



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional
Unidad Oaxaca



Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales

Tesis:

Ventaja competitiva de los negocios de subsistencia durante la pandemia del COVID-19: Un análisis de las orientaciones emprendedora, mercado y el aprendizaje organizacional.

Sustentante:

León Vargas Gustavo
A200144

Directora:

Dra. Arcelia Toledo López

Diciembre 2021



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

Ciudad de México, a de del

El Colegio de Profesores de Posgrado de en su Sesión
(Unidad Académica)

No. celebrada el día del mes de conoció la solicitud presentada por el alumno:

Apellido Paterno:	León	Apellido Materno:	Vargas	Nombre (s):	Gustavo
-------------------	------	-------------------	--------	-------------	---------

Número de registro:

del Programa Académico de Posgrado:

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

Objetivo general del trabajo de tesis:

2.- Se designa como Directora de Tesis a la profesora:

Directora: 2° Director:

No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

Directora de Tesis

Dra. Arcelia Toledo López

Aspirante

León Vargas Gustavo

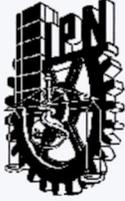
2° Director de Tesis (en su caso)

Presidente del Colegio

Dr. Salvador Isidro Belmonte Jiménez



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CENTRO INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACIÓN PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
UNIDAD OAXACA



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14
REP 2017

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de siendo las horas del día del mes de del se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de: para examinar la tesis titulada:

“Ventaja competitiva de los negocios de subsistencia durante la pandemia del COVID-19: Un análisis de las orientaciones emprendedora, mercado y el aprendizaje organizacional.”

del alumno:

Apellido Paterno:	León	Apellido Materno:	Vargas	Nombre (s):	Gustavo
-------------------	------	-------------------	--------	-------------	---------

Número de registro:

Aspirante del Programa Académico de Posgrado:

Una vez que se realizó un análisis de similitud de texto, utilizando el software antiplagio, se encontró que el trabajo de tesis tiene 11% de similitud. **Se adjunta reporte de software utilizado.**

Después que esta Comisión revisó exhaustivamente el contenido, estructura, intención y ubicación de los textos de la tesis identificados como coincidentes con otros documentos, concluyó que en el presente trabajo SI NO **SE CONSTITUYE UN POSIBLE PLAGIO.**

JUSTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN: *(Por ejemplo, el % de similitud se localiza en metodologías adecuadamente referidas a fuente original)*

El 11% se acepta en la tesis y representa los términos científicos y técnicos comunes en investigación y referencias bibliográficas utilizadas en la tesis.

****Es responsabilidad del alumno como autor de la tesis la verificación antiplagio, y del Director o Directores de tesis el análisis del % de similitud para establecer el riesgo o la existencia de un posible plagio.**

Finalmente, y posterior a la lectura, revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR** **SUSPENDER** **NO APROBAR** la tesis por **UNANIMIDAD** o **MAYORÍA** en virtud de los motivos siguientes:
Satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

COMISIÓN REVISORA DE TESIS

Dra. Arcelia Toledo López
Directora de Tesis

Dra. Juana Yolanda López Cruz

Dr. Juan Regino Maldonado

Dr. Julio César Jiménez Castañeda

M. A. Dora Lilia Guzmán Cruz

Dr. Salvador Isidro Belmonte Jiménez
PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 06 del mes de **diciembre** del año **2021**, el que suscribe **León Vargas Gustavo** alumno del Programa de **Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales** con número de registro **A200144**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **Dra. Arcelia Toledo López** y cede los derechos del trabajo intitulado: **Ventaja competitiva de los negocios de subsistencia durante la pandemia del COVID-19: Un análisis de las orientaciones emprendedora, mercado y el aprendizaje organizacional** al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: **gleonv1100@alumno.ipn.mx**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

León Vargas Gustavo
Nombre y firma



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CENTRO INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACIÓN PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
UNIDAD OAXACA

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca que me permitió dedicarme de tiempo completo a los estudios de maestría y la culminación de esta investigación.

Al Instituto Politécnico Nacional (IPN) y al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca (CIIDIR-Oaxaca) por su excelencia y exigencia académica, parámetros que guiaron esta investigación.

A la Dra. Arcelia Toledo López por permitirme ser su alumno y brindarme la oportunidad de aprender de su experiencia profesional.

A los miembros del comité tutorial por sus sugerencias y experiencia, elementos que permitieron concluir satisfactoriamente esta investigación.

A cada uno de los artesanos que me brindaron algo de su tiempo para conversar, por su confianza y amabilidad. Esta investigación es por ellos y para ellos.

Índice

Índice de tablas	1
Índice de figuras	2
Capítulo I.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación.....	6
1.3. Pregunta de investigación	7
1.4. Objetivos	7
Capítulo II. Marco Teórico.....	8
2.1. Antecedentes de la Ventaja Competitiva.....	8
2.2. Teoría Basada en Recursos (RBT)	9
2.2.1. La Ventaja Competitiva desde la Visión Basada en Recursos de Barney (RBV).....	11
2.3. Teoría de la Contingencia	15
2.4. La Ventaja Competitiva (VC).....	16
2.5. La Orientación Emprendedora (OE)	17
2.6. La Orientación al Mercado (OM).....	19
2.7. El Aprendizaje Organizacional (AO).....	20
2.8. Relación entre variables.....	21
2.8.1. La orientación emprendedora (OE) y la ventaja competitiva (VC).....	21
2.8.2. La orientación al mercado (OM) y la ventaja competitiva (VC)	22
2.8.3. La intervención del aprendizaje organizacional (AO)	23
2.9. Modelo conceptual de investigación.....	24
2.10. Conceptualización de variables.....	25
2.10.1. Conceptualización de la ventaja competitiva.....	26
2.10.2. Conceptualización de la orientación emprendedora.....	26
2.10.3. Conceptualización de la orientación al mercado.....	28
2.10.4. Conceptualización del aprendizaje organizacional	28
Capítulo III. Metodología.....	30
3.1. Diseño de la investigación	30
3.2. Descripción de la población y muestra.....	32
3.2.1. Población	32
3.2.2. Lugar de muestra	32
3.2.3. Unidad de muestreo.....	33
3.2.4. Tamaño de muestra	34
3.2.5. Selección de muestra.....	35
3.2.6. Características de las unidades de análisis.....	36
3.2.7. Características de las unidades de respuesta.....	37

3.3. Técnicas para la recopilación de información	37
3.4. Operacionalización de variables	38
3.4.1. Operacionalización de la ventaja competitiva	38
3.4.2. Operacionalización de la orientación emprendedora	38
3.4.3. Operacionalización de la orientación al mercado	39
3.4.4. Operacionalización del aprendizaje organizacional.....	40
3.5. Diseño del instrumento de medición.....	40
3.6. Validez y fiabilidad de las variables	42
3.6.1. Validez y fiabilidad de la ventaja competitiva	42
3.6.2. Validez y fiabilidad de la orientación emprendedora	44
3.6.3. Validez y fiabilidad de la orientación al mercado	45
3.6.3. Validez y fiabilidad del aprendizaje organizacional.....	46
Capítulo IV. Resultados	48
4.1. Prueba de H_{1a} y H_{1b}	48
4.1.1. Prueba de H_{1a}	48
4.1.2. Prueba de H_{1b}	55
4.2. Prueba de H_{2a} y H_{2b}	62
4.2.1. Prueba de H_{2a}	62
4.2.2. Prueba de H_{2b}	68
4.3. Prueba de H_{3a} y H_{3b}	74
4.3.1. Prueba de H_{3a}	74
4.3.2. Prueba de H_{3b}	82
4.4. Prueba de H_{4a} y H_{4b}	87
4.4.1. Prueba de H_{4a}	87
4.4.2. Prueba de H_{4b}	93
Discusión.....	98
Conclusión	108
Implicaciones	110
Limitaciones y futuras investigaciones	111
Referencias.....	112

Índice de tablas

Tabla 1. Referencias teóricas para la conceptualización de la ventaja competitiva.....	26
Tabla 2. Referencias teóricas para la conceptualización de la orientación emprendedora.....	27
Tabla 3. Referencias teóricas para la conceptualización de la orientación al mercado.....	28
Tabla 4. Referencias teóricas para la conceptualización del aprendizaje organizacional.....	29
Tabla 5. Descripción de la población y muestra.....	30
Tabla 6. Tamaño del efecto en la literatura.....	35
Tabla 7. Tamaño de muestra para poder estadístico de 0.80.....	35
Tabla 8. Localidades y tipos de artesanía de la muestra.....	36
Tabla 9. Características de las personas encuestadas.....	40
Tabla 10. Artículos base de las variables del instrumento de medición.....	41
Tabla 11. Análisis factorial de la ventaja competitiva.....	43
Tabla 12. Análisis factorial de la orientación emprendedora.....	44
Tabla 13. Análisis factorial de la orientación al mercado.....	46
Tabla 14. Análisis factorial del aprendizaje organizacional.....	47
Tabla 15. Correlación bivariada de Pearson de H1a.....	49
Tabla 16. Regresiones lineales de H1a.....	51
Tabla 17. Correlación bivariada de Pearson de H1b.....	56
Tabla 18. Regresiones lineales de H1b.....	59
Tabla 19. Correlación bivariada de Pearson de H2a.....	63
Tabla 20. Regresiones lineales de H2a	65
Tabla 21. Correlación bivariada de Pearson de H2b	69
Tabla 22. Regresiones lineales de H2b.....	72
Tabla 23. Correlación parcial de H3a.....	75
Tabla 24. Prueba de moderación de H3a.....	79
Tabla 25. Prueba de mediación de H3a.....	82
Tabla 26. Correlación parcial de H3b.....	83
Tabla 27. Prueba de moderación de H3b.....	86
Tabla 28. Correlación parcial de H4a.....	88
Tabla 29. Prueba de moderación de H4a.....	91
Tabla 30. Prueba de mediación de H4a.....	93
Tabla 31. Correlación parcial de H4b.....	94
Tabla 32. Prueba de moderación de H4b.....	97
Tabla 33. Resumen de resultados de las hipótesis de investigación.....	98

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de recursos fuente de ventaja competitiva de Barney (1991)	13
Figura 2. Modelo conceptual de investigación.....	25
Figura 3. Diseño metodológico.....	32
Figura 4. Resultados de la correlación bivariada de Pearson de H1a.....	50
Figura 5. Resultados de las regresiones lineales de H1a.....	55
Figura 6. Resultados de correlación bivariada de Pearson de H1b.....	58
Figura 7. Resultados de las regresiones lineales de H1b.....	59
Figura 8. Resultados de correlación bivariada de Pearson de H2a.....	64
Figura 9. Resultados de las regresiones lineales de H2a.....	65
Figura 10. Resultados de correlación bivariada de Pearson de H2b.....	70
Figura 11. Resultados de las regresiones lineales de H2b.....	72
Figura 12. Resultados de correlación parcial de H3a.....	77
Figura 13. Modelo de moderación de Baron & Kenny (1986)	78
Figura 14. Resultados de moderación de H3a.....	79
Figura 15. Modelo de mediación de Baron & Kenny.....	80
Figura 16. Resultados de mediación de H3a.....	82
Figura 17. Resultados de correlación parcial de H3a.....	85
Figura 18. Resultados de moderación de H3b.....	86
Figura 19. Resultados de correlación parcial de H4a.....	90
Figura 20. Resultados de moderación de H4a.....	91
Figura 21. Resultados de mediación de H4a.....	93
Figura 22. Resultados de correlación parcial de H4b.....	95
Figura 23. Resultados de moderación de H4b.....	97

Capítulo I.

1.1. Planteamiento del problema

El término emprendedor es utilizado por primera vez en 1911 en la publicación *The Theory of Economic Development*, donde se le considera como un nuevo agente económico que introduce innovaciones al mercado (Schumpeter & Backhaus, 2003). Años más tarde, en 1983, Miller continúa el estudio de este agente económico y presenta el concepto de Orientación Emprendedora, donde identifica tres dimensiones que forman al emprendedor: toma de riesgos, innovación y proactividad (Covin & Slevin, 1989; Miller, 2011). Tiempo después, Lumpkin & Dess (1996) continúan con este trabajo y sugieren dos dimensiones más: autonomía y agresividad competitiva.

En este contexto de emprendimiento, Hart & London (2005) indican que en el sistema económico mundial existe una comunidad de rápido crecimiento que comprende a los pequeños emprendedores que se encuentran en la Base de la Pirámide (*Based of the Pyramid - BoP*) económica. La mayoría de los emprendimientos en la BoP se caracterizan por desenvolverse en un mercado informal y generan productos de venta principalmente de tipo agrícola y artesanal (London et al., 2010).

En el ambiente económico de la BoP y mercados de subsistencia, las personas ejercen un papel de emprendedores rurales, quienes recaudan capital, realizan inversiones y son los absolutos dueños de las ganancias resultantes de sus negocios (Banerjee & Duflo, 2007). Las habilidades emprendedoras de las personas en estos contextos son frecuentemente una necesidad de supervivencia y, por lo tanto, establecen negocios de subsistencia. Estos se caracterizan por sobrevivir el día a día, es decir, ocupan un alto porcentaje de sus ingresos en alimentos, ropa y gastos inesperados, tales como: enfermedades, compromisos familiares y todos aquellos asociados con tradiciones locales (Madhubalan Viswanathan et al., 2008).

México no es ajeno a estas condiciones; acorde con información de la Secretaría de Economía (2012), las microempresas representan el 95% del total nacional de unidades económicas. Estas se pueden categorizar como negocios de subsistencia porque surgen por necesidad en escenarios de crisis, desempleo y falta de ingresos (Mungaray et al., 2017); tal es el caso de la pandemia por COVID-19. Específicamente los negocios de subsistencia en Oaxaca ya han afrontado escenarios de crisis, como el movimiento magisterial del 2006 (e.g. Hernández Girón et al., 2010; Mendoza Ramírez & Toledo López, 2014). Sin embargo, aquel movimiento

sucedía a nivel local, es decir, en la capital oaxaqueña; mientras que la pandemia es un suceso internacional.

Geográficamente México se ubica en la región de América Latina y el Caribe. Las empresas de esta región se espera que enfrenten disminuciones en sus ingresos, dificultades para el acceso a créditos y un aumento en la probabilidad de insolvencia de sus negocios como consecuencias de la pandemia (CEPAL, 2020). En el país, las complicaciones sociales y económicas comenzaron en marzo de 2020. A partir de esta fecha y 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 el ritmo de contagios por SARS-COV-2 (ContraLínea, 2020). Por consecuencia, la cantidad turistas que llegaban a distintos lugares de Oaxaca se redujo drásticamente.

Las medidas restrictivas, que inicialmente durarían 20 días, se prolongan por meses y el gobierno del estado de Oaxaca toma la decisión de cancelar la Guelaguetza. Esta acción impacta negativamente los ingresos de varios sectores de la capital del estado, entre ellos el artesanal, para el cual la última temporada significativa de ventas fue diciembre del 2019 (Villanueva, 2020; Nolasco 2020). Estas condiciones generan un entorno hostil en el cual los negocios de subsistencia del sector deben establecer estrategias para adaptarse y afrontarlo; como ha sucedido en otras ocasiones (v.g. el movimiento social de los maestros en 2006 y la crisis económica del 2009).

Ante este entorno hostil se espera que a nivel nacional más del 50% de los negocios enfrenten problemas de liquidez financiera (González, 2020). Por la duración de las medidas restrictivas, también se calcula que más de la mitad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del país presenten una reducción en sus ventas de entre el 80% y 100% (Lozano, 2020). Estos pronósticos surgen en un contexto donde el 75% de los nuevos negocios cierran operaciones en los primeros dos años (López, 2016).

Con respecto a estas condiciones el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó una encuesta referente al Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-19). La encuesta se aplicó en dos rondas: abril y agosto del 2020. Los resultados del primer mes indican que el 80.7% de las PyMEs tuvieron una disminución en sus ingresos, porcentaje que decrece al 73.7% en el segundo mes de aplicación (INEGI, 2020b). Asimismo, el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020 (EDN) señala que en el estado de Oaxaca durante los meses de pandemia cerraron el 13.7% de las micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2020b).

Al observar los datos, es posible percatarse que un determinado porcentaje de negocios continuaron operando a pesar de las condiciones hostiles económicas y salubres que trajo consigo la pandemia por COVID-19. Los negocios de subsistencia ya han enfrentado escenarios hostiles caracterizados por problemas de desempeño por falta de ventas, competencias desleales, dificultad de acceso a recursos financieros y tecnológicos, carencia de habilidades administrativas, ausencia de apoyos del gobierno, entre otros que les obstaculizan implementar las estrategias pertinentes para ser competitivos (García-macias & Zerón-félix, 2018; Hernández Girón et al., 2010; Osorio et al., 2018; Madhubalan Viswanathan et al., 2008).

Acorde con Monge (2010), la implementación de estrategias competitivas permite a las empresas lograr sus metas y objetivos; en el ambiente de pandemia no cerrar el negocio es una de ellas. Las estrategias competitivas más adecuadas a los objetivos de la organización deben tener coherencia con el entorno y adaptarse a las condiciones contextuales (Monge, 2010; Roth & Morrison, 1996). Según Porter (1985), la implementación de estrategias competitivas posibilitan el logro de una ventaja competitiva. Barney (1991) y Grant (1991) plantean que para distinguirse de sus competidores a través de una ventaja competitiva es necesario identificar los recursos tangibles e intangibles que controla la empresa.

La literatura afirma que distintos recursos llevan a los negocios a implementar estrategias competitivas para enfrentar entornos hostiles. La orientación al mercado facilita tácticas proactivas y recreativas enfocadas a los clientes ante tales escenarios (Hult & Ketchen, 2001; V. Kumar et al., 2011; Morgan et al., 2009; Tokarczyk et al., 2007). Asimismo, las prácticas de innovación, agresividad competitiva y proactividad de la orientación emprendedora permiten a los negocios de subsistencia enfrentar situaciones contingenciales (Mendoza Ramírez & Toledo López, 2014). Del mismo modo, el aprendizaje organizacional estimula el logro de una ventaja competitiva en entornos turbulentos y cambiantes (Slater & Narver, 1995).

Los casos de adaptación de los negocios de subsistencia al nuevo ambiente de pandemia son varios. Artesanos textiles de Villa de Mitla al ver sus ventas reducidas, por la falta de turismo, adecuaron sus productos a la demanda actual y empezaron a confeccionar cubrebocas (Tv Azteca Oaxaca, 2020). Acción similar se observó en Juchitán, dónde los cubrebocas lucen los bordados tradicionales del Istmo (Manzo, 2020). Otro ejemplo se dio en la región de la mixteca, específicamente en San Miguel Huautla, lugar en el que los artesanos de palma comenzaron a elaborar cubrebocas con este material (Rodríguez, 2020).

Estos patrones de comportamiento demuestran que los negocios de subsistencia, nuevamente, se adaptan al ambiente hostil. Si bien es cierto que varios cerraron sus operaciones,

una porción logró implementar las estrategias pertinentes para sobrevivir al nuevo contexto de pandemia.

1.2. Justificación

En México 10 millones de personas viven de la venta y manufactura de artesanías, de las cuales el 70% viven en condiciones de pobreza extrema (Resnik, 2016). No obstante, la actividad artesanal tiene relevancia económica para el país; su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) nacional es del 3.2% (INEGI, 2020a). Esta población establece negocios con el fin de combatir la vulnerabilidad económica, la falta de oportunidades y el desempleo; aunque no siempre cuenten con los conocimientos y habilidades adecuadas para esta tarea (Banerjee & Duflo, 2007; Madhubalan Viswanathan et al., 2008).

Más allá del aspecto económico, la actividad artesanal representa un legado de la historia cultural y social del país. Las raíces del sector artesanal se encuentran en la producción prehispánica familiar de artículos de uso diario, por ejemplo: ropa, utensilios de cocina, joyería, entre otros que son herencia mayoritariamente de los grupos indígenas de México (Hernández Ramírez et al., 2011). Actualmente estos grupos conforman en 21.5% de la población nacional (Rizo, 2015).

Ante estos aspectos, la investigación pretende aportar a la comprensión del comportamiento de los negocios de subsistencia que se dedican a la manufactura y venta de artesanías. Específicamente se analiza a aquellos que continuaron funcionando durante la pandemia de COVID-19; en la cual se estimaba que el 40.6% de las micro, pequeñas y medianas empresas estaban en riesgo económico (COPARMEX, 2020). Para enfrentar tales entornos, la revisión de literatura sustenta que existe una relación positiva entre la orientación emprendedora (OE), la orientación al mercado (OM) y el aprendizaje organizacional (AO) para alcanzar una ventaja competitiva (VC) (Ho et al., 2018; Hult & Ketchen, 2001; Morgan et al., 2009; Pratono et al., 2019; Slater & Narver, 1995; Tokarczyk et al., 2007).

La CEPAL (2020) pronosticaba en América Latina y el Caribe la economía se reduciría un 5.3% e incrementarían 30 millones de pobres en la región; específicamente, en México se esperaba una contracción del 6.5% en el PIB. Con la disminución económica de la región se preveía un aumento en la tasa de desempleo del 3.4%, lo que afectaría negativamente el ingreso de los hogares y la accesibilidad a los insumos para cubrir necesidades básicas (CEPAL, 2020). Estas cifras justifican la decisión de estudiar y explicar la conducta de los negocios de subsistencia en tiempos de pandemia por COVID-19, así como contrastar la literatura con los resultados concretos del contexto artesanal mexicano.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo interviene el aprendizaje organizacional en la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado con la ventaja competitiva en los negocios de subsistencia de artesanía de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia de COVID-19?

1.4. Objetivos

Analizar como el aprendizaje organizacional (AO) interviene en la relación entre la orientación emprendedora (OE) y la orientación al mercado (OM) con la ventaja competitiva (VC) de los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19. Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- ❖ Analizar la relación entre la OE y la VC en los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19.
- ❖ Analizar la relación entre la OM y la VC en los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19.
- ❖ Analizar cómo interviene el AO en la relación entre la OE y la VC en los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19.
- ❖ Analizar cómo interviene el AO en la relación entre la OM y la VC en los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19.
- ❖ Describir las prácticas de OE que llevaron a cabo los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19.
- ❖ Describir las prácticas de OM que llevaron a cabo los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19.
- ❖ Describir el AO que desarrollaron los negocios de subsistencia de los valles centrales de Oaxaca durante la pandemia por COVID-19.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Ventaja Competitiva

En la administración estratégica, la ventaja competitiva ha sido estudiada desde dos enfoques. El primero postula que la ventaja competitiva se logra a través de la implementación de dos estrategias competitivas genéricas (Porter, 1985). El segundo, la Visión Basada en Recursos (RBV), establece que los recursos tangibles e intangibles de la organización permiten implementar estrategias que terminen en una ventaja competitiva (Barney, 1991b; Grant, 1991).

Porter (1985) explica que con la implementación de estrategias competitivas se busca que la empresa obtenga una posición rentable y sostenible en la industria. Las dos estrategias competitivas que permiten esto son diferenciación y liderazgo en costos. A través del liderazgo en costos, la empresa se enfoca en aquellas acciones que le permiten reducir sus costos y liderar su industria mediante precios bajos (Porter, 1985). En la estrategia de diferenciación, se identifican atributos del producto o servicio que son fortaleza de la organización para liderar la industria a través de estos (Porter, 1985). Hart (1995) menciona:

Una posición de bajo coste permite a una empresa utilizar precios agresivos y un alto volumen de ventas, mientras que un producto diferenciado crea lealtad de marca y reputación positiva, facilitando precios premium (p. 987).

A pesar de que ambas estrategias se dirigen al logro de una ventaja competitiva, parte de la literatura sustenta que las empresas enfocadas en una sola estrategia competitiva tienen un mejor desempeño en esta tarea (v.g. Brenes et al., 2014; Thornhill & White, 2007). Por otro lado, algunas investigaciones postulan que es posible implementar simultáneamente ambas estrategias competitivas (v.g. Acquah, 2013; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008). No obstante, el estudio de la ventaja competitiva en estas investigaciones es multidimensional.

Con relación a las estrategias competitivas, Barney (1991) argumenta que surgen del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa. Ante estas, la RBV explica que los recursos que la empresa controla son claves para que la empresa logre implementar las estrategias que le permitan lograr una ventaja competitiva en su industria (Barney, 1991b; Grant, 1991). Por lo tanto, este segundo enfoque se concentra en identificar los recursos tangibles e intangibles que controla la empresa para diseñar y ejecutar estrategias competitivas (Barney et al., 2001).

Ambos enfoques de la ventaja competitiva se complementan, mientras que la RBV identifica los recursos empresariales más adecuados para implementar estrategias competitivas;

Porter (1985) propone las estrategias genéricas para el logro de la ventaja competitiva. Ante este razonamiento, Grant (1991) postula que los recursos tangibles e intangibles de una empresa se relacionan con la implementación de las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. La literatura ha reforzado este postulado a través de investigaciones sobre la ventaja competitiva desde el marco teórico de la RBV (v.g. Anwar & Shah, 2020; Danso et al., 2019; Febrian & Maulina, 2018).

Específicamente, la orientación emprendedora ha demostrado ser un recurso provechoso en el logro de una ventaja competitiva (Kiyabo & Isaga, 2020a; Liu et al., 2011; Pratono et al., 2019). Otro es la orientación al mercado, útil por la creación de valor superior para los clientes (Pratono et al., 2019; Retnawati & Retnaningsih, 2020a; Zhou et al., 2009). Por último, el aprendizaje organizacional permite captar, distribuir e interpretar información y conocimientos; recursos intangibles fuentes de ventaja competitiva (Kamya et al., 2011; Lei et al., 2017; Pratono et al., 2019; Santos-Vijande et al., 2012)

Desde el enfoque de la RBV, estos recursos se relacionan positivamente con las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, aunque no necesariamente con la misma significancia (v.g. Kamya et al., 2011; Kiyabo & Isaga, 2020; Lei et al., 2017; Liu et al., 2011; Porter, 1985; Pratono et al., 2019; Retnawati & Retnaningsih, 2020; Santos-Vijande et al., 2012; Zhou et al., 2009). La literatura clásica también postula que con ellos las empresas pueden enfrentar y superar ambientes hostiles o turbulentos (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 2001, 1996; Slater & Narver, 1994a, 1995). Algunas investigaciones recientes han demostrado que este postulado sigue vigente (v.g Galicia-Gopar et al., 2020; Hernández Girón et al., 2010; Mendoza Ramírez & Toledo López, 2014; Ynzunza-Cortés & Izar-Landeta, 2013).

2.2. Teoría Basada en Recursos (RBT)

La Teoría Basada en Recursos (RBT) funge como la base teórica de esta investigación. Desde la publicación de los trabajos clásicos (v. g. Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991) han pasado treinta años y la teoría se encuentra en un punto de maduración (Barney et al., 2011). Por lo tanto, los hallazgos empíricos, conceptos y relación con otras teorías establecen firmemente la forma en que los recursos permiten a las empresas establecer estrategias orientadas al logro de ventaja competitiva (Barney et al., 2011).

Antes de alcanzar la maduración, la teoría pasó por las etapas de introducción y crecimiento (Barney et al., 2011). La primera etapa parte del trabajo de Penrose en 1959, donde postula que los recursos de una empresa influyen en su crecimiento, y este se ve limitado cuando los recursos son insuficientes (Penrose, 1959 como se citó en Barney et al., 2011). Acorde con Nair

et al. (2008), el trabajo de Penrose establece las bases de la Visión Basada en Recursos (RBV) al proponer que el crecimiento empresarial depende de los recursos propios de la organización.

Los recursos... incluyen las cosas físicas que una empresa compra, arrienda o produce para su propio uso, así como las personas contratadas que hacen un uso eficaz de estos recursos. (Penrose, 1959, p. 67 como se citó en Nair et al., 2008)

El trabajo de Penrose también presenta el concepto de servicio, del cual se parte para la definición de las capacidades en la RBV (Nair et al., 2008). Penrose postuló:

Los servicios son la contribución que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la empresa... exactamente el mismo recurso cuando se usa para diferentes propósitos o de diferentes maneras y en combinación con diferentes tipos o cantidades de otros recursos, proporciona un servicio o conjunto de servicios diferente. (Penrose, 1959, p. 25 y 67 como se citó en Nair et al., 2008).

A través de estos dos conceptos, Penrose concluye que las empresas con recursos similares pueden configurar y combinar estos de diferentes maneras. Por lo tanto, son capaces de producir variedad de servicios y dar heterogeneidad a una misma industria (Nair et al., 2008). Tiempo después, Lippman & Rumelt (1982) introducen los conceptos imitabilidad incierta y ambigüedad causal; elementos clave en la propuesta de la RBV (Barney, 1991; Barney et al., 2011).

La imitabilidad incierta se obtiene cuando la creación de nuevas funciones de producción es inherentemente incierta y cuando la ambigüedad causal o los derechos de propiedad sobre recursos únicos impiden la imitación y la movilidad de los factores. (Lippman & Rumelt, 1982, p. 421)

El trabajo de Wernerfelt (1984) retoma la idea de Penrose de contemplar a las organizaciones como un conjunto amplio de recursos y propone, por primera vez, la visión basada en recursos de la empresa (Barney et al., 2011; Wernerfelt, 1984). “Por recursos se entiende cualquier cosa que pueda considerarse una fortaleza o debilidad de la empresa” (Wernerfelt, 1984, p. 172). Los estudios sobre las empresas, en aquellos años, se centraban más en los productos elaborados que en los recursos utilizados (Wernerfelt, 1984). El análisis y comprensión de los recursos que poseía y ocupaba una empresa era un tema que recién comenzaba tomar relevancia en las investigaciones (v. g. Lippman & Rumelt, 1982; Nair et al., 2008). Wernerfelt (1984) concluye:

No se sabe nada, por ejemplo, acerca de las dificultades prácticas involucradas en la identificación de recursos (los productos son más fáciles de identificar), ni sobre hasta qué

punto en la práctica se pueden combinar capacidades entre divisiones operativas, o sobre cómo establecer estructuras y sistemas que ayuden a una empresa a ejecutar estrategias. (p. 180)

La etapa de introducción continua con el trabajo de Barney (1986), donde se postula que los recursos controlados por una empresa pueden usarse para obtener una ventaja competitiva. La visión de este autor se centra en los recursos internos que posee la organización para crear estrategias eficaces y eficientes.

Las empresas que no miran hacia adentro para explotar los recursos que ya controlan; al elegir estrategias, solo pueden esperar obtener resultados normales. (Barney, 1986, p. 1239)

El trabajo de Dierickx & Cool en 1989 propone que los recursos de una empresa son mayormente útiles cuando esta no dispone de sustitutos eficaces (Dierickx & Cool, 1989 como se citó Barney et al., 2011). Esta investigación completa los antecedentes para los clásicos de la RBV (v. g. Barney, 1991; Grant, 1991). Consecutivamente, los trabajos empíricos y teóricos realizados en la etapa de crecimiento concretan los cimientos propios de un cuerpo teórico consolidado, tales como: enfoques, postulados y axiomas (v. g. Alvarez & Busenitz, 2001; Barney, 2001; Barney et al., 2001; Conner, 1991; Grant, 1991, 1996; Kogut & Zander, 1992; Srivastava et al., 2001; Tokarczyk et al., 2007). La RBT se encuentra al final de su etapa de maduración y sigue siendo el enfoque teórico más utilizado para estudiar cómo las empresas logran una ventaja competitiva a través de los recursos tangibles e intangibles que poseen (Barney et al., 2011).

2.2.1. La Ventaja Competitiva desde la Visión Basada en Recursos de Barney (RBV)

La Visión Basada en Recursos (RBV) explica que los recursos tangibles e intangibles de una empresa permiten implementar estrategias que resulten en el logro ventaja competitiva; estos recursos deben ser heterogéneos e inmóviles (Barney, 1991; Barney et al., 2001; Conner, 1991; Grant, 1991). Barney (1991) define la ventaja competitiva como las estrategias en las que se apoya la empresa para crear un valor superior para los clientes y que no son implementadas simultáneamente por la competencia. La ventaja competitiva es una estrategia empresarial novedosa y difícil de emular para la competencia en una misma industria.

La capacidad de la competencia para imitar las estrategias competitivas está relacionada con los recursos que cada organización controla (Barney, 1986, 1991b; Grant, 1991). Cuando las empresas poseen exactamente los mismos recursos es complicado lograr una ventaja competitiva,

ya que los recursos homogéneos y altamente movibles generan estrategias semejantes (Barney, 1991b). Sin embargo, la RBV postula que las empresas de una misma industria pueden poseer recursos heterogéneos, porque la forma en que se utilizan y aprovechan puede variar entre organizaciones (Barney, 1986, 1991b; Grant, 1991; Nair et al., 2008).

El concepto de recursos es clave en esta teoría. Acorde con Amit & Schoemaker (1993), los recursos comprenden todos los elementos prioritarios y controlados por la empresa. Barney (1991) define:

Los recursos de una empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimiento, etc. controlados por la empresa que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia... los recursos de la empresa son fortalezas que la empresa puede usar para concebir e implementar sus estrategias. (p. 101)

Barney (1991) define que los recursos de una empresa se clasifican en recursos de capital físico, de capital humano y de capital organizacional. Cada uno de estos se define de la siguiente forma:

Los recursos de capital físico incluyen la tecnología, la planta y equipo de una empresa, su ubicación geográfica y su acceso a las materias primas. Los recursos de capital humano comprenden la capacitación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y los conocimientos de los gerentes y trabajadores individuales de la empresa. Los recursos de capital organizacional abarcan la estructura formal de informes de una empresa, sus sistemas formales e informales de planificación, control y coordinación, así como las relaciones informales entre grupos dentro de una empresa y entre una empresa y las de su entorno. (Barney, 1991, p.101)

Grant (1991) explica que los recursos son los insumos para el proceso de producción de una empresa, por ejemplo: equipamiento, capital, habilidades de los empleados, patentes, marcas, recursos financieros, tecnología, entre otros. Estos recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y organizacionales (Grant, 1991). Las categorías propuestas por Barney (1991) y Grant (1991) se terminaron simplificando en recursos tangibles e intangibles. Esta clasificación facilita la comprensión del concepto de recurso y permite identificar los más adecuados para implementar estrategias competitivas (Barney, 2001; Barney et al., 2001, 2011). No obstante, los atributos de heterogeneidad e inmovilidad deben estar presentes en los recursos empresariales para que pueden ser fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991b, 2001).

Las empresas no pueden esperar obtener ventajas competitivas sostenibles cuando los recursos estratégicos se distribuyen equitativamente entre todas las empresas competidoras y son altamente móviles. (Barney, 1991, p. 103).

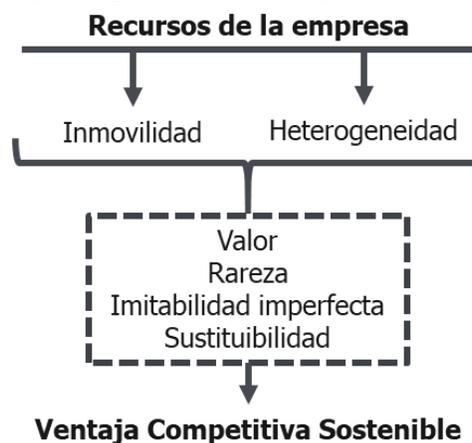
Acorde con Barney (1991), las empresas deben centrar sus esfuerzos en buscar recursos heterogéneos e inmóviles por tres razones. Primero, es probable que las empresas de una industria con recursos idénticos implementen las mismas estrategias. Segundo, las empresas que controlan recursos heterogéneos pueden mantener por más tiempo la ventaja competitiva de ser *first-mover* y, tercero, las barreras de entrada o movilidad.

Las barreras de entrada o movilidad solo son posibles si las empresas actuales y potencialmente competidoras son heterogéneas en términos de los recursos que controlan, y si estos recursos no son perfectamente móviles... para que exista una barrera de entrada o movilidad, las empresas protegidas por esta deben implementar estrategias diferentes a las de aquellas que buscan ingresar. También es claro el requisito de inmovilidad en los recursos empresariales para que existan estas barreras. (Barney, 1991, p. 105)

La heterogeneidad e inmovilidad son la base del modelo; propone Barney (1991) para identificar los recursos fuente de una ventaja competitiva. Los atributos de valor, rareza, imitabilidad imperfecta y sustituibilidad completan las características que deben cumplir este tipo de recursos, así como se expone en la Figura 1.

Figura 1

Modelo de recursos fuente de ventaja competitiva de Barney (1991)



Fuente: Elaboración propia con base en Barney (1991).

Los recursos son especialmente útiles cuando facilitan a la empresa pensar e implementar estrategias que favorezcan su eficiencia y eficacia. La ventaja competitiva ocurre con mayor frecuencia en organizaciones que cuentan recursos valiosos y raros (Barney,1991).

Una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor que no es ejecutada por un gran número de otras empresas. Algunas estrategias requieren una combinación particular de capital físico, humano y organizacional para su implementación. Si este conjunto de recursos empresariales no es raro, entonces, un gran número de empresas podrá concebir e implementar las estrategias en cuestión. (Barney, 1991, p. 106)

Cuando las empresas que no poseen recursos valiosos y raros no pueden obtenerlos o copiarlos de otra organización, los recursos tienen imitabilidad imperfecta (Barney, 1991b). Este atributo es posible por alguna o más de las siguientes razones: la capacidad de una empresa para obtener un recurso depende de condiciones históricas; el vínculo entre los recursos de una empresa y la ventaja competitiva es ambiguo y; el recurso que genera la ventaja competitiva es socialmente complejo (Barney, 1991b).

Los recursos que no poseen equivalentes estratégicos tienen la característica de no ser sustituibles. Barney (1991) menciona:

... no debe haber recursos valiosos estratégicamente equivalentes... dos recursos valiosos de la empresa son estratégicamente equivalentes cuando cada uno de ellos puede explotarse por separado para implementar las mismas estrategias. Si no existieran recursos de la empresa estratégicamente equivalentes, estas estrategias generarían una ventaja competitiva sostenida, porque los recursos utilizados para concebirlas e implementarlas son valiosos, raros e imitables imperfectamente. (p. 111)

Las características anteriores pretenden facilitar la identificación de recursos con el mayor potencial para implementar estrategias competitivas. Los atributos de heterogeneidad e inmovilidad siguen siendo los más relevantes para este fin (Barney, 1991b, 2001). Los recursos, como paquetes de activos tangibles e intangibles, pueden encaminar a la organización hacia el logro de una ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Barney et al., 2001).

Desde la RBT se han realizado cuantiosas investigaciones empíricas para encontrar los recursos que mejor se relacionan con la ventaja competitiva y las características de cada uno que hacen esto posible. La orientación emprendedora es capaz de promover el crecimiento y

desempeño de las organizaciones (Alvarez & Busenitz, 2001; Ferreira et al., 2011; Runyan et al., 2006; Wiklund & Shepherd, 2003). La orientación al mercado proporciona información de los competidores y clientes para facilitar el logro de una ventaja competitiva (Morgan et al., 2009; Srivastava et al., 2001; Tokarczyk et al., 2007). El aprendizaje organizacional es un recurso intangible que promueve la implementación de estrategias competitivas a través de la adquisición, interpretación, distribución y memorización de conocimientos e información (Santos-Vijande et al., 2012; Smith et al., 1996; Srivastava et al., 2001).

En resumen, Porter (1985) especifica las estrategias más eficaces para lograr una ventaja competitiva, mientras que la RBT define los atributos de los recursos empresariales con mayor posibilidad de implementar estrategias competitivas exitosas (Barney, 1991a; Barney et al., 2001; Grant, 1991). Es así como la obtención de una ventaja competitiva, mediante las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, está vinculada con identificar los recursos tangibles e intangibles con mayor potencial para esto. La orientación emprendedora, al mercado y el aprendizaje organizacional son recursos intangibles que han demostrado tener una influencia positiva en el logro de una ventaja competitiva (Ferreira et al., 2011; Kiyabo & Isaga, 2020b; Lei et al., 2017; Retnawati & Retnaningsih, 2020a; Santos-Vijande et al., 2012; Zhou et al., 2009).

2.3. Teoría de la Contingencia

Esta teoría sustenta las variables contextuales de esta investigación. La idea fundamental de esta teoría explica que no hay nada absoluto en las organizaciones, pues el desempeño resulta del ajuste entre el ambiente externo y su influencia sobre el comportamiento de las empresas (Pinto et al., 2003; Van de Ven et al., 2013; Van de Ven & Drazin, 1984). El término contingencia hace referencia a una situación incierta, es decir, que tiene la posibilidad de suceder o no (Pinto et al., 2003).

Los antecedentes de la Teoría de la Contingencia recaen en estudios realizados por Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, así como Pradip Khandwall entre los años 60 y 70, continuando con la construcción de este cuerpo teórico a través de los aportes hechos por Henry Mintzberg, Van de Ven y Drazin y Stephen Robbins (Pinto et al., 2003). Los hallazgos en común en cada una de las investigaciones de estos autores demuestran que no existe una mejor forma de estructurar una organización y que su comportamiento depende del entorno en el cual se desenvuelven (Van de Ven et al., 2013).

El entorno de una organización contempla todo lo ajeno con lo que se debe lidiar para lograr los objetivos empresariales, como las instituciones externas, el clima económico, el ambiente político, la situación geográfica, entre otros (Lorsch, 1977; Pinto et al., 2003). No

obstante, no todos los entornos son semejantes y, a pesar de las características específicas de cada ambiente, la teoría identifica cuatro tipos de entorno: estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad (Pinto et al., 2003).

Algunas investigaciones sobre emprendimientos en el estado de Oaxaca sugieren que el contexto en el cual se desenvuelven los negocios del estado es de hostilidad (e.g. Arieta-melgarejo, 2016; Hernández Girón et al., 2010; Mendoza Ramírez & Toledo López, 2014). Este es influenciado por elementos como la competencia, la relación con sindicatos, el gobierno, la disponibilidad de recursos, entre otros que exigen de la organización velocidad de respuesta y adecuación ante tales eventos (Pinto et al., 2003). Covin & Slevin (1989) identifican que algunas características de un entorno hostil son la competencia intensa y la relativa falta de oportunidades.

La economía de subsistencia en la que se desenvuelven los negocios del estado es un icono del entorno hostil de la entidad, ambiente que lleva a los emprendedores a vivir del día a día y los obliga a adaptarse a los constante retos que se presentan (Hernández Girón et al., 2010; LONDON, 2008; Mendoza Ramírez & Toledo López, 2014; Madhubalan Viswanathan et al., 2008). Este ambiente hostil se ha visto a recientemente intensificado por la pandemia de COVID-19. Lo que aparte de afectar la salud de la población, ha tenido importantes repercusiones económicas en los emprendimientos del estado y del país (Cepal, 2020).

La economía de subsistencia y el COVID-19 son las condiciones que modelan el contexto bajo el cual se analizan las variables de esta investigación. Particularidades que no pueden ignorarse, pues estas son las determinantes del comportamiento y las estrategias que han adoptado los negocios de subsistencia artesanales para sobrevivir.

2.4. La Ventaja Competitiva (VC)

Porter (1985) postula que la VC se obtiene del valor superior que la organización puede crear para sus clientes. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior proviene de ofrecer precios más bajos que los competidores para beneficios equivalente o proporcionar beneficios únicos a los clientes (Monge, 2010; Porter, 1985).

Años más tarde, en la RBV de la empresa se postula que una empresa tiene VC cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial (Barney, 1991a; Barney et al., 2001, 2011). Peteraf (1993) menciona que el ser distinto o superior a los rivales puede convertirse en la

base para el logro de una VC, siempre y cuando ésta se ajuste adecuadamente a las oportunidades del entorno.

Hart (1995) postula que se logra una VC sostenible a través de la acumulación de recursos raros y específicos que conlleva una visión compartida del futuro y un enfoque en el desarrollo de nuevas tecnologías y competencias. Peteraf & Barney (2003) sustentan que la VC es un indicador del potencial de una organización para superar a sus rivales en términos de rentabilidad y participación en el mercado. Por lo tanto, una empresa logra una VC cuando posee mayor éxito que sus competidores actuales o potenciales en su industria (Schilke, 2014). No obstante, aunque una empresa tenga una gran cantidad de fortalezas y debilidades frente a sus competidores, existen dos estrategias generales que significan una ruta hacia el logro de una VC; diferenciación y liderazgo en costos (Monge, 2010; Porter, 1985).

En una estrategia de diferenciación, la empresa busca ser única en su industria a través de elementos o características que los clientes valoran más de la organización, es decir, se seleccionan uno o más atributos y se enfocan las acciones en posicionarse únicamente mediante la explotación de estos (Porter, 1985). Al respecto, la organización puede lograr la diferenciación por producto, servicio, canales de distribución, comercialización u otros atributos relevantes (Porter, 1985).

La estrategia de liderazgo en costos consiste en distinguirse de los competidores por ofrecer un precio más bajo (Porter, 1985). La efectividad de esta estrategia radica en ser la única empresa en la industria que la implementa, pues es poco efectiva cuando varias empresas buscan obtener un liderazgo en costos (Porter, 1985).

2.5. La Orientación Emprendedora (OE)

Covin & Slevin (1991) postulan que la OE se compone por patrones de comportamiento particulares que son recurrentes en la empresa. Estos patrones impregnan a todos los niveles de la organización y reflejan la filosofía general de los altos directivos sobre la práctica eficaz de la gestión. Lumpkin & Dess (1996) explican que la OE hace referencia a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que se realizan en el acto de lanzar una nueva empresa. Estos autores, años más tarde refieren que el término de OE se utiliza para hacer alusión a los procesos y estilos de elaboración de estrategias de las empresas que realizan actividades emprendedoras (Lumpkin & Dess, 2001).

Las definiciones anteriores coinciden en la visión de la OE como un proceso, Igualmente, Rauch et al. (2009) definen la OE como los procesos de elaboración de estrategias empresariales que los tomadores de decisiones clave utilizan para implementar el propósito organizacional de

su empresa, mantener su visión y crear ventajas competitivas. Covin & Lumpkin (2011) mencionan que la OE consiste en patrones de comportamiento sostenidos, cuya presencia permite que el espíritu emprendedor sea reconocido como un atributo definitorio de la empresa.

Las tres dimensiones iniciales de la OE son proactividad, innovación y toma de riesgos (Covin & Slevin, 1989; Miller, 2011). No obstante, los trabajos posteriores sobre la OE completaron estas con las dimensiones de autonomía y agresividad competitiva (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Miller, 2013; Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009). Actualmente, la OE se estudia desde ambos enfoques; sin embargo, esta investigación analiza las cinco dimensiones como se ha hecho en literatura reciente aplicada a negocios pequeños y familiares (v.g. Esparza-Aguilar et al., 2017; Febrian & Maulina, 2018; Jiménez-Castañeda et al., 2016; Hina et al., 2021; Li et al., 2021).

La dimensión de autonomía se refiere a la acción independiente de un individuo o de un equipo en traer una idea o visión y llevarla a cabo hasta su finalización. En general, significa la capacidad y la voluntad de ser autodirigido en la búsqueda de oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996). La autonomía consiste en la acción independiente emprendida por los líderes emprendedores o los equipos directivos para crear una nueva empresa y verla prosperar (Rauch et al., 2009).

La innovación revela la tendencia de una organización a participar y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que pueden llevar a nuevos productos, servicios o procesos (Lumpkin & Dess, 1996). Rauch et al. (2009) definen esta dimensión como la predisposición a participar en la creatividad y la experimentación a través de la introducción de nuevos productos y/o servicios, así como el liderazgo tecnológico mediante la I+D en nuevos procesos.

La toma de riesgos implica la adopción de medidas audaces al aventurarse en lo desconocido, endeudarse en gran medida y/o comprometer recursos importantes a empresas en entorno inciertos (Rauch et al., 2009). Así, las empresas con una OE a menudo se caracterizan por comportamientos de toma de riesgos, como los ya mencionados, con el fin de obtener altos rendimientos aprovechando las oportunidades en el mercado (Lumpkin & Dess, 1996).

La proactividad en una organización sugiere una perspectiva a futuro que se acompaña de una actividad innovadora o de nuevas actividades empresariales, la cual otorga a las empresas la capacidad de anticipar los cambios o necesidades del mercado para adaptarse a ellos antes de que sucedan (Lumpkin & Dess, 2001, 1996). También se define como una perspectiva de búsqueda de

oportunidades, caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios antes que la competencia, es decir, se actúa en previsión de la demanda futura (Rauch et al., 2009).

La agresividad competitiva es vista como la tendencia de una empresa a desafiar directa o indirectamente a sus competidores para lograr acceder o mejorar su posición en el mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Rauch et al. (2009) dicen que esta dimensión es la intensidad del esfuerzo de una empresa para superar a sus rivales y se caracteriza por una fuerte postura ofensiva o respuestas agresivas a amenazas competitivas.

2.6. La Orientación al Mercado (OM)

Los clásicos de la OM ven estas variables desde dos puntos de vista. El primero, define la OM como un proceso de generación de información de mercado referente a las necesidades de los clientes, la difusión de la información entre los departamentos y la capacidad de respuesta de toda la organización ante esta información (Kohli & Jaworski, 1990). El segundo, ve la OM como la cultura organizacional que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, por lo tanto, un rendimiento superior continuo para el negocio (Narver & Slater, 1990).

A partir de estas visiones (proceso y cultura organizacional) diferentes autores han estudiado y conceptualizado la OM. En el enfoque de proceso, Kumar et al. (1998) postulan que la OM implica la generación y difusión de información de mercado compuesta por información sobre el entorno externo al que se enfrenta una organización, intercambio de esta información entre todas las funciones de una organización y la acción administrativa rápida en respuesta a esta información. Desde el punto de vista de comportamiento, Han et al. (1998) explican que la OM establece principios de comportamiento organizacional con respecto a los componentes empresariales de una organización (clientes, competidores y funciones internas) que tienen un impacto inequívoco en el desempeño organizacional.

A pesar de estas visiones, se identifican en la literatura tres dimensiones para el estudio de la OM: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional (Han et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994a, 1994b). Estas tres dimensiones siguen siendo una constante en investigaciones actuales (Ho et al., 2018; Ingenbleek et al., 2013; Toledo-López & Jacobo-Pérez, 2016; Udriyah et al., 2019; Widiastuti et al., 2020)

En la orientación al cliente se busca crear un valor superior para los compradores, es decir, se aboga por una disposición continua y proactiva para satisfacer las exigencias de los clientes (Han et al., 1998; Slater & Narver, 1994b). La creación del valor superior para los clientes en la

OM también requiere de la comprensión de los competidores de la empresa, esencialmente conocer quiénes son estos competidores, qué ofrecen a los clientes y si ellos representan una alternativa para los clientes objetivo; estas acciones comprenden la orientación a la competencia (Han et al., 1998; Slater & Narver, 1994b). Narver & Slater (1990) postulan que la orientación al cliente y a la competencia incluyen las acciones asociadas con la adquisición de información sobre los clientes y competidores del mercado meta, así como la propagación de esta información en toda la empresa. Por último, la coordinación interfuncional utiliza la información que se obtiene de los clientes y la competencia para coordinar esfuerzos a través de toda la organización y crear de manera eficiente un valor superior para los clientes (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994b).

2.7. El Aprendizaje Organizacional (AO)

El aprendizaje organizacional tiene influencia en diversas disciplinas, tales como sociología, psicología, administración estratégica, entre otros (Law et al., 2020). En las ciencias administrativas, el aprendizaje organizacional se ha estudiado como una herramienta estratégica que permite a las organizaciones lograr una ventaja competitiva (Saadat & Saadat, 2016).

Acorde con Law et al. (2020), no hay una sola definición del aprendizaje; aunque es comúnmente descrito como un proceso de desarrollo, retención y transferencia de conocimiento dentro de la organización. Para Fiol & Lyles (1985), el AO representa asociaciones cambiantes, marcos de referencia y programas que exigen una metodología demandante de una mirada más profunda al funcionamiento de la organización. Sinkula (1994) define el AO como el medio por el cual se preserva el conocimiento para que pueda ser utilizado por distintos individuos. Slater & Narver (1995) postulan que, en su nivel más básico, el AO comprende el desarrollo de nuevos conocimientos o percepciones que tienen el potencial de influir en el comportamiento de la organización. Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) definen al AO como el proceso en que la organización desarrolla nuevos conocimientos y percepciones a partir de las experiencias de los integrantes de la empresa, además, estos poseen el potencial de influenciar los comportamientos y mejorar las capacidades de la organización.

En la literatura se pueden identificar cuatro dimensiones del AO. La adquisición de información es el proceso por el cual se obtiene la información y conocimientos. La distribución de información es el medio por el cual se comparte información de diferentes fuentes, y conduce a un nuevo conocimiento y comprensión de un fenómeno. La interpretación de información otorga al conocimiento distribuido una comprensión colectiva, es decir, la organización en conjunto comprende e interpreta la información. La memoria organizacional es procedimiento

que se encarga de guardar lo aprendido para su uso futuro (Huber, 1991 como se cita en Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995).

Detalladamente, la adquisición de información útil para la empresa surge de tres fuentes. Primero, a través de la experiencia directa de la organización, experiencias que se pueden dividir en aspectos internos o externos a la empresa. Segundo, la adquisición puede basarse en la experiencia de otras empresas. Tercero, los mecanismos de memoria que cada organización posee son una fuente de información (Kohli & Jaworski, 1990; Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995; Tippins & Sohi, 2003).

Una vez se obtiene la información es elemental distribuirla entre los miembros de la organización para dar continuidad a un proceso de aprendizaje eficaz (Tippins & Sohi, 2003). Narver & Slater (1995) definen la difusión de información como el proceso que comparte el conocimiento adquirido en toda la organización por canales formales e informales. Mientras mayor sea la distribución de la información en el negocio, mayor será el significado compartido que le den los miembros de la organización (Tippins & Sohi, 2003).

La interpretación de la información consiste en el consenso del significado de la información que hace la organización (Slater & Narver, 1995). Acorde con Tippins & Sohi (2003), cuando la información se difunde entre la empresa de manera correcta su significado evoluciona, lo que conlleva a la comprensión organizacional de las consecuencias que tendrá en el desarrollo de estrategias.

La memoria organizacional contempla las creencias colectivas y rutinas conductuales adquiridas a través del tiempo que influyen en las políticas, procedimientos, rutinas y reglas de una organización (Day, 1994; Moorman & Miner, 1997). Acorde con Narver & Slater (1995) la memoria organizacional es relevante para el AO por dos razones. Primero, se pueden sustentar cambios en la empresa a través de procesos de aprendizaje generativo. Segundo, se tiende a generar un impacto significativo en el proceso de aprendizaje, pues influye la información que se necesita y la forma en que se analiza.

2.8. Relación entre variables

2.8.1. La orientación emprendedora (OE) y la ventaja competitiva (VC)

Liu et al. (2011) analizan la relación entre la OE y la VC en el ambiente de una economía emergente, como es el caso de China, y a través de una muestra de 119 empresas demuestran que la OE tiene un efecto positivo y significativo en la VC. Investigaciones realizadas en PyMEs indonesias también han encontrado que la OE tiene un efecto positivo y significativo sobre las

estrategias competitivas (Febrian & Maulina, 2018; Maruta et al., 2017; Pardi et al., 2014; Retnawati & Retnaningsih, 2020a; Suharto, 2018).

Autores como Yaseen Zeebaree & Siron, (2017) encuentran mediante una muestra de 568 PyMEs de la región de Kurdistán en Iraq que cada dimensión de la OE (innovación, proactividad y toma de riesgos) influye de forma distinta pero significativa y positiva en la estrategias competitivas. Rua et al. (2018) a través de un análisis de 247 PyMEs portuguesas dedicadas a la exportación de textiles hallan que la OE, particularmente las dimensiones de innovación y proactividad, tiene una influencia positiva y significativa en la VC, especialmente en la estrategia competitiva de diferenciación.

Recientemente, Kiyabo & Isaga, (2020) encuestan a 300 propietarios de PyMEs en Tanzania y su análisis determina que la OE influye positiva y significativamente en la VC. Esta investigación se realiza desde el enfoque de la RBT y los hallazgos confirman el postulado de esta teoría al concluir que la OE, como un recurso intangible, es fuente de una ventaja competitiva. Lo anterior porque las dimensiones de la OE fungen como actitudes que permiten a los emprendedores identificar y explotar oportunidades, mismas que tienden a aumentar las posibilidades de implementar estrategias competitivas exitosas (Maruta et al., 2017; Yaseen Zeebaree & Siron, 2017).

H1a: La orientación emprendedora está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales.

H1b: La orientación emprendedora está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales.

2.8.2. La orientación al mercado (OM) y la ventaja competitiva (VC)

Maruta et al. (2017) estudian la relación de estas variables en PyMEs indonesias y encuentran que la OM tiene un efecto positivo y significativo en la VC. En este mismo contexto, Puspaningrum (2017) analiza una muestra de 90 emprendedores dedicados al bordado en Pakistán y halla una influencia positiva y significativa de la OM en la VC. Herman et al. (2018), con una muestra de 153 negocios establecen que la OM tiene una influencia positiva en la VC y postulan que entre más grande sea el valor de la OM mayor será la VC de una empresa. Wira & Nyoma (2018) encuestan a 110 propietarios de pequeños negocios dedicados a la manufactura y venta de artesanías de madera, sus hallazgos sugieren que la OM tiene una influencia positiva y significativa en la VC. Los hallazgos de Suharto (2018) también sustenta una relación positiva y significativa entre la OM y la VC; esto a través de 168 encuestas a PyMEs indonesias.

En PyMEs de la industria textil en Malasia también se ha encontrado una relación positiva y significativa entre la OM y las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costos, donde la muestra de análisis fue de 150 negocios (Udriyah et al., 2019). Actualmente, la relación entre ambas variables se sigue estudiando en diferentes contextos, tal es el caso de Retnawati & Retnaningsih (2020) quienes encuentran que la OM se relaciona positivamente con la VC y Widiastuti et al. (2020) hallan la misma relación; ambos estudios llevados a cabo en negocios de Indonesia. La relación positiva entre ambas variables puede explicarse por el enfoque que la empresa hace hacia los clientes y competidores a través de la OM, elementos que funcionan como recursos e información que coadyuva a la organización a implementar estrategias competitivas exitosas (Udriyah et al., 2019; Widiastuti et al., 2020)

H2a: La orientación al mercado está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales.

H2b: La orientación al mercado está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales.

2.8.3. La intervención del aprendizaje organizacional (AO)

Las empresas que aprenden más rápido y mejor que sus competidores son más exitosas (Saadat & Saadat, 2016). La conjetura más común es que el aprendizaje organizacional promueve cambios en el comportamiento empresarial que mejoran el desempeño y la competitividad (Pudjiarti & Priagung Hutomo, 2020). El conocimiento que se genera a través de este es un factor diferenciador entre las empresas, pues su adquisición e integración en el quehacer de la organización facilita el logro de una ventaja competitiva (Liao et al., 2017; Pahurkar et al., 2019). Algunas investigaciones empíricas han confirmado esta relación en determinados contextos empresariales (v.g. Lei et al., 2017; Pratono et al., 2019; Slater & Narver, 1995; Tu & Wu, 2021).

Saadat & Saadat (2016) proponen que el aprendizaje organizacional funcione como una herramienta estratégica para obtener una ventaja competitiva. Acorde con Tu & Wu (2021) el aprendizaje organizacional es cada vez más reconocido como un recurso intangible que permite a las empresas ser competitivas. Santos-Vijande et al. (2012) encuentran que el aprendizaje organizacional estimula en las empresas la implementación de las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos.

Los hallazgos Pratono et al. (2019) señalan que el impacto de la orientación emprendedora y la orientación al mercado en la ventaja competitiva es mayor cuando interviene el aprendizaje organizacional. Huang & Wang (2011) mencionan que las actividades propias del aprendizaje

organizacional facilitan a las empresas el recopilar, compartir y difundir información útil para desarrollar conocimiento del mercado y emprendedor.

En relación con la orientación al mercado, a través del aprendizaje organizacional es posible captar información de tendencias actuales y futuras del mercado útiles para la empresa (Santos-Vijande et al., 2012). Para Gallo-Mendoza (2020), una mayor capacidad de aprendizaje eleva la flexibilidad y la velocidad de respuesta ante los competidores y los cambios en el entorno. Al Idrus et al. (2018) encuentran en su estudio que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado.

Por otra parte, el conocimiento que proporciona el aprendizaje organizacional se relaciona positivamente con la orientación emprendedora, en especial con la innovación de ideas (Makhloufi et al., 2021). Las empresas que llevan a cabo prácticas emprendedoras y experimentación de nuevas ideas pueden ampliar su aprendizaje y afrontar nuevos retos organizacionales; el proceso de aprendizaje estimula las actividades emprendedoras (Altinay et al., 2016). Zhu et al. (2019) concluyen que las empresas con capacidades de aprendizaje firmes pueden explorar, acumular y difundir el conocimiento necesario para alcanzar objetivos emprendedores.

H3a: El aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales.

H3b: El aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales.

H4a: El aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales.

H4b: El aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales.

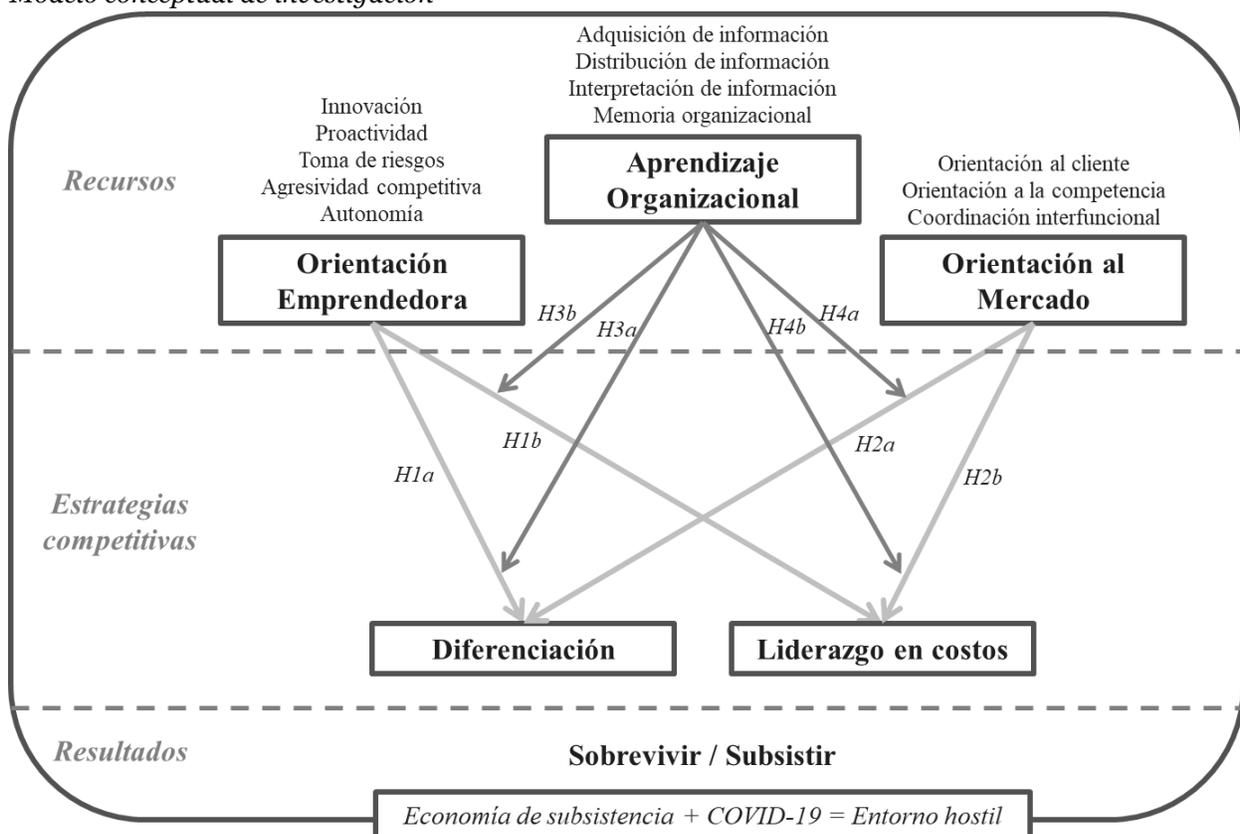
2.9. Modelo conceptual de investigación

A partir de los postulados e investigaciones empíricas de la RBV se estudian las variables independientes de orientación emprendedora y orientación al mercado como recursos intangibles, tal y como se muestra en la Figura 2. La literatura ha demostrado que el control de estos recursos permite a los negocios establecer estrategias competitivas para lograr una ventaja

competitiva. El aprendizaje organizacional como recurso intangible puede influir positivamente en la relación entre la OE y OM con las estrategias competitivas.

Estos recursos intangibles, y las estrategias competitivas implementadas a través de ellos, se estudian en los negocios de subsistencia que afrontan un escenario hostil; resultado de una economía de subsistencia y las afectaciones económicas a causa del COVID-19. Ambiente al cual tuvieron que adaptar su comportamiento los negocios de subsistencia artesanales para tener como resultado la supervivencia de su negocio.

Figura 2
Modelo conceptual de investigación



Fuente: Elaboración propia

2.10. Conceptualización de variables

Cada una de las variables que aborda esta investigación se ha estudiado ampliamente y la cantidad de literatura que se puede encontrar al respecto es extensa. No obstante, hay artículos que continúan siendo ampliamente referenciados para comprender estas variables. La finalidad de conceptualizar las variables del estudio es evitar la ambigüedad y establecer un concepto teórico que permita operacionalizar estas en la metodología.

2.10.1. Conceptualización de la ventaja competitiva

A partir de los autores citados en la Tabla 1, en esta investigación se entiende la ventaja competitiva como el valor superior único que crea el negocio, el cual le permite diferenciarse de sus competidores y aprovechar las oportunidades de su entorno a través de la implementación de las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. Esta variable se compone de dos dimensiones: diferenciación y liderazgo en costos.

Tabla 1
Referencias teóricas para la conceptualización de la ventaja competitiva

Autores	Definición conceptual	Dimensiones
Porter (1985)	La VC se obtiene fundamentalmente del valor superior que una empresa puede crear para sus compradores; el valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior proviene de ofrecer	<i>Diferenciación</i>
		En una estrategia de diferenciación, la empresa busca ser única en su industria a través de los elementos o características que los clientes valoran más de la propia empresa, es decir, se selecciona uno o más atributos que los clientes perciben como importantes y enfoca sus acciones en posicionarse únicamente a través de estos elementos.
Barney (1991)	Una empresa tiene VC cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial.	<i>Liderazgo en costos</i>
		En una estrategia de diferenciación, la empresa busca ser única en su industria a través de los elementos o características que los clientes valoran más de la propia empresa, es decir, se selecciona uno o más atributos que los clientes perciben como importantes y enfoca sus acciones en posicionarse únicamente a través de esos elementos.
Peteraf (1993)	Ser distinto o superior a sus rivales, puede convertirse en la base de la VC de una organización si esta se ajusta adecuadamente a las oportunidades de su entorno.	N/A
		N/A
Hart (1995)	Se logra una VC sostenible a través de la acumulación de recursos raros y específicos de la empresa, lo que conlleva una visión compartida del futuro y un enfoque en el desarrollo de nuevas tecnologías y competencias.	<i>Prevención de la contaminación</i>
		A través de la prevención de la contaminación, las empresas pueden realizar ahorros, lo que resulta en una ventaja de costes en comparación con los competidores. Así pues, una estrategia de prevención de la contaminación debería facilitar la reducción de los costes, lo que, a su vez aumentaría la rentabilidad de la empresa.
		<i>Gestión de los productos</i>
La gestión de los productos implica integrar la "voz del medio ambiente", es decir, las perspectivas de los stakeholders externos, en los procesos de diseño y desarrollo de los productos.	<i>Desarrollo sostenible</i>	
Una estrategia de desarrollo sostenible dicta que se debe hacer un esfuerzo para eliminar los vínculos negativos entre el medio ambiente y la actividad económica.		

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

2.10.2. Conceptualización de la orientación emprendedora

La Tabla 2 contiene los conceptos y dimensiones teóricas de la orientación emprendedora. A partir de estos y la explicación previa de esta orientación estratégica, en esta investigación se entiende que la orientación emprendedora como los patrones de un comportamiento sostenido y recurrente en la organización, a través de los cuales se elaboran estrategias que reflejan el espíritu emprendedor como un atributo característico de la organización. Las dimensiones que forman esta variable son innovación, proactividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva.

Tabla 2**Referencias teóricas para la conceptualización de la orientación emprendedora**

Autores	Definición conceptual	Dimensiones
Covin & Slevin (1991)	La OE son aquellos patrones de comportamiento particulares que son recurrentes en las empresas. Estos patrones impregnan la organización en todos los niveles y reflejan la filosofía estratégica general de los altos directivos sobre la práctica eficaz de la gestión.	<p><i>Toma de riesgos</i></p> <p>Decisiones de inversión y estrategias de acción frente a la incertidumbre</p> <p><i>Agresividad Competitiva</i></p> <p>Naturaleza pionera y evidente de la empresa en la que es propensa a competir agresivamente con los rivales de la industria</p> <p><i>Proactividad</i></p> <p>Naturaleza pionera y evidente de la empresa en la que es propensa a ser proactiva en su industria.</p> <p><i>Innovación</i></p> <p>Amplitud y frecuencia de la innovación de productos y la tendencia relacionada hacia el liderazgo tecnológico</p>
		<p><i>Autonomía</i></p> <p>La autonomía se refiere a la acción independiente de un individuo o de un equipo en traer una idea o una visión y llevarla a cabo hasta su finalización.</p> <p><i>Innovación</i></p> <p>La innovación revela la tendencia de una organización a participar y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que pueden llevar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos.</p> <p><i>Toma de riesgos</i></p> <p>Grado en que los gerentes están dispuestos a hacer grandes y arriesgados compromisos de recursos con el interés de obtener altos rendimientos, aprovechando las oportunidades en el mercado.</p> <p><i>Proactividad</i></p> <p>Sugiere una perspectiva de futuro que se combina con actividades innovadoras o de nuevas empresas. Esta representa en las empresas a las que más rápido innovan y las primeras en introducir nuevos productos o servicios.</p> <p><i>Agresividad competitiva</i></p> <p>La agresividad competitiva es vista como la tendencia de una empresa a desafiar directa o indirectamente a sus competidores para lograr acceder o mejorar su posición en el mercado</p>
Lumpkin & Dess (1996)	La OE se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que se realizan en el acto de lanzar una nueva empresa	<p><i>Innovación</i></p> <p>Es la predisposición para participar en la creatividad y la experimentación a través de la introducción de nuevos productos y/o servicios, así como el liderazgo tecnológico a través de la I+D en nuevos procesos.</p> <p><i>Toma de riesgos</i></p> <p>Implica tomar acciones audaces aventurándose en lo desconocido, endeudando fuertemente y/o comprometiendo recursos significativos a empresas en entornos inciertos.</p> <p><i>Proactividad</i></p> <p>Es una perspectiva de oportunidades y de futuro caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios, anticipándose a la competencia y a la demanda futura.</p> <p><i>Agresividad competitiva</i></p> <p>Es la intensidad del esfuerzo de una empresa para superar a sus rivales y se caracteriza por una fuerte postura ofensiva o respuestas agresivas a las amenazas competitivas.</p>
		<p><i>Autonomía</i></p> <p>Se refiere a la acción independiente emprendida por los líderes empresariales o equipos dirigidos a crear una nueva empresa y verla fructificar.</p>
Covin & Lumpkin (2011)	La OE consiste en patrones de comportamiento sostenidos cuya presencia permite que el espíritu emprendedor sea reconocido como un atributo definitorio de la empresa.	<p><i>Autonomía</i></p> <p><i>Innovación</i></p> <p><i>Toma de riesgos</i></p> <p><i>Proactividad</i></p> <p><i>Agresividad competitiva</i></p>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

2.10.3. Conceptualización de la orientación al mercado

Las definiciones que la literatura tiene para esta orientación estratégica se resumen en la Tabla 3. La investigación comprende teóricamente la orientación al mercado como los comportamientos y acciones que realiza la empresa para crear un valor superior para los clientes; en respuesta a la información que se genera de ellos, los competidores y el entorno externo de la empresa. Las dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional forman esta variable.

Tabla 3
Referencias teóricas para la conceptualización de la orientación al mercado

Autores	Definición conceptual	Dimensiones
Kohli & Jaworski (1990)	La OM es la generación, a nivel de toda la organización, de información de mercado relativa a las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de la información entre los departamentos y la capacidad de respuesta de toda la organización.	<i>Generación de inteligencia</i> La generación de inteligencia de mercado se basa no sólo en encuestas a clientes, sino en una serie de mecanismos complementarios.
		<i>Difusión de inteligencia</i> La difusión eficaz de la información de mercado es importante porque proporciona una base común para las acciones concertadas de los diferentes departamentos.
		<i>Capacidad de respuesta</i> La capacidad de respuesta son las medias adoptadas en respuesta a la inteligencia generada y difundida.
Narver & Slater (1990)	La OM es la cultura organizacional que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, por lo tanto, un rendimiento superior continuo para el negocio.	<i>Orientación al cliente</i> Incluye todas las actividades relacionadas con la adquisición de información sobre los compradores en el mercado objetivo y su difusión a través del negocio.
		<i>Orientación a la competencia</i> Incluye todas las actividades relacionadas con la adquisición de información sobre los competidores en el mercado y su difusión a través del negocio.
		<i>Coordinación interfuncional</i> Se basa en la información del cliente y de la competencia y comprende los esfuerzos coordinados de la empresa para crear un valor superior para los clientes.
Han et al. (1998)	La OM establece fundamentalmente principios de comportamiento organizacional con respecto a los componentes empresariales de una organización (clientes, competidores y funciones internas) que tienen un impacto inequívoco en el desempeño organizacional.	<i>Orientación al cliente</i> La orientación al cliente aboga por una disposición proactiva y continua hacia satisfacer las exigencias de los clientes.
		<i>Orientación a la competencia</i> Las empresas con orientación a la competencia buscan identificar sus propias fortalezas y debilidades.
		<i>Coordinación interfuncional</i> Las funciones integradas en todos los departamentos de la organización mejoran las capacidades de resolución de problemas y los empleados
Kumar et al. (1998)	La OM implica la generación y difusión de información de mercado compuesta por información sobre el entorno externo al que se enfrenta una organización, intercambio de esta información entre todas las funciones de una organización y acción administrativa rápida en respuesta a esta información.	<i>Orientación al cliente</i> Actividades relacionadas con la obtención de información de los clientes de la empresa.
		<i>Orientación a la competencia</i> Actividades relacionadas con la obtención de información de los competidores de la empresa.
		<i>Coordinación interfuncional</i> Esfuerzos coordinados de la empresa a partir de la información obtenida de los clientes y los competidores para crear un valor superior para los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

2.10.4. Conceptualización del aprendizaje organizacional

Las definiciones que tiene la literatura para la variable de Aprendizaje Organizacional se presentan en la Tabla 4. El AO se entiende como el proceso mediante el cual la empresa desarrolla nuevos conocimientos y percepciones a partir de experiencias comunes e individuales de los

integrantes de la organización, los cuales influyen en el comportamiento, funcionamiento y capacidades de ésta. Esta variable se compone de las dimensiones de adquisición, distribución e interpretación de información, así como de la memoria organizacional.

Tabla 4

Referencias teóricas para la conceptualización del aprendizaje organizacional

Autores	Definición conceptual	Dimensiones
Fiol & Lyles (1985)	El AO representa asociaciones cambiantes, marcos de referencia y programas que exigen una metodología que demanda una mirada más profunda al funcionamiento de la organización.	<i>Nivel bajo</i> Aprendizaje enfocado en mera repetición de comportamientos pasados. Captura sólo ciertos ajustes de elementos en parte de lo que hace la organización.
		<i>Nivel alto</i> El desarrollo de reglas y asociaciones complejas con respecto a nuevas acciones.
Sinkula (1994)	El AO es el medio por el cual se preserva el conocimiento para que pueda ser utilizado por individuos distintos de su progenitor	<i>Adquisición de información</i> Proceso por el cual se obtiene información.
		<i>Distribución de información</i> Proceso por el cual se comparte información de diferentes fuentes y, por lo tanto, conduce a una nueva información o comprensión de ésta.
		<i>Interpretación de información</i> Proceso por el cual a la información distribuida se le da una o más comprensiones comunes.
		<i>Memoria organizacional</i> Es el medio por el cual el conocimiento es almacenado para uso futuro.
Slater & Narver (1995)	En su nivel más básico, el AO es el desarrollo de nuevos conocimientos o percepciones que tienen el potencial de influir en el comportamiento.	<i>Adquisición de información</i> La información puede adquirirse a partir de la experiencia directa, las experiencias de otros o la memoria organizacional.
		<i>Distribución de información</i> El aprendizaje organizacional se distingue del aprendizaje personal por la difusión de información y la realización de una interpretación compartida (organizacional) de la información.
		<i>Interpretación de información</i> Para que el aprendizaje organizacional ocurra en cualquier unidad de negocios, debe haber un consenso sobre el significado de la información y sus implicaciones para esa unidad de negocios.
		<i>Adquisición de información</i> Proceso que la empresa utiliza para obtener nueva información y conocimiento.
Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011)	El AO es el proceso por el cual la empresa desarrolla nuevos conocimientos y percepciones de las experiencias comunes de las personas en la organización, y tiene el potencial de influir en los comportamientos y mejorar las capacidades de la organización.	<i>Distribución de información</i> Proceso por el cual los empleados comparten información dentro de la empresa.
		<i>Interpretación de información</i> Ocurre cuando los individuos dan sentido y transforman la información en nuevo conocimiento común.
		<i>Memoria organizacional</i> Proceso de almacenar la información y el conocimiento para su uso futuro.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Capítulo III. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

La investigación partió de un razonamiento deductivo, con el cual se estableció un vínculo entre la teoría y la observación con la finalidad de hacer las deducciones que conllevaron a las hipótesis del estudio (Dávila-Newman, 2006). Por lo tanto, dos etapas conformaron esta tesis: la revisión de literatura y el trabajo de campo.

En la revisión de literatura se buscaron investigaciones empíricas que hayan estudiado la relación entre las variables de este estudio para sustentar las hipótesis planteadas. El modelo de investigación se realizó con el enfoque de dos teorías: la Teoría Basada en Recursos y la Teoría de la Contingencia. La primera justifica la relación entre las variables independientes y dependiente, y la segunda permite explicar las variables contextuales del modelo.

En la etapa del trabajo de campo se aplicó un cuestionario semiestructurado para obtener los datos que permitieron probar las hipótesis planteadas. La Tabla 5 sintetiza las características de la población y muestra a las que se aplicó este instrumento de medición.

Tabla 5
Descripción de la población y muestra

Población	Lugar	Unidad de muestreo	Criterios de estratificación	Tamaño	Selección
Micro y pequeños negocios de subsistencia del estado de Oaxaca dedicados a la manufactura y venta de artesanías	Municipios de la región de los Valles Centrales, Oaxaca	Negocios de subsistencia dedicados a la manufactura y venta de artesanías	Operar durante la pandemia. Ser productor y comercializador de artesanías.	92*	No probabilístico / bola de nieve

Nota: *El tamaño de muestra se obtuvo con los siguientes datos: poder estadístico 0.80, nivel de significancia (α) 0.05, número de predictores 5 y tamaño del efecto (f^2) medio.

Fuente: Elaboración propia.

Acorde con el razonamiento deductivo, la investigación siguió una metodología con enfoque cuantitativo. Según Hernández-Sampieri et al. (2014) los estudios que se realizan bajo este enfoque se caracterizan por ser secuenciales y probatorios, además utilizan la recolección de datos, la medición numérica y el análisis estadístico como método de comprobación para las teorías e hipótesis. La elección de este enfoque también tiene sustento en la literatura, algunos estudios empíricos lo utilizan para probar sus hipótesis (v.g. Febrian & Maulina, 2018; Liu et al., 2011; Maruta et al., 2017; Retnawati & Retnaningsih, 2020; Suharto & Subagja, 2018).

El enfoque cuantitativo tiene cuatro alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La revisión de literatura y los objetivos de investigación deben ser pertinentes con la elección de uno o más de los alcances (Hernández-Sampieri et al., 2014). La investigación se configuró con elementos de los alcances exploratorio, descriptivo y correlacional.

El alcance exploratorio permitió identificar las variables de estudio e indagar si estas han sido estudiadas en contextos similares al que ha generado la pandemia por COVID-19 y en negocios de subsistencia. En la literatura se encontraron investigaciones realizadas en entornos hostiles de países en vías de desarrollo (v.g. Febrian & Maulina, 2018; Lei et al., 2017; Maruta et al., 2017; Praton et al., 2019; Puspaningrum, 2017; Retnawati & Retnaningsih, 2020a; Suharto & Subagja, 2018). No obstante, las investigaciones que analizan el contexto de pandemia y sus implicaciones en pequeños negocios tienen poco más de un año de haber sido realizadas. Estas condiciones son congruentes con el alcance exploratorio, pues se emplea cuando existen temas poco o recientemente estudiados (Hernández-Sampieri et al., 2014).

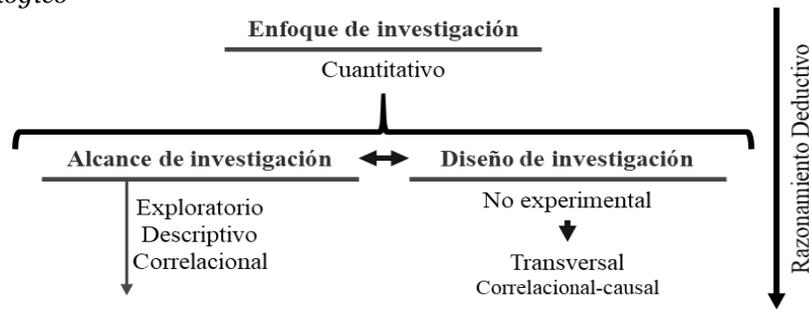
El alcance descriptivo se relaciona con los objetivos específicos de esta investigación. Según Hernández-Sampieri et al. (2014) con este alcance es posible especificar propiedades, características o perfiles de cualquier sujeto sometido a análisis. La investigación pretende describir las acciones de los negocios de subsistencia artesanales para sobrevivir a la pandemia de COVID-19.

Por último, se ocuparon algunas herramientas del alcance correlacional. Este alcance busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en una muestra y contexto en particular (Hernández-Sampieri et al., 2014). El alcance es congruente con esta investigación por las hipótesis desarrolladas, la muestra definida y el contexto explicado, es decir, la relación entre las variable de estudio en los negocios de subsistencia artesanales en un ambiente de pandemia por COVID-19.

El diseño de investigación no experimental de tipo transversal permitió establecer el plan y las estrategias para obtener datos y responder al planteamiento del problema (Hernández-Sampieri et al., 2014). El diseño no experimental se caracteriza por no manipular las variables y solo observar sus efectos y cómo suceden estas en determinado contexto (Hernández-Sampieri et al., 2014). La pandemia por COVID-19 es el contexto en el que se observan las variables de investigación.

El tipo de diseño no experimental transversal hace la recolección de datos en un único momento (Hernández-Sampieri et al., 2014). En esta investigación se levantan los datos a poco más de un año de iniciada la pandemia por COVID-19. El tipo transversal se divide en tres: exploratorio, descriptivo y correlacional-causal (Hernández-Sampieri et al., 2014). La investigación busca describir la relación entre variables durante en contexto de pandemia mediante un análisis correlacional y de regresión lineal. La Figura 3 resume el diseño metodológico para esta investigación.

Figura 3
Diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández-Sampieri et al. (2014).

3.2. Descripción de la población y muestra

3.2.1. Población

Los criterios para la clasificación de las micro y pequeñas empresas son diferentes en cada país. No obstante, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) tiene los siguientes criterios de clasificación en México (INEGI, 2019):

- ❖ Micro: Empresas en las que laboran hasta 10 persona.
- ❖ Pequeña: Empresas en las que laboran entre 11 y 50 personas.

Existen aproximadamente 4.9 millones de unidades económicas en el país, y se estima que los medianos, pequeños y micro negocios conforman el 99.8% de estas (INEGI, 2020). Acorde con INEGI (2019), en el estado de Oaxaca existen 218,490 pequeñas y micro empresas, de las cuales el 65.4% se dedican al comercio y la manufactura.

En un contexto de subsistencia, los negocios se integran en su mayoría por familiares, con quienes se producen y venden bienes de tipo agrícola y artesanal (London et al., 2010; Madhu Viswanathan et al., 2010). Por lo tanto, la población objetivo de este estudio comprende a los micro y pequeños negocios de subsistencia del estado de Oaxaca dedicados a la manufactura y venta de artesanías.

3.2.2. Lugar de muestra

La región de los Valles Centrales de Oaxaca se caracteriza por concentrar un gran número de lugares aprovechados por el sector turístico; dos de las diez rutas turísticas del estado comprenden municipios de esta región. Las poblaciones de esta región poseen diversos atractivos para el turismo nacional e internacional, entre ellos las artesanías. Por lo tanto, los negocios de subsistencia que aquí se localizan enfrentan la problemática expuesta al inicio de esta tesis.

Las localidades en las que se aplicó el instrumento de medición son:

- ❖ Cuilápam de Guerrero donde han cobrado notoriedad los alebrijes.
- ❖ Oaxaca de Juárez capital donde se concentran artesanías de todo el estado, no obstante, los artesanos textiles del barrio de Xochimilco son muy reconocidos.
- ❖ Ocotlán de Morelos municipio donde se trabaja la talabartería y prendas con bardados en hilos de seda.
- ❖ San Bartolo Coyotepec localidad famosa por su icónico barro negro.
- ❖ San Marcos Tlapazola pueblo que trabaja el barro rojo.
- ❖ San Martín Tilcajete ha cobrado relevancia por sus artesanías en madera tallada, los alebrijes.
- ❖ San Pablo Etla paso obligado para algunas rutas de turismo de aventura en la Sierra Norte, cuenta con varios talleres textiles tradicionales.
- ❖ San Pablo Villa de Mitla pueblo mágico y sede de la zona arqueológica de Mitla, sus artesanos han trabajado por años los textiles con el telar de pedal.
- ❖ Santa María Atzompa tiene reconocimiento por sus artesanos que trabajan el barro verde y natural.
- ❖ Santa María el Tule es sede el legendario árbol del tule, varios de sus artesanos trabajan la mantelería en el telar de pedal.
- ❖ Santo Domingo Tomaltepec es hogar de artesanos talabarteros.
- ❖ Santo Tomás Jalieza lugar de artesanos que realizan huipiles, rebosos, gabanes, entre otros con hilos de algodón, lana y seda en el telar de cintura.
- ❖ Teotitlán del Valle es famoso por su tapetes de lana impregnados de tintes naturales como la grana cochinilla y el azul añil.
- ❖ Tlacolula de Matamoros concentra varias artesanías típicas de los valles centrales entre ellas los textiles y los productos hechos con carrizo.

3.2.3. Unidad de muestreo

La unidad de muestreo para esta análisis son los negocios de subsistencia dedicados a la manufactura y venta de artesanías. No obstante, para formar parte de la muestra los negocios deben cumplir los siguientes criterios de estratificación:

- ❖ Operar durante la pandemia. Los negocios deben haber continuado con su producción durante los meses de pandemia.
- ❖ Ser productor y comercializador de artesanías. Los negocios deben elaborar y vender sus propias artesanías, aquellos dedicados a la compra y venta no forman parte de la muestra.

3.2.4. Tamaño de muestra

Una característica de los negocios de subsistencia es que se desenvuelven en la informalidad (London et al., 2010). Por lo tanto, fue complicado identificar un marco muestral que proporcione un dato certero de aquellos negocios que se dedican a la manufactura y venta de artesanías en la región de los Valles Centrales de Oaxaca.

Por lo anterior, y a razón de las restricciones por la pandemia de COVID-19 el tamaño de la muestra se determina a través del poder estadístico. Acorde con Nitzl (2016), el poder estadístico se define como la probabilidad de aceptar una hipótesis alternativa cuando esta es verdadera, es decir, es la capacidad de una prueba para detectar un efecto y si este realmente existe. El poder estadístico es una función de cuatro elementos: tamaño del efecto (f^2), tamaño de la muestra (n), número de predictores y nivel de significancia (α) (Faul et al., 2007; Nitzl, 2016).

En las ciencias sociales es aceptable un poder estadístico de al menos 0.80 y un nivel de significancia (α) de 0.05 (Nitzl, 2016). No obstante, para obtener el tamaño de muestra (n) es necesario contar con dos datos: el número de predictores y el tamaño del efecto (f^2). Para el primer dato se debe identificar la variable con el mayor número de predictores en el modelo estructural interno o externo (Nitzl, 2016). En esta investigación son cinco el número máximo de predictores (autonomía, proactividad, innovación, toma de riesgos y agresividad competitiva) y forman la variable de Orientación Emprendedora.

El tamaño del efecto (f^2) tiene tres rangos: débil (0.02), medio (0.15) y fuerte (0.35) (Nitzl, 2016). La revisión de literatura, que se muestra en la Tabla 6, demuestra que el tamaño del efecto de las variables de investigación es medio. A través de la Tabla 7 y con un poder estadístico 0.80, nivel de significancia (α) 0.05, número de predictores 5 y tamaño del efecto (f^2) medio se obtuvo un tamaño de muestra de 92 unidades muestrales.

Tabla 6
Tamaño del efecto en la literatura

Relación	Autor	Contexto	País	Tamaño del efecto
AO-->VC	Tu & Wu (2021)	Empresas manufactureras	China	0.293
	Firman et al. (2019)	Programas universitarios	Indonesia	0.449
	Liao et al. (2017)	Industria financiera y de alta tecnología	Taiwán	0.350
	Lertpachin et al. (2013)	Empresas certificadas en ISO-9000	Tailandia	0.537
	Kamya et al. (2011)	Empresas manufactureras y de servicios	Uganda	0.165
OE-->VC	Kiyabo & Isaga (2020)	Pequeña y mediana empresa	Tanzania	0.685
	Retnawati & Retnaningshi (2020)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.594
	Febrian et al. (2018)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.568
	Maruta et al. (2017)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.286
	Pardi et al. (2014)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.209
	Liu et al. (2011)	Empresas en economía emergente	China	0.462
OM-->VC	Retnawati & Retnaningshi (2020)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.207
	Udriyah et al. (2019)	Pequeña y mediana empresa	Malasia	0.245
	Herman et al. (2018)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.320
	Suharto & Subagja (2018)	Mediana empresa	Indonesia	0.218
	Maruta et al. (2017)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.377
	Puspaningrum (2017)	Pequeña y mediana empresa	Indonesia	0.228

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Tabla 7
Tamaño de muestra para poder estadístico de 0.80

Número de predictores	Tamaño del efecto								
	0.02 (débil)			0.15 (medio)			0.35 (fuerte)		
	Nivel de significancia			Nivel de significancia			Nivel de significancia		
	0.01	0.05	0.10	0.01	0.05	0.10	0.01	0.05	0.10
1	588	395	311	82	55	43	37	25	20
2	699	485	388	98	68	54	45	31	25
3	779	550	444	109	77	62	51	36	29
4	845	602	489	114	85	69	55	40	32
5	902	647	527	127	92	75	59	43	35
6	953	688	562	135	98	80	63	46	38
7	999	725	594	142	103	85	67	49	41
8	1042	759	623	148	109	90	70	52	43
9	1083	791	651	154	114	94	73	54	45
10	1121	822	677	160	118	98	76	57	47

Fuente: Traducción con base en Table 4 Sample Size for a Statistical Power of 0.80 (Nitzl, 2016).

3.2.5. Selección de muestra

Este estudio siguió un muestreo no probabilístico, en el cual la elección de las unidades muestrales obedece a los criterios de la investigación, es decir, se sigue una elección cuidadosa y controlada de casos con las características especificadas en el planteamiento del problema (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este tipo de muestreo es útil cuando no se cuenta con un marco muestral (D'ancona, 2001). La investigación busco únicamente los negocios de subsistencia artesanales que manufacturan y comercializan sus artesanías y continuaron su producción durante la pandemia de COVID-19. En un muestreo probabilístico, tanto los negocios que detuvieron su producción como los que no tendrían posibilidad de formar parte de la muestra.

Las unidades muestrales se fueron escogiendo con referencias aportadas por las personas entrevistadas, a su vez, estas nuevas personas referenciaron nuevas unidades muestrales y así consecutivamente; bola de nieve (D'ancona, 2001). Como este estudio careció de un marco muestral, este tipo de selección de muestreo es eficiente, pues las propias unidades muestrales identificaron a otras con características semejantes o en su misma situación (D'ancona, 2001). Por las condiciones de pandemia en las que se desarrolló la investigación, se estableció el muestreo no probabilístico por bola de nieve como la mejor opción para identificar fácilmente aquellos negocios que cumplen con los criterios de estratificación.

3.2.6. Características de las unidades de análisis

Los 92 negocios de subsistencia artesanales se distribuyeron en 14 localidades de los Valles Centrales de Oaxaca y 7 tipos de artesanía. La Tabla 8 muestra los lugares y tipos de artesanías que formaron la muestra.

Tabla 8

Localidades y tipos de artesanía de la muestra

Localidad	Porcentaje	Tipo de artesanía	Porcentaje
Cuilápam de Guerrero	2.17%	Cerámica y alfarería	43.48%
Oaxaca de Juárez	19.57%	Fibras naturales	4.35%
Ocotlán de Morelos	10.87%	Hojalatería	2.17%
San Bartolo Coyotepec	5.43%	Madera tallada	5.43%
San Marcos Tlapazola	1.09%	Orfebrería	2.17%
San Martín Tilcajete	1.09%	Talabartería	3.26%
San Pablo Etla	1.09%	Textiles	39.13%
San Pablo Villa de Mitla	4.35%	Total	100%
Santa María Atzompa	33.70%		
Santa María del Tule	1.09%		
Santo Domingo Tomaltepec	3.26%		
Santo Tomás Jalieza	3.26%		
Teotitlán del Valle	11.96%		
Tlacolula de Matamoros	1.09%		
Total	100%		

Fuente: Elaboración propia con datos primarios.

Las cuatro localidades con mayor representatividad de la muestra fueron Santa María Atzompa (33.70%), Oaxaca de Juárez (19.57%), Teotitlán del Valle (11.96%) y Ocotlán de Morelos (10.87%). La cerámica y alfarería (43.48%) y los textiles (39.13%) fueron los tipos de artesanías con más representatividad de la muestra.

En cuanto a los negocios encuestados, estos tuvieron un promedio de 5 integrantes y 28 años de operación. El 77.17% declaró formar parte de alguna cooperativa o asociación de artesanos y el 22.83% restante mencionó operar de manera independiente.

3.2.7 Características de las unidades de respuesta

En la Tabla 9 se puede observar que el 43.4% de la muestra fueron hombres y el 56.52% mujeres. La media de edad de los entrevistados fue de 44 años con un promedio 30 años dedicándose a la actividad artesanal. Los tres niveles de escolaridad más representativos fueron bachillerato (27.17%), primaria terminada (20.65%) y licenciatura o ingeniería (17.39%); solo el 2.17% de la muestra declaró no tener estudios. Los padres fueron las principales personas de quienes aprendieron la actividad artesanal (69.57%). Familiares como tíos, hermanos o suegros enseñaron al 14.13% de la muestra, los abuelos instruyeron al 8.70%. En la categoría de otro (7.61%) se contemplaron a los amigos, talleres y personas que declararon haber aprendido solas.

Tabla 9
Características de las personas encuestadas

<u>Concepto</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Concepto</u>	<u>Años</u>
<i>Genero</i>			
Hombres	43.48%	Media de edad	44
Mujeres	56.52%	Medía de experiencia	30
<i>Total</i>	<i>100.00%</i>		
<i>Escolaridad</i>			
Sin estudios	2.17%		
Primaria incompleta	10.87%		
Primaria terminada	20.65%		
Secundaria incompleta	2.17%		
Secundaria terminada	13.04%		
Bachillerato	27.17%		
Bachillerato incompleto	6.52%		
Licenciatura / Ingeniería	17.39%		
<i>Total</i>	<i>100.00%</i>		
<i>Persona de la que aprendieron</i>			
Abuelos	8.70%		
Padres	69.57%		
Familiar	14.13%		
Otro	7.61%		
<i>Total</i>	<i>100.00%</i>		

Fuente: Elaboración propia con datos primarios.

3.3. Técnicas para la recopilación de información

Esta investigación trabajo con datos primarios, pues la información se generó con un instrumento de medición propio. Las encuestas es la técnica que se utilizó para recopilar información. D´ancona (2001) define estas como una estrategia de investigación en la que se sigue un procedimiento estandarizado, el cual se fundamenta en las declaraciones verbales de una población en específico. No obstante, y derivado del contexto de pandemia, se siguieron distintas modalidades en la aplicación de esta técnica.

Acorde con algunos autores (v.g. D´ancona, 2001; Hernández-Sampieri et al., 2014) la modalidad de encuesta cara a cara o personal es la más utilizada en la investigación social. Sin

embargo, en el contexto de pandemia es de suma importancia seguir acciones precautorias para mitigar la propagación de la enfermedad; entre las principales medidas se encuentra la sana distancia, el uso de cubrebocas y la aplicación de gel antibacterial. Por lo tanto, las entrevistas de manera personal se hicieron previo consentimiento del entrevistado y siguiendo estas medidas sanitarias.

La segunda modalidad de entrevista ocupada fue la encuesta telefónica. Esta modalidad de encuesta, además de evitar contagios por COVID-19, redujo el tiempo del trabajo de campo pues permitió abarcar unidades muestrales en localidades dispersas (D'ancona, 2001). En las encuestas telefónicas se guiaba al entrevistado haciéndole pregunta por pregunta durante llamada. Existía la posibilidad de enviar el cuestionario por correo electrónico u ocupar alguna aplicación para tal fin (v.g. Google Forms, Survey Monkey). Sin embargo, por las características de la población era complicado que el entrevistado tuviera acceso al equipo necesario para contestar una encuesta en línea, por tal motivo, esta opción fue descartada.

3.4. Operacionalización de variables

3.4.1. Operacionalización de la ventaja competitiva

En esta investigación, la VC se definió operacionalmente como las acciones de diferenciación y liderazgo en costos que, en comparación con sus competidores, los negocios de subsistencia artesanales han implementado para sobrevivir al entorno hostil por la pandemia del COVID-19. Las definiciones operacionales de las dos dimensiones de esta variable son:

- ❖ **Diferenciación:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para diferenciarse de sus competidores en producto, servicio y canales de distribución durante la pandemia por COVID-19.
- ❖ **Liderazgo en costos:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para liderar el mercado mediante precios bajos durante la pandemia por COVID-19.

Los indicadores propuestos por Acquah (2013) se modificaron al contexto de esta investigación para ser utilizados. Las investigaciones de Anwar & Shah (2020), Danso et al. (2019) y Granados-Echegoyen & Toledo-López (2017) fueron consultadas como referencia para la operacionalización.

3.4.2. Operacionalización de la orientación emprendedora

La OE se definió operacionalmente en esta tesis como las acciones y actividades relacionadas con la toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y

autonomía que han practicado los negocios de subsistencia artesanales durante la pandemia del COVID-19. Las cinco dimensiones de esta variable se definen operacionalmente de la siguiente forma:

- ❖ **Toma de riesgos:** Acciones de financiamiento (préstamos, créditos, entre otros) que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para continuar la producción y venta de artesanía durante la pandemia de COVID-19.
- ❖ **Innovación:** Modificaciones o acciones novedosas que los negocios de subsistencia artesanales han hecho en sus productos, producción y comercialización durante la pandemia de COVID-19.
- ❖ **Proactividad:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para monitorear su entorno y anticiparse a las tendencias del mercado durante la pandemia de COVID-19.
- ❖ **Agresividad competitiva:** Actividades que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para mantener su posición en el mercado durante la pandemia de COVID-19.
- ❖ **Autonomía:** Acciones independientes que han realizado los dueños o miembros de los negocios de subsistencia artesanales para crear y llevar a cabo una idea durante la pandemia de COVID-19.

Los indicadores ocupados por Jiménez-Castañeda et al. (2016) fueron modificados al contexto del estudio. Las investigaciones de Hernández-Girón et al. (2007), Mendoza Ramírez & Toledo López (2014) y Li et al. (2021) fueron consultadas como guía para la operacionalización de esta variable.

3.4.3. Operacionalización de la orientación al mercado

Operacionalmente, la OM se definió en esta investigación como las acciones y actividades que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para crear un valor superior para el cliente mediante la orientación al cliente, al competidor y la coordinación interfuncional durante la pandemia de COVID-19. Las tres dimensiones de esta variable se definen operacionalmente de la siguiente manera:

- ❖ **Orientación al cliente:** Acciones y esfuerzos que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para conocer, comprender y satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes durante la pandemia de COVID-19.

- ❖ **Orientación a la competencia:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales durante la pandemia de COVID-19 para enfrentarse a la competencia y los cambios en el mercado.
- ❖ **Coordinación interfuncional:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para coordinar y adecuar las actividades de producción, venta y organización en el negocio al contexto de pandemia por COVID-19.

Los indicadores se retomaron del trabajo de Toledo-López & Jacobo-Pérez (2016) y fueron adaptados al contexto de este estudio. Las investigaciones de Ho et al. (2018) e Ingenbleek et al. (2013) se consultaron como referencia para la operacionalización.

3.4.4. Operacionalización del aprendizaje organizacional

El AO se definió operacionalmente como las acciones que han llevado a cabo los negocios de subsistencia artesanales para adquirir, distribuir, interpretar y recordar información y conocimientos que han influido en su comportamiento durante la pandemia de COVID-19. Las definiciones operacionales de las cuatro dimensiones de la variable son las siguientes:

- ❖ **Adquisición de información:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para adquirir información y conocimientos nuevos con relación a su actividad durante la pandemia de COVID-19.
- ❖ **Distribución de información:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales para compartir la información y conocimientos adquiridos durante la pandemia de COVID-19 entre los integrantes del negocio.
- ❖ **Interpretación de información:** Acciones que han realizado los negocios de subsistencia artesanales y sus integrantes para interpretar la información y nuevos conocimientos adquiridos durante la pandemia de COVID-19.
- ❖ **Memoria organizacional:** Conductas y rutinas que los negocios de subsistencia artesanales han aprendido a través del tiempo y que han influido, tanto en su operación como en su toma de decisiones, durante la pandemia de COVID-19.

Los indicadores utilizados en esta investigación fueron modificados del trabajo de Pérez López et al. (2004). La investigación de Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) se revisó como referencia para la operacionalización.

3.5. Diseño del instrumento de medición

El instrumento de medición aplicado fue un cuestionario semiestructurado. Este instrumento consistió en un listado de preguntas estandarizadas que se leen al entrevistado

respecto de las variables que se desean medir (D´ancona, 2001; Hernández-Sampieri et al., 2014). El diseño partió de una revisión de literatura para identificar los indicadores con los que se han medido cada una de las variables. La búsqueda se concentró en investigaciones recientes que hayan evaluado las variables en un contexto de PyMEs. Cada variable tiene un artículo base y una o más investigaciones de referencia, la Tabla 10 resume el sustento de cada variable.

Tabla 10

Artículos base de las variables del instrumento de medición

Variable	Artículo base	Artículos de referencia
Ventaja Competitiva	Acquaah (2013)	Anwar & Shah (2020); Danso et al. (2019); Granados-Echegoyen & Toledo-López (2017)
Orientación Emprendedora	Jiménez-Castañeda et al. (2016)	Hernández-Girón et al. (2007); Mendoza Ramírez & Toledo López (2014); Li et al. (2021)
Orientación al Mercado	Toledo-López & Jacobo-Pérez (2016)	Ho et al. (2018); Ingenbleek et al. (2013)
Aprendizaje Organizacional	Pérez López et al. (2004)	Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011)

Fuente: Elaboración propia.

Con los indicadores identificados se realizó un trabajo de adecuación al contexto de pandemia que han enfrentado los negocios de subsistencia artesanales. La tarea fue realizada con ayuda de entrevistas a diferentes artesanos para corroborar y completar la contextualización de los indicadores de la literatura. El resultado fue un instrumento de medición de seis partes compuesto de 26 preguntas cerradas y 6 abiertas. Las preguntas cerradas midieron las variables de investigación a través de una escala de Likert de 5 puntos (1=nunca, 2=raramente, 3=ocasionalmente, 4=frecuentemente y 5=muy frecuentemente) para conocer la frecuencia con la que los encuestados llevaron a cabo determinadas acciones y estrategias para sobrevivir a la pandemia. Con las preguntas se abiertas se buscó conocer más ampliamente la experiencia, aprendizaje y estrategias que han ejercido los negocios de subsistencia durante la contingencia sanitaria.

La primera sección del instrumento de medición (información general) permitió conocer datos generales del negocio y del encuestado. En la segunda parte, se realizaron las preguntas correspondientes a los indicadores de la variable de orientación al mercado. Tercero, se continuó con la información de orientación al mercado. Cuarto, se hicieron las preguntas de la variable interviniente; aprendizaje organizacional. Quinto, se continuó con los indicadores de la variable dependiente; ventaja competitiva. Sexto y último, se aplicaron preguntas abiertas a los encuestados para conocer más claramente su experiencia durante la pandemia de COVID-19, las preguntas fueron las siguientes:

- ❖ Durante la pandemia de COVID-19 ¿Qué acciones considera que fueron las más importantes para que su negocio no se fuera a la quiebra?

- ❖ De los años de experiencia que tiene usted en el negocio y todas las crisis que ha vivido en Oaxaca ¿Qué es lo que más le ha ayudado a enfrentar la crisis por COVID-19? ¿Por qué?
- ❖ Durante la pandemia de COVID-19 ¿Qué es lo nuevo que ha aprendido en relación con su actividad artesanal y su negocio?
- ❖ Durante la pandemia de COVID-19 ¿Cuál fue el mayor reto que tuvo que enfrentar para que su negocio sobreviviera?
- ❖ ¿Qué tanto se han afectado sus ventas durante la pandemia de COVID-19?
- ❖ Aproximadamente ¿Qué porcentaje aumentaron o disminuyeron sus ventas?
- ❖ ¿Qué espera que suceda o cuales son las expectativas que tiene para su negocio en el escenario post pandemia?

3.6. Validez y fiabilidad de las variables

La validez de las variables se confirmó con un análisis factorial a través de SPSS. En este se buscó que la carga de cada uno de los ítems de las dimensiones o indicadores fuera mayor a 0.5. También se calculó el índice de Keiser Mayer Olkin (KMO), que toma valores entre 0 y 1 para expresar la fuerza de correlación entre los indicadores o ítems (Martínez et al., 2012). La prueba de esfericidad de Bartlett cuando es significativa ($p \leq 0.05$) nos indica que las variables están intercorrelacionadas (Romero & Mora, 2020). La fiabilidad se conoce mediante al cálculo del Alfa de Cronbach.

3.6.1. Validez y fiabilidad de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se midió a través de las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. La Tabla 11 muestra que esta variable tiene una varianza explicada total de 67.365%, un KMO de 0.667 con una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ($p \leq 0.05$) y un Alfa de Cronbach de 0.755.

Tabla 11
Análisis factorial de la ventaja competitiva

Ítems	Componente					Comunalidades		
	Canales de distribución y comercialización	Eficiencia en costos	Precios bajos	Producto	Atención al cliente			
	1	2	3	4	5			
Diferenciación	VCdife_1	0.087	0.027	0.163	0.764	0.239	0.676	
	VCdife_2	0.180	0.088	0.029	0.830	0.129	0.746	
	VCdife_3	0.212	-0.200	-0.150	0.804	0.118	0.767	
	VCdife_4	0.028	0.051	-0.023	0.271	0.860	0.818	
	VCdife_5	0.100	-0.037	-0.093	0.265	0.890	0.882	
	VCdife_6	0.801	0.040	-0.085	0.279	-0.038	0.730	
	VCdife_7	0.824	0.168	-0.068	0.197	-0.072	0.756	
	VCdife_8	0.604	0.233	-0.099	0.149	0.116	0.464	
	VCdife_9	0.784	0.257	-0.167	0.028	0.073	0.716	
	VCdife_12	0.504	0.026	0.231	-0.190	0.342	0.461	
	VCdife_13	0.820	-0.070	-0.059	0.059	0.060	0.687	
	Liderazgo en costos	VClcco_1	-0.074	-0.017	0.838	0.042	0.044	0.712
		VClcco_2	0.100	0.171	0.553	-0.135	0.305	0.456
VClcco_3		-0.086	-0.003	0.762	0.124	-0.190	0.640	
VClcco_4		-0.238	0.155	0.744	-0.027	-0.096	0.645	
VClcco_7		0.061	0.713	-0.132	-0.137	-0.180	0.580	
VClcco_8		0.125	0.630	0.144	0.166	-0.033	0.462	
VClcco_9		0.143	0.835	0.148	-0.077	0.158	0.770	
VClcco_10		0.119	0.890	0.100	-0.019	0.117	0.831	
% de varianza	18.190	13.977	12.526	12.261	10.410			
% de varianza total explicada						67.365		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo				0.667				
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado			875.746				
	Sig.			0.000				
Alfa de Cronbach				0.755				

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

La Tabla 11 también muestra que para la estrategia de diferenciación cargaron 11 ítems distribuidos en 3 componentes. En la estrategia de liderazgo en costos cargaron 8 ítems divididos en 2 componentes. El análisis factorial se realizó con el método de extracción de componentes principales y rotación Varimax con normalización de Kaiser. La construcción de la variable de ventaja competitiva queda de la siguiente manera:

Ventaja competitiva en diferenciación = Canales de distribución y comercialización (componente 1) + producto (componente 4) + atención al cliente (componente 5)

Canales de distribución y comercialización = VCdife_6 + VCdife_7 + VCdife_8 + VCdife_9 + VCdife_12 + VCdife_13
componente 1

Producto = VCdife_1 + VCdife_2 + VCdife_3
componente 4

Atención al cliente = VCdife_4 + VCdife_5
componente 5

**Ventaja competitiva en liderazgo en costos=Eficiencia en costos
(componente 2) + precios bajos (componente 3)**

$$\text{Eficiencia en costos} = \text{VClcco}_7 + \text{VClcco}_8 + \text{VClcco}_9 + \text{VClcco}_{10}$$

componente 2

$$\text{Precios bajos} = \text{VClcco}_1 + \text{VClcco}_2 + \text{VClcco}_3 + \text{VClcco}_4$$

componente 3

3.6.2. Validez y fiabilidad de la orientación emprendedora

La medición de la orientación emprendedora fue a través de las dimensiones de toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía. La dimensión de toma de riesgos no tuvo cargas significativas en este estudio. En la Tabla 12 se puede observar que la variable tiene una varianza explicada total del 78.566%, un KMO de 0.806 con un resultado en la prueba de esfericidad de Bartlett significativo ($p \leq 0.05$) y un Alfa de Cronbach de 0.858.

Tabla 12
Análisis factorial de la orientación emprendedora

Ítems	Componente						Comunalidades	
	Innovación de producto 1	Autonomía 2	Innovación en comercialización 3	Proactividad 4	Agresividad competitiva 5	Innovación en adquisiciones 6		
Innovación	OEinno_1	0.908	0.282	0.104	0.057	-0.047	0.051	0.923
	OEinno_2	0.928	0.140	0.021	0.077	0.028	-0.063	0.893
	OEinno_3	0.915	0.254	0.101	0.045	-0.016	0.064	0.919
	OEinno_4	0.892	0.246	0.082	0.033	-0.136	0.056	0.885
	OEinno_5	0.601	0.313	0.285	-0.092	0.067	0.089	0.562
	OEinno_8	-0.047	0.072	-0.018	0.075	-0.178	0.857	0.780
	OEinno_9	0.122	0.090	0.792	0.204	-0.185	0.156	0.750
	OEinno_10	0.189	0.075	0.285	0.066	0.195	0.703	0.660
	OEinno_13	0.102	0.278	0.843	0.281	-0.061	0.069	0.885
	OEinno_14	0.175	0.238	0.875	0.217	-0.065	0.029	0.906
Proactividad	OEproa_1	0.017	0.151	0.114	0.765	0.073	0.087	0.634
	OEproa_7	0.037	0.089	0.220	0.753	0.021	-0.079	0.632
	OEproa_11	0.023	0.157	0.258	0.751	-0.128	0.187	0.706
Agresividad competitiva	OEacom_3	-0.047	0.044	-0.104	0.012	0.837	0.020	0.716
	OEacom_5	0.106	-0.115	-0.131	0.214	0.729	-0.098	0.629
	OEacom_8	-0.180	0.060	0.006	-0.372	0.703	0.045	0.670
Autonomía	OEauto_1	0.407	0.793	0.130	0.194	-0.017	0.138	0.869
	OEauto_2	0.304	0.836	0.138	0.222	-0.063	-0.047	0.865
	OEauto_3	0.335	0.854	0.212	0.067	-0.009	0.121	0.905
	OEauto_4	0.222	0.904	0.209	0.100	0.053	0.049	0.925
% de varianza	21.212	17.110	12.875	11.002	9.468	6.898		
	% de varianza explicada						78.566	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo					0.806			
Prueba de esfericidad de Bartlett				Aprox. Chi-cuadrado		1537.616		
				Sig.		0.000		
Alfa de Cronbach						0.858		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

El análisis factorial se realizó con el método de extracción por análisis de componentes principales y rotación Varimax con normalización de Kaiser. La Tabla 12 muestra que cargaron 10 ítems distribuidos en 3 componentes para la dimensión de innovación. La proactividad cargo con 3 ítems y un componente. Las dimensiones de agresividad competitiva y autonomía se componen de 4 ítems y un solo componente cada una. La construcción de la variable orientación emprendedora resulto de la siguiente forma:

Orientación emprendedora= Innovación (componente 1, 3 y 6) + autonomía (componente 2) + proactividad (componente 4) + agresividad competitiva (componente 5)

$$\begin{array}{l} \text{Innovación} \\ \text{componentes 1, 3 y 6} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Innovación de producto (OEinno_1 + OEinno_2 + OEinno_3 + OEinno_4 +} \\ \text{OEinno_5) + innovación en comercialización (OEinno_9 + OEinno_13 +} \\ \text{OEinno_14) + innovación en adquisiciones (OEinno_8 + OEinno_10)} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Autonomía} \\ \text{componente 2} \end{array} = \text{OEauto_1 + OEauto_2 + OEauto_3 + OEauto_4}$$

$$\begin{array}{l} \text{Proactividad} \\ \text{componente 4} \end{array} = \text{OEproa_1 + OEproa_7 + OEproa_11}$$

$$\begin{array}{l} \text{Agresividad competitiva} \\ \text{componente 5} \end{array} = \text{OEacom_3 + OEacom_5 + OEacom_8}$$

3.6.3. Validez y fiabilidad de la orientación al mercado

La orientación al mercado se midió a través de las dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. La Tabla 13 muestra que esta variable tiene una varianza explicada total del 65.228%, un índice de KMO 0.714 con una esfericidad de Bartlett significativa ($p \leq 0.05$) y un Alfa de Cronbach de 0.748.

El análisis factorial se realizó con el método de extracción de componentes principales y rotación Varimax con normalización de Kaiser. La orientación al cliente tuvo una carga de 6 ítems en un componente. La orientación a la competencia resultó con una carga de 4 ítems divididos en 2 componentes. Por último, en la coordinación interfuncional cargaron 5 ítems distribuidos en 2 componentes. La construcción de la orientación al mercado queda de la siguiente forma:

Orientación al mercado= Orientación al cliente (componente 1) + orientación a la competencia (componentes 2 y 5) + coordinación interfuncional (componentes 3 y 4)

$$\begin{array}{l} \text{Orientación al cliente} \\ \text{componente 1} \end{array} = \text{OMoclt_3 + OMoclt_4 + OMoclt_5 + OMoclt_6 + OMoclt_7 + OMoclt_10}$$

$$\begin{array}{l} \text{Orientación a la} \\ \text{competencia} \\ \text{componentes 2 y 5} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Enfrentar la competencia (OMocmp_2 + OMocmp_3) + cambios en el} \\ \text{mercado (OMocmp_1 + OMocmp_4)} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Coordinación} \\ \text{interfuncional} \\ \text{componentes 3 y 4} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Organización del negocio (OMcint_1 + OMcint_6 + OMcint_7) + adecuación} \\ \text{de operaciones (OMcint_3 + OMcint_10)} \end{array}$$

Tabla 13
Análisis factorial de la orientación al mercado

Ítems	Componente					Comunalidades	
	Orientación al cliente	Enfrentar la competencia	Organización del negocio	Adecuación de operaciones	Cambios en el mercado		
	1	2	3	4	5		
Orientación al cliente	OMoclt_3	0.647	0.298	0.209	-0.074	-0.198	0.596
	OMoclt_4	0.787	0.097	0.129	-0.183	0.066	0.683
	OMoclt_5	0.807	-0.092	0.190	0.055	0.060	0.703
	OMoclt_6	0.739	-0.105	0.138	0.100	0.067	0.590
	OMoclt_7	0.687	0.255	0.056	-0.004	-0.178	0.572
	OMoclt_10	0.669	0.286	0.102	0.380	0.096	0.694
Orientación a la competencia	OMocmp_1	-0.074	0.071	-0.074	-0.101	0.897	0.830
	OMocmp_2	0.379	0.716	-0.070	-0.061	0.102	0.675
	OMocmp_3	-0.034	0.835	0.125	-0.034	-0.111	0.728
	OMocmp_4	0.120	-0.286	-0.015	0.461	0.615	0.687
Coordinación interfuncional	OMcint_1	0.206	0.342	0.678	0.064	-0.054	0.626
	OMcint_3	0.066	0.070	0.074	0.709	-0.030	0.518
	OMcint_6	0.279	-0.059	0.659	-0.018	0.175	0.546
	OMcint_7	0.076	-0.043	0.788	0.055	-0.217	0.679
	OMcint_10	-0.076	-0.138	-0.014	0.794	0.035	0.657
% de varianza	23.032	11.391	11.171	10.432	9.201		
% de varianza explicada					65.228		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo					0.714		
Prueba de esfericidad de Bartlett			Aprox. Chi-cuadrado		1537.616		
			Sig.		0.000		
Alfa de Cronbach					0.748		

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

3.6.3. Validez y fiabilidad del aprendizaje organizacional

La medición del aprendizaje organizacional fue a través de las dimensiones de adquisición, distribución e interpretación de información y la memoria organizacional. En la Tabla 14 se puede observar que esta variable tiene una varianza explicada total del 78.155%, un KMO de 0.774 con una esfericidad de Bartlett significativa ($p \leq 0.05$) y un Alfa de Cronbach de 0.724.

El método de extracción del análisis factorial de por componentes principales, la rotación utilizada fue Varimax con normalización de Kaiser. La dimensión de adquisición de información se forma de 2 componentes con una carga total de 4 ítems. La dimensión de distribución e interpretación de información se conforma de 4 ítems cargados en un solo componente. Dos ítems y un componente forman la dimensión de interpretación de información y la memoria organizacional tuvo una carga de 4 ítems en un componente. La construcción del aprendizaje organizacional queda de la siguiente forma:

Aprendizaje organizacional= Adquisición de información (componentes 3 y 5) + distribución de información (componente 2) + interpretación de información (componente 4) + memoria organizacional (componente 1)

Adquisición de información = Fuentes internas de información (AOadin_4 + AOadin_5) + fuentes externas de información (AOadin_1 + OMadin_3)
componentes 3 y 5

Distribución de información = AODtin_2 + AODtin_3 + AODtin_4
componentes 2

Interpretación de información = AOinin_1 + AOinin_2
componentes 4

Memoria organizacional = AOmeor_2 + AOmeor_3 + AOmeor_4 + AOmeor_5
componentes 1

Tabla 14
Análisis factorial del aprendizaje organizacional

Ítems	Componente					Comunalidades	
	Memoria organizacional 1	Distribución de información 2	Fuentes internas de información 3	Interpretación de información 4	Fuentes externas de información 5		
Adquisición de información	AOadin_1	-0.259	-0.155	0.485	-0.274	0.537	0.690
	AOadin_3	0.103	0.007	-0.091	0.105	0.879	0.802
	AOadin_4	0.202	0.160	0.785	0.041	-0.152	0.707
	AOadin_5	0.080	0.180	0.797	0.205	0.081	0.722
Distribución de información	AODtin_2	0.147	0.842	0.217	0.133	0.071	0.801
	AODtin_3	0.203	0.931	0.087	0.017	-0.073	0.921
	AODtin_4	0.149	0.937	0.078	0.065	-0.062	0.914
Interpretación de información	AOinin_1	0.127	0.027	0.079	0.918	0.038	0.867
	AOinin_2	0.247	0.346	0.402	0.560	0.012	0.656
Memoria organizacional	AOmeor_2	0.696	0.102	0.117	-0.189	-0.269	0.617
	AOmeor_3	0.811	0.176	-0.036	0.307	0.221	0.834
	AOmeor_4	0.847	0.127	0.055	0.268	0.110	0.821
	AOmeor_5	0.836	0.229	0.220	0.091	-0.034	0.810
% de varianza	21.901	21.275	13.765	11.675	9.539		
% de varianza explicada					78.155		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo					0.774		
Prueba de esfericidad de Bartlett			Aprox. Chi-cuadrado		610.466		
			Sig.		0.000		
Alfa de Cronbach					0.724		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Capítulo IV. Resultados

4.1. Prueba de *H1a* y *H1b*

4.1.1. Prueba de *H1a*

A través de un análisis de correlación bivariada de Pearson se buscaron relaciones positivas y significativas entre la estrategia competitiva de diferenciación y la orientación emprendedora. El análisis se realizó a nivel de variables, dimensiones e indicadores. Los resultados se muestran en la Tabla 15.

Con un 99% de confianza se encontró que la estrategia de diferenciación se relaciona positiva y significativamente con la orientación emprendedora ($r=0.484$, $p\leq 0.01$). También se realizó un análisis de correlación entre las tres dimensiones de la estrategia de diferenciación y las cuatro de la orientación emprendedora.

La diferenciación en canales de distribución y comercialización se relacionan positiva y significativamente con tres de las cuatro dimensiones de la orientación emprendedora. Primero, con la innovación ($r=0.607$, $p\leq 0.01$) en un 99% de confianza. Esta dimensión de la orientación emprendedora se forma de las innovaciones en producto, comercialización y adquisiciones. Los canales de distribución y comercialización tienen una relación positiva y significativa con la innovación en comercialización ($r=0.717$, $p\leq 0.01$) y la innovación en adquisiciones ($r=0.290$, $p\leq 0.01$), ambas con un 99% de confianza. También se encontró una correlación positiva y significativa entre los canales de distribución y comercialización con la innovación de producto ($r=0.234$, $p\leq 0.05$) en un 95% de confianza.

Segundo, con la proactividad se encontró que los canales de distribución y comercialización tienen una relación positiva y significativa ($r=0.521$, $p\leq 0.01$) con un 99% de confianza. Tercero, con la dimensión de agresividad competitiva se halló una relación negativa y significativa ($r=-0.221$, $p\leq 0.05$) en un 95% de confianza, lo que indica que acciones como vender más barato y hacer promociones para ganarle mercado a la competencia, así como sacrificar las ganancias con tal de concretar una venta aminoran el logro de una ventaja competitiva por diferenciación en canales de distribución y comercialización.

Cuarto, con la dimensión de autonomía se halló que los canales de distribución y comercialización tienen una relación positiva y significativa ($r=0.442$, $p\leq 0.01$) en un 99% de confianza. Estas son las relaciones que se encontraron entre la dimensión de canales de distribución y comercialización de la estrategia de diferenciación y las dimensiones de la orientación emprendedora.

Tabla 15*Correlación bivariada de Pearson de H1a*

VARIABLES Y DIMENSIONES	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Estrategia competitiva de diferenciación	3.698	0.576	1											
2 Dife_Canales de distribución y comercialización	2.313	1.034	.792**	1										
3 Dife_Producto	4.243	0.654	.719**	.313**	1									
4 Dife_Atención al cliente	4.538	0.672	.654**	0.193	.395**	1								
5 Orientación emprendedora	2.845	0.537	.484**	.553**	.231*	0.169	1							
6 OE_Innovación	2.982	0.744	.555**	.607**	.300**	0.202	.724**	1						
7 OE_Inno_Producto	4.102	0.972	.364**	.234*	.370**	.216*	.530**	.677**	1					
8 OE_Inno_Comercialización	2.859	1.177	.538**	.717**	0.185	0.099	.609**	.793**	.327**	1				
9 OE_Inno_Adquisiciones	1.984	0.976	.259*	.290**	0.095	0.127	.391**	.655**	0.157	.282**	1			
10 OE_Proactividad	1.957	0.959	.407**	.521**	0.081	0.165	.691**	.405**	0.153	.480**	0.195	1		
11 OE_Agresividad competitiva	2.634	0.837	-.218*	-.221*	-0.075	-0.147	.246*	-0.178	-0.092	-.220*	-0.05	-0.12	1	
12 OE_Autonomía	3.807	0.953	.439**	.442**	.270**	0.187	.777**	.599**	.594**	.464**	.218*	.339**	-0.07	1

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

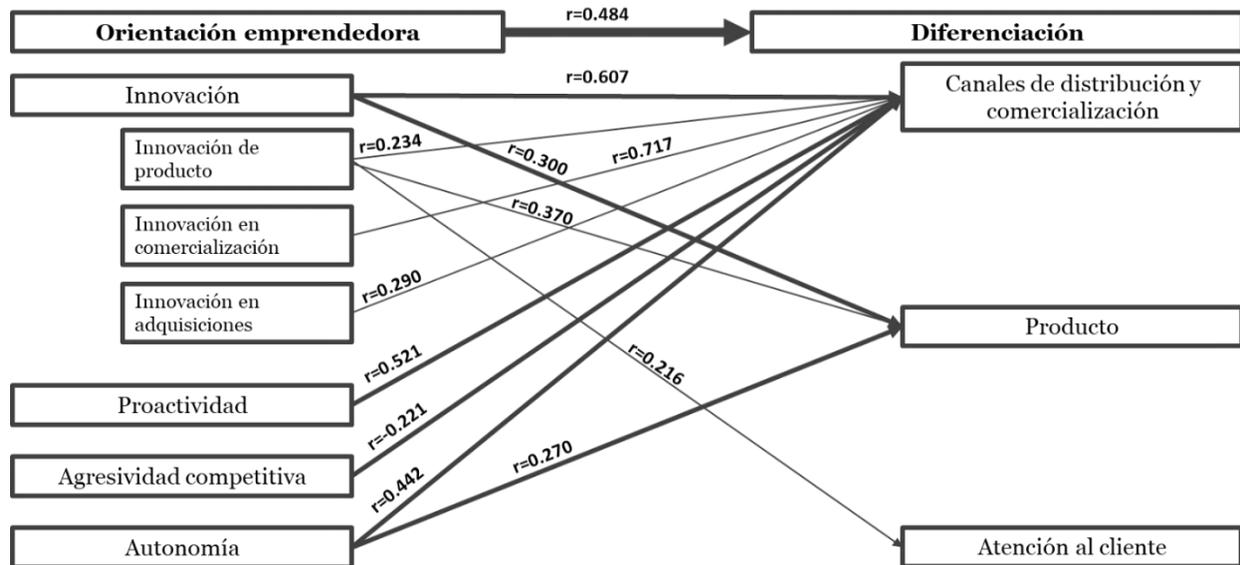
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

La dimensión de diferenciación en producto tiene relaciones significativas con dos de las cuatro dimensiones de la orientación emprendedora. Con la innovación tiene un relación positiva y significativa ($r=0.300$, $p\leq 0.01$), en un 99% de confianza. De los tres tipos de innovación que forman esta dimensión, la diferenciación en producto se relaciona positiva y significativamente solo con la innovación de producto ($r=0.370$, $p\leq 0.01$), en un 99% de confianza. La segunda y última dimensión de la orientación emprendedora con la que se relaciona positiva y significativamente la diferenciación en producto es la autonomía ($r=0.270$, $p\leq 0.01$), con un 99% de confianza.

Finalmente, para la diferenciación en atención al cliente se encontró una relación positiva y significativa con la innovación de producto ($r=0.216$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Esto a pesar de que entre las dimensiones de diferenciación en atención al cliente e innovación no se halló una relación significativa. A manera de resumen de los hallazgos de esta hipótesis *H1a*, la Figura 4 tiene la intención de ilustrar las relaciones encontradas en esta primer hipótesis de la investigación.

Figura 4
Resultados de la correlación bivariada de Pearson de *H1a*



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

Las correlaciones significativas que se hallaron en esta hipótesis permitieron realizar regresiones lineales o múltiples para conocer la influencia de las dimensiones e indicadores de la variable independiente en las dimensiones de la variable dependiente. Los modelos de regresión se formaron con base en las relaciones significativas halladas en el análisis de correlación bivariada de Pearson (Figura 4) en los diferentes niveles; variable, dimensión e indicador. Los resultados de regresión lineal se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16
Regresiones lineales de H1a

Modelo	Resumen del modelo				ANOVA		Coeficientes				Variable dependiente
	R	R ²	EE	DW	F	Sig.	β	D.S.	Sig.	VIF	
1 (Constante)	0.484	0.234	0.507	1.726	27.548	0.000	2.219	0.287	0.000		Estrategia competitiva de diferenciación
Orientación emprendedora							0.520	0.099	0.000	1.000	
(Constante)	0.611	0.373	0.467	1.896	12.954	0.000	2.500	0.293	0.000		Dife_Canales de distribución y comercialización
2 OE_Innovación							0.286	0.086	0.001	1.720	
OE_Proactividad							0.117	0.056	0.042	1.222	
OE_Agresividad competitiva OE_Autonomía							-0.082 0.088	0.060 0.065	0.171 0.179	1.039 1.592	
(Constante)	0.723	0.523	0.727	1.778	32.14	0.000	0.403	0.352	0.255		Dife_Canales de distribución y comercialización
3 OE_Inno_Producto							-0.01	0.083	0.927	1.126	
OE_Inno_Comercialización OE_Inno_Adquisiciones							0.609 0.102	0.071 0.082	0.000 0.216	1.192 1.092	
(Constante)	0.321	0.103	0.626	1.757	5.098	0.008	3.309	0.301	0.000		Dife_Producto
4 OE_Innovación							0.190	0.110	0.088	1.559	
OE_Autonomía							0.097	0.086	0.265	1.559	
(Constante)	0.370	0.137	0.611	1.863	14.238	0.000	3.223	0.278	0.000		Dife_Producto
5 OE_Inno_Producto							0.249	0.066	0.000	1.000	
(Constante)	0.216	0.047	0.660	1.990	4.401	0.039	3.926	0.300	0.000		Dife_Atención al cliente
6 OE_Inno_Producto							0.149	0.071	0.039	1.000	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

El modelo 1 de la Tabla 16 es una regresión lineal simple entre las variables de la hipótesis *H1a*; la estrategia competitiva de diferenciación y la orientación emprendedora. Con un 99% de confianza se encontró que la orientación emprendedora influye en la estrategia competitiva de diferenciación ($\beta=0.520$, $p\leq 0.01$). El modelo de la ecuación fue significativo ($F=27.548$, $p=0.000$) y se explica en un 23.40% ($R^2=0.234$), lo que indica que por cada variación en la orientación emprendedora la estrategia de diferenciación cambia en 0.520. El modelo de ecuación queda de la siguiente forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Estrategia competitiva de diferenciación

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de la orientación emprendedora

x_1 =Orientación emprendedora

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Estrategia competitiva de diferenciación} = 2.219 + 0.520(\text{orientación emprendedora}) + 0.099$$

El modelo 2 (Tabla 16) contiene los resultados de una regresión lineal múltiple entre las dimensiones de la orientación emprendedora que tuvieron una correlación significativa con la dimensión de canales de distribución y comercialización de la estrategia de diferenciación. En un nivel de confianza del 95% se halló que la diferenciación en canales de distribución y comercialización se determina por la innovación ($\beta_1=0.286$, $p\leq 0.05$) y la proactividad ($\beta_2=0.117$, $p\leq 0.05$). El modelo de regresión fue significativo ($F=12.954$, $p=0.000$) y se explica en un 37.30% ($R^2=0.373$), lo que indica que esta dimensión de la estrategia de diferenciación varía en 0.286 por cada unidad de la innovación y en 0.117 por cada unidad de la proactividad. El diagnóstico de colinealidad mediante Durbin Watson (1.896) indica que no hay multicolinealidad entre los residuos y el factor de inflación de varianza (VIF) muestra que las variables son independientes entre sí. El modelo de ecuación de este modelo es el siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) + \beta_2(x_2) \pm EE$$

Donde:

Y=Dife_Canales de distribución y comercialización

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de OE_Innovación

x_1 =OE_Innovación

β_2 =Coeficiente de regresión de OE_Proactividad

x_2 =OE_Proactividad

EE=Error de estimación

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Canales de distribución y comercialización} = 2.500 + 0.286(\text{OE_Innovación}) + 0.117(\text{OE_Proactividad}) + 0.467$$

El modelo 3 (Tabla 16) muestra los resultados de regresión lineal múltiple entre los indicadores que forman la dimensión de innovación de la orientación emprendedora y la dimensión de canales de distribución y comercialización de la estrategia de diferenciación. Con un 99% de confianza se encontró la diferenciación en canales de distribución y comercialización se determina por la innovación en comercialización ($\beta=0.609$, $p\leq 0.01$). El modelo de regresión fue significativo ($F=32.140$, $p=0.000$) y se explica en un 52.30% ($R^2=0.523$), esto quiere decir que esta dimensión de la estrategia de diferenciación varía en 0.609 por cada unidad de innovación en comercialización. El diagnóstico de colinealidad a través de Durbin Watson tuvo un resultado de 1.778 y junto con el factor de inflación de varianza (VIF) muestran que las variables son independientes entre sí y que no hay colinealidad. La ecuación resultante es la siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm EE$$

Donde:

Y=Dife_Canales de distribución y comercialización

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de *OE_Inno_Comercialización*

x_1 =*OE_Inno_Comercialización*

EE=Error de estimación

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Canales de distribución y comercialización} = 0.403 + 0.609(\text{OE_Inno_Comercialización}) + 0.727$$

El modelo 4 (Tabla 16) es una regresión lineal múltiple entre las dimensiones de innovación y autonomía con la dimensión de producto de la estrategia de diferenciación. En el análisis de correlación bivariada de Pearson estas dimensiones tenían una relación significativa (Figura 4). Sin embargo, en los resultados de la regresión múltiple no se halló ninguna influencia significativa, a pesar de que el modelo de regresión fue significativo en un nivel de confianza del 95% ($F=5.098$, $p=0.008$).

El modelo 5 (Tabla 16) muestra los resultados de la regresión lineal simple entre la innovación de producto y la dimensión de producto de la estrategia de diferenciación. Con un 99% de confianza se encontró que la diferenciación en producto se determina por la innovación de producto ($\beta=0.249$, $p\leq 0.01$). El modelo de regresión fue significativo ($F=14.238$, $p=0.000$) y se explica en un 13.70% ($R^2=0.137$), lo que indica que la diferenciación en producto cambia en 0.249 por cada unidad de innovación de producto. El modelo de regresión resultante es el siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Dife_Producto

β_0 =Constante
 β_1 =Coeficiente de regresión de *OE_Inno_Producto*
 x_1 = *OE_Inno_Producto*
e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Producto} = 3.223 + 0.249(\text{OE_Inno_Producto}) + 0.066$$

Por último, el modelo 6 (Tabla 16) es una regresión lineal simple entre la diferenciación en atención al cliente y la innovación en producto. Con un 95% de confianza se halló que la diferenciación en atención al cliente se determina por la innovación de producto ($\beta=0.249$, $p \leq 0.05$). El modelo de regresión fue significativo ($F=4.401$, $p=0.039$) y se explica en un 4.70% ($R^2=0.047$), esto quiere decir que por cada unidad de innovación en producto la diferenciación en atención al cliente varía en 0.149). El modelo de ecuación es el siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:
Y=Dife_Atención al cliente
 β_0 =Constante
 β_1 =Coeficiente de regresión de *OE_Inno_Producto*
 x_1 = *OE_Inno_Producto*
e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Atención al cliente} = 3.926 + 0.149(\text{OE_Inno_Producto}) + 0.071$$

La Figura 5 esquematiza los hallazgos de los modelos de regresión lineal de la Tabla 16. En esta se puede apreciar con mayor facilidad cual es la influencia de las variables independientes en las dependientes. También se comprende de manera sencilla aquellas variables, dimensiones o indicadores a pesar de tener una correlación significativa no influyeron significativamente en la variable dependiente.

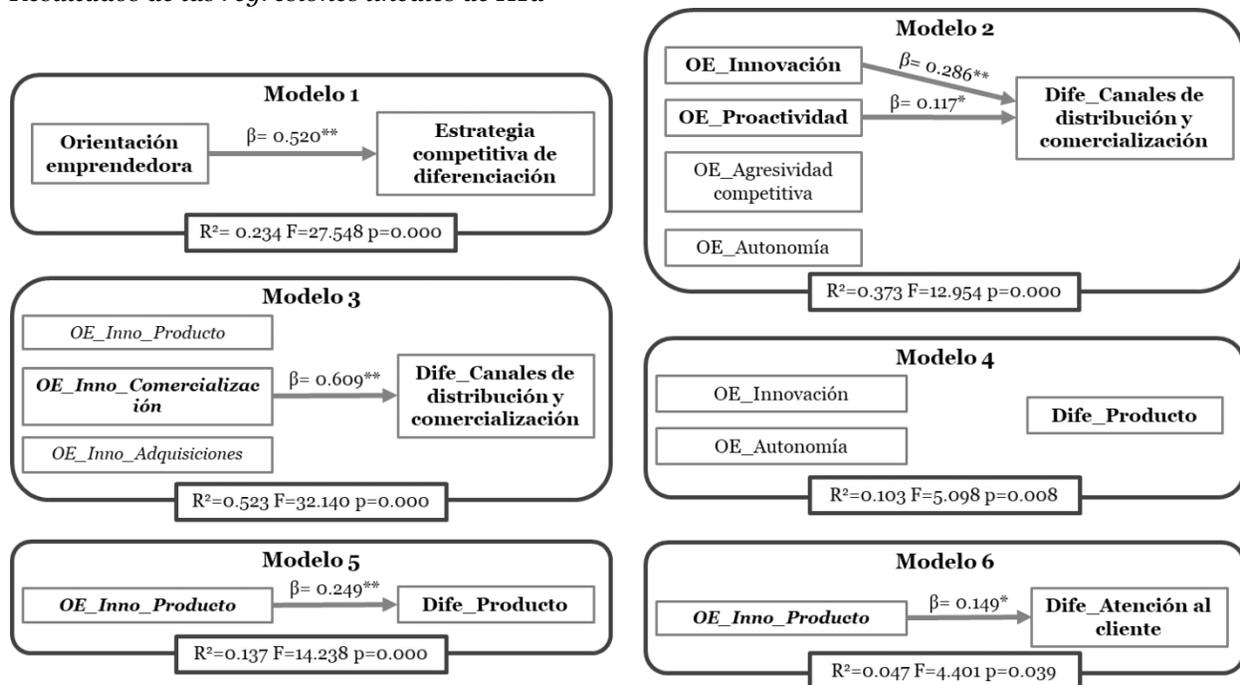
En resumen, la *H1a* (la orientación emprendedora está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales) se acepta. El modelo 1 explica en un 23.40% ($R^2=0.234$) la influencia que tiene la orientación emprendedora en la estrategia competitiva de diferenciación ($\beta=0.520^{**}$).

En el siguiente nivel de análisis, la diferenciación en canales de distribución y comercialización es explicada por dos modelos. El modelo 3 explica en un 52.30% ($R^2=0.523$) que la diferenciación en canales de distribución y comercialización es determinada por la innovación en comercialización ($\beta=0.609^{**}$). El modelo 2 explica en un 37.30% ($R^2=0.373$) que esta

dimensión de la estrategia de diferenciación es determinada por las dimensiones de innovación ($\beta=0.286^{**}$) y proactividad ($\beta=0.117^*$) de la orientación emprendedora.

El modelo 5 explica en un 13.7% ($R^2=0.137$) que la diferenciación en producto es determinada por la innovación de producto ($\beta=0.249^{**}$). Las dimensiones de innovación y autonomía de la orientación emprendedora tuvieron una correlación significativa con esta dimensión de la estrategia de diferenciación. No obstante, no hay una influencia significativa de estas dimensiones de la orientación emprendedora en la diferenciación de producto. Finalmente, el modelo 6 explica en un 4.70% que la diferenciación en atención al cliente es determinada por la innovación de producto ($\beta=0.149^*$).

Figura 5
Resultados de las regresiones lineales de H1a



** La influencia es significativa en un 99% de confianza
* La influencia es significativa en un 95% de confianza

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

4.1.2. Prueba de H1b

El análisis de correlación bivariada de Pearson para la hipótesis H1b se realizó entre la estrategia competitiva de liderazgo en costos y la orientación emprendedora. Los resultados que se muestran la Tabla 17 contienen las relaciones resultantes entre estas variables, sus dimensiones e indicadores.

Tabla 17

Correlación bivariada de Pearson de H1b

Variables y dimensiones	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Estrategia competitiva de liderazgo en costos	2.128	0.639	1										
2 Lide_Eficiencia en costos	1.530	0.658	.649**	1									
3 Lide_Precios bajos	2.726	0.988	.862**	0.174	1								
4 Orientación emprendedora	2.845	0.537	.352**	.394**	0.192	1							
5 OE_Innovación	2.982	0.744	0.023	.254*	-0.139	.724**	1						
6 OE_Inno_Producto	4.102	0.972	-0.01	-0.001	-0.012	.530**	.677**	1					
7 OE_Inno_Comercialización	2.859	1.177	-0.11	0.111	-.221*	.609**	.793**	.327**	1				
8 OE_Inno_Adquisiciones	1.984	0.976	0.2	.448**	-0.039	.391**	.655**	0.157	.282**	1			
9 OE_Proactividad	1.957	0.959	.210*	.445**	-0.024	.691**	.405**	0.153	.480**	0.195	1		
10 OE_Agresividad competitiva	2.634	0.837	.435**	0.028	.544**	.246*	-0.178	-0.092	-.220*	-0.05	-0.12	1	
11 OE_Autonomía	3.807	0.953	0.18	.218*	0.088	.777**	.599**	.594**	.464**	.218*	.339**	-0.07	1

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Con un 99% de confianza se encontró que el liderazgo en costos tiene una relación positiva y significativa con la orientación emprendedora ($r=0.352$, $p\leq 0.01$). El liderazgo en costos se conforma de dos dimensiones (eficiencia en costos y precios bajos), para las cuales se buscaron correlaciones significativas con las dimensiones de la orientación emprendedora.

Primero, la dimensión de eficiencia en costos se relaciona significativamente con tres de las cuatro dimensiones de la orientación emprendedora. Con la innovación tiene una relación positiva y significativa ($r=0.254$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. La innovación se compone de las innovaciones de producto, comercialización y adquisiciones, de estas, la eficiencia en costos tiene una relación positiva y significativa solo con la innovación en adquisiciones ($r=0.448$, $p\leq 0.01$), con un 99% de confianza.

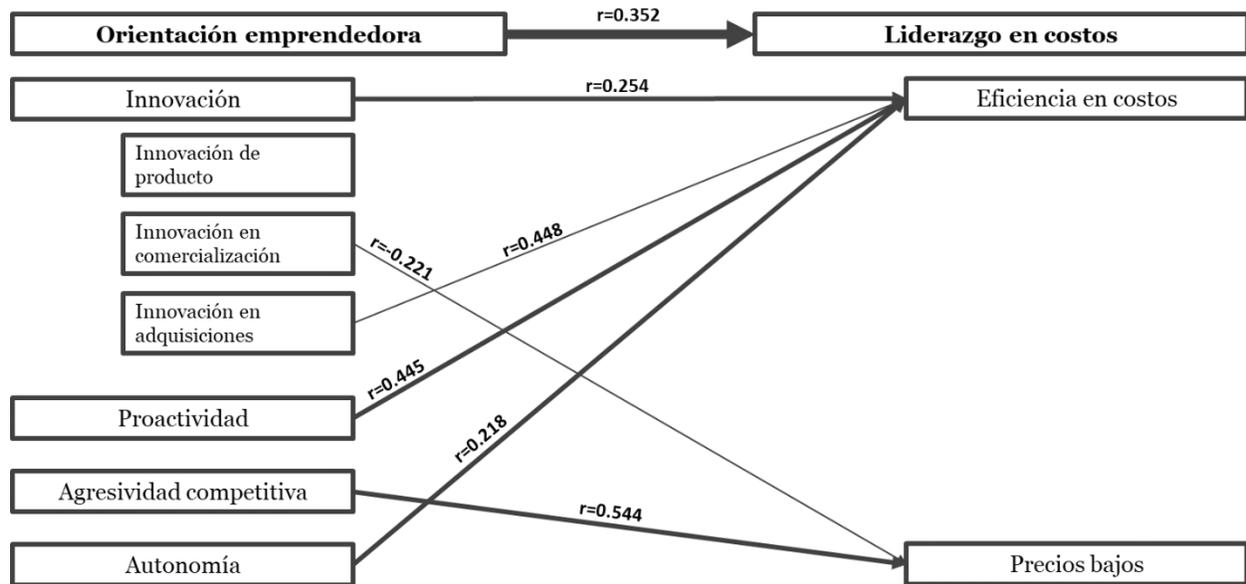
La proactividad es la segunda dimensión de la orientación emprendedora que tiene una relación positiva y significativa con la eficiencia en costos ($r=0.445$, $p\leq 0.01$), con un 99% de confianza. Finalmente, con un 95% de confianza, se halló que la eficiencia en costos se correlaciona positiva y significativamente con la autonomía ($r=0.218$, $p\leq 0.05$).

En cuanto a la segunda dimensión de la estrategia de liderazgo en costos, precios bajos, se encontró que esta no tiene una relación significativa con la innovación. No obstante, la innovación en comercialización y los precios tienen una relación significativa ($r=-0.221$, $p\leq 0.01$), aunque negativa con un 99% de confianza. Esto indica que las modificaciones o mejoras que hacen los negocios de subsistencia artesanales en la manera de relacionarse con sus clientes, la forma de vender sus piezas y comercializar las mismas complican el logro de ventaja competitiva por precios bajos.

Por último, se encontró que la dimensión de precios bajos y la agresividad competitiva de la orientación emprendedora tienen una relación positiva y significativa ($r=0.544$, $p\leq 0.01$), con un 99% de confianza. Los resultados de las relaciones entre las variables, dimensiones e indicadores de esta *H1b* se esquematizan en la Figura 6 con el fin de facilitar la comprensión de los hallazgos.

Figura 6

Resultados de correlación bivariada de Pearson de H1b



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

Los hallazgos de correlaciones significativas en esta hipótesis permitieron hacer un análisis de regresión lineal para conocer si existe una influencia de la variable dependiente en la independiente. Los modelos de regresión de la Tabla 18 se determinaron con base en las correlaciones entre variables, dimensiones e indicadores de la Figura 4.3.

El primer modelo de la Tabla 18 es una regresión lineal simple entre las variables de orientación emprendedora y la estrategia competitiva de liderazgo en costos de la H1b. Con un 99% de confianza se encontró que la estrategia de liderazgo en costos es determinada por la orientación emprendedora ($\beta=0.419$, $p\leq 0.01$). El modelo de la ecuación fue significativo ($F=12.689$ $p=0.001$) y se explica en un 12.40% ($R^2=0.124$), esto indica que por cada variación en la orientación emprendedora la estrategia de liderazgo en costos se modifica en 0.419. El modelo de ecuación resultante es el siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Estrategia competitiva de liderazgo en costos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de la orientación emprendedora

x_1 = Orientación emprendedora

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Estrategia competitiva de liderazgo en costos} = 0.937 + 0.419(\text{orientación emprendedora}) + 0.117$$

Tabla 18

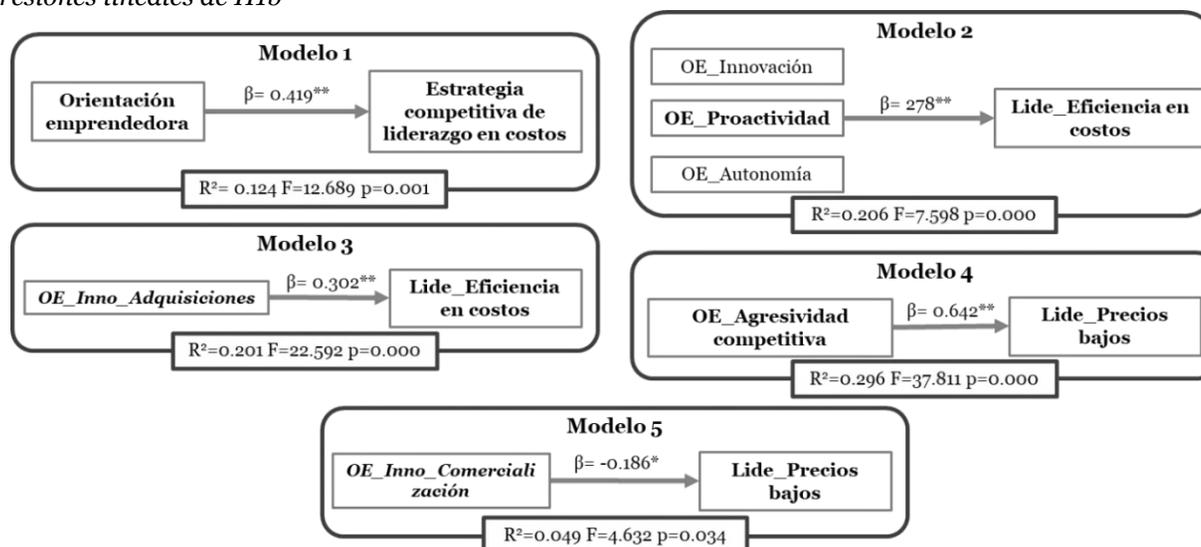
Regresiones lineales de H1b

Modelo	Resumen del modelo				ANOVA		Coeficientes				Variable dependiente
	R	R ²	EE	DW	F	Sig.	β	D.S.	Sig.	VIF	
1 (Constante)	0.352	0.124	0.602	1.897	12.689	0.001	0.937	0.340	0.007		Estrategia competitiva de liderazgo en costos
Orientación emprendedora							0.419	0.117	0.001	1.000	
(Constante)	0.454	0.206	0.596	1.918	7.598	0.000	0.706	0.287	0.016		Lide_Eficiencia en costos
2 OE_Innovación							0.057	0.109	0.600	1.680	
OE_Proactividad							0.278	0.072	0.000	1.217	
OE_Autonomía							0.029	0.083	0.729	1.586	
(Constante)	0.448	0.201	0.591	1.849	22.592	0.000	0.931	0.140	0.000		Lide_Eficiencia en costos
OE_Inno_Aquisiciones							0.302	0.063	0.000	1.000	
(Constante)	0.544	0.296	0.833	1.727	37.811	0.000	1.036	0.288	0.001		Lide_Precios bajos
OE_Agresividad competitiva							0.642	0.104	0.000	1.000	
(Constante)	0.221	0.049	0.968	1.812	4.632	0.034	3.256	0.266	0.000		Lide_Precios bajos
OE_Inno_Comercialización							-0.186	0.086	0.034	1.000	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 7

Resultados de las regresiones lineales de H1b



** La influencia es significativa en un 99% de confianza

* La influencia es significativa en un 95% de confianza

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

El modelo 2 (Tabla 18) es una regresión múltiple entre las dimensiones de innovación, proactividad y autonomía de la orientación emprendedor y la dimensión de eficiencia en costos de la estrategia de liderazgo en costos. Con un 99% de confianza se encontró que la proactividad influye en la eficiencia en costos ($\beta=0.278$, $p\leq 0.01$). El modelo de regresión fue significativo ($F=7.598$, $p=0.000$) y se explica en un 20.60% ($R^2=0.206$), lo que indica que por cada unidad de proactividad la eficiencia en costos varía 0.278. El diagnóstico de colinealidad mediante Durbin Watson (1.918) muestra que no hay colinealidad entre los residuos y el factor de inflación de varianza (VIF) que las variables son independientes entre sí. La ecuación del modelo queda de la siguiente forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm EE$$

Donde:

Y=Lide_Eficiencia en costos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de OE_Proactividad

x_1 = OE_Proactividad

EE=Error de estimación

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Lide_Eficiencia en costos} = 0.706 + 0.278(\text{OE_Proactividad}) + 0.596$$

El modelo 3 (Tabla 18) es una regresión simple entre la innovación en adquisiciones y la dimensión de eficiencia en costos de la estrategia de liderazgo en costos. Con un 99% de confianza se halló que la eficiencia en costos es determinada por la innovación en adquisiciones ($\beta=0.302$, $p\leq 0.01$). El modelo fue significativo ($F=22.592$, $p=0.000$) y se explica en un 20.10% ($R^2=0.201$), esto quiere decir que la eficiencia en costos varía 0.302 por cada unidad de la innovación en adquisiciones. La ecuación resultante queda de la siguiente forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Lide_Eficiencia en costos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de OE_Inno_Adquisiciones

x_1 = OE_Inno_Adquisiciones

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Lide_Eficiencia en costos} = 0.931 + 0.302(\text{OE_Inno_Adquisiciones}) + 0.063$$

El modelo 4 (Tabla 18) consta de una regresión lineal simple entre la dimensión de agresividad competitiva de la orientación emprendedora y la dimensión de precios bajos de la estrategia de liderazgo en costos. Con un 99% de confianza se encontró que los precios bajos se

determinan por la agresividad competitiva ($\beta=0.642$, $p\leq 0.01$). El modelo de regresión fue significativo ($F=37.811$, $p=0.000$) y se explica en un 29.60% ($R^2=0.296$), lo que indica que por cada unidad de agresividad competitiva los precios bajos varían 0.642. La ecuación resultante del modelo es la siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Lide_Precios bajos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de OE_Agresividad competitiva

x_1 = OE_Agresividad competitiva

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Lide_Precios bajos} = 1.036 + 0.642(\text{OE_Agresividad competitiva}) + 0.104$$

El cuarto y último modelo (Tabla 18) es una regresión simple entre la innovación en comercialización y la dimensión de precios bajos de la estrategia de liderazgo en costos. Con un 95% de confianza se halló que la innovación en comercialización influye negativamente en los precios bajos ($\beta= -0.186$, $p\leq 0.01$). El modelo de regresión fue significativo ($F=4.632$, $p=0.034$) y se explica en un 4.90% ($R^2=0.049$), lo que indica que por cada unidad de innovación en comercialización los precios bajos varían -0.186. La ecuación del modelo queda de la siguiente manera:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Lide_Precios bajos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de OE_Inno_Comercialización

x_1 = OE_Inno_Comercialización

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Lide_Precios bajos} = 3.256 + (-0.186 * \text{OE_Inno_Comercialización}) + 0.086$$

La Figura 7 tiene el objetivo de facilitar la comprensión de los hallazgos de las regresiones lineales de la Tabla 18, y se puede decir que la H1b (la orientación emprendedora está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales) se acepta. En resumen, el modelo 1 explica en un 12.40% ($R^2=0.124$) que la orientación emprendedora influye positiva y significativamente en la estrategia competitiva de liderazgo en costos ($\beta=0.419^{**}$).

La dimensión de eficiencia en costos se puede determinar con dos modelos. El modelo 2 explica en un 20.60% ($R^2=0.206$) que la proactividad influye en la dimensión de eficiencia en costos ($\beta=0.278^{**}$). El modelo 3 explica en un 20.10% ($R^2=0.201$) que la eficiencia en costos es determinada por la innovación en adquisiciones ($\beta=0.302^{**}$)

Por último, la dimensión de precios bajos de la estrategia de liderazgo en costos se puede expresar mediante dos modelos. El modelo 4 explica en un 29.60% ($R^2=0.296$) los precios bajos se determinan por la agresividad competitiva de la orientación emprendedora ($\beta=0.642^{**}$). El modelo 5 explica en un 4.90% ($R^2=0.049$) que la innovación en adquisiciones influye negativa y significativamente en la dimensión de precios bajos de la estrategia competitiva de liderazgo en costos ($\beta= -0.186^*$).

4.2. Prueba de *H2a* y *H2b*

4.2.1. Prueba de *H2a*

Un análisis de correlación bivariada de Pearson en SPSS se realizó para probar esta hipótesis. La Tabla 19 muestra los resultados de este análisis entre la estrategia competitiva de diferenciación y la orientación al mercado como variables, la tabla también contiene los hallazgos entre sus dimensiones e indicadores. Con un 99% de confianza se halló que la estrategia de diferenciación tiene una relación positiva y significativa ($r=0.556$, $p\leq 0.01$) con la orientación al mercado. La diferenciación tiene tres dimensiones (canales de distribución y comercialización, producto y atención al cliente) y sus resultados de correlación con las tres dimensiones de la orientación al mercado (orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional) son los siguientes.

La primer dimensión de la diferenciación, canales de distribución y comercialización, se relaciona significativamente con dos de las tres dimensiones de la orientación al mercado. Con la orientación al cliente tiene una relación positiva y significativa ($r=0.812$, $p\leq 0.01$), con un 99% de confianza. Con un 95% de confianza se encontró una relación positiva y significativa entre los canales de distribución y comercialización con la coordinación interfuncional ($r=0.246$, $p\leq 0.05$). La coordinación interfuncional se compone de los indicadores de organización al negocio y adecuación de operación. Con un 99% de confianza se encontró que los canales de distribución y comercialización tiene una relación positiva y significativa con la organización del negocio ($r=.0391$, $p\leq 0.01$).

Tabla 19

Correlación bivariada de Pearson de H2a

Variables y dimensiones	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Estrategia competitiva de diferenciación	3.698	0.576	1											
2 Dife_Canales de distribución y comercialización	2.313	1.034	.792**	1										
3 Dife_Producto	4.243	0.654	.719**	.313**	1									
4 Dife_Atención al cliente	4.538	0.672	.654**	0.193	.395**	1								
5 Orientación al mercado	2.619	0.561	.556**	.687**	.250*	0.130	1							
6 OM_Orientación al cliente	2.790	1.061	.652**	.812**	.241*	0.194	.834**	1						
7 OM_Orientación a la competencia	2.372	0.471	.238*	0.202	0.140	0.163	.478**	.207*	1					
8 OM_Ocmp_Enfrentar la competencia	1.435	0.515	0.129	0.194	-0.127	0.158	.320**	.308**	.373**	1				
9 OM_Ocmp_Cambios en el mercado	3.310	0.889	0.177	0.102	.222*	0.081	.321**	0.041	.843**	-0.18	1			
10 OM_Coordinación interfuncional	2.695	0.806	0.162	.246*	0.121	-0.08	.709**	.303**	0.141	0.044	0.124	1		
11 OM_Cint_Organización del negocio	2.884	0.966	0.193	.391**	-0.048	-0.058	.591**	.432**	0.025	0.195	-0.09	.651**	1	
12 OM_Cint_Adecuación de operaciones	2.505	1.226	0.061	0.015	0.197	-0.06	.466**	0.057	0.165	-0.095	.230*	.801**	0.067	1

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

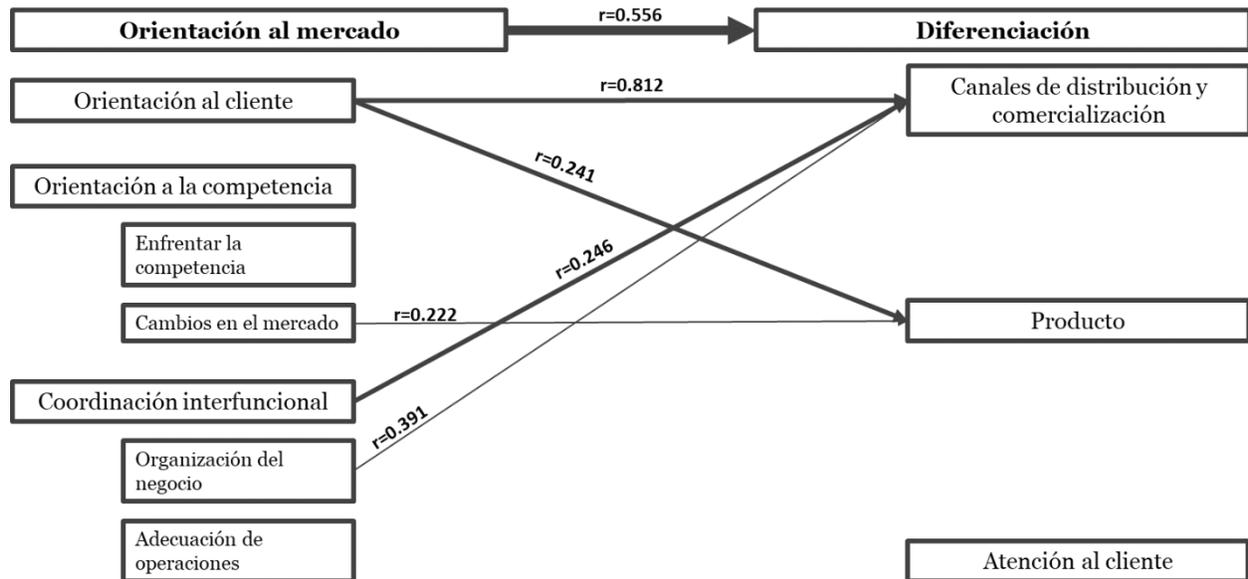
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

La segunda dimensión de la estrategia de diferenciación, producto, tiene una relación positiva y significativa solo con la dimensión de orientación al cliente ($r=0.241$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Entre la diferenciación de producto y la dimensión de orientación a la competencia no hay una relación significativa. No obstante, con un 95% de confianza, se encontró una correlación positiva y significativa entre la diferenciación en producto y el indicador de cambios en el mercado de esta dimensión de la orientación al mercado ($r=0.222$, $p\leq 0.05$).

Finalmente, la dimensión de diferenciación en atención al cliente no tiene correlaciones significativas con ninguna dimensión o indicador de la orientación al mercado. A manera de resumen, la Figura 8 representa gráficamente las relaciones que se encontraron entre las dimensiones e indicadores de la estrategia de diferenciación y la orientación al mercado.

Figura 8
Resultados de correlación bivariada de Pearson de H2a



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

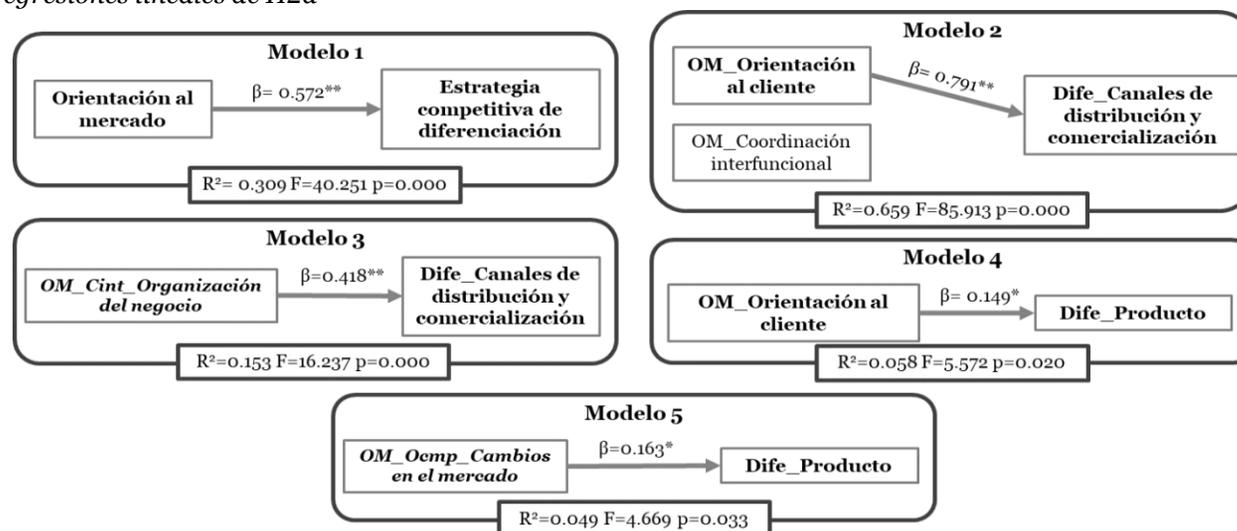
Las relaciones significativas encontradas en el análisis de correlación bivariada de Pearson permitieron realizar un análisis de regresión lineal para determinar si existe una influencia de las variables dependientes en las independientes. Los modelos de regresión de la Tabla 20 se configuraron con base en las relaciones significativas halladas en el análisis de correlación (Figura 8).

Tabla 20
Regresiones lineales de H2a

Modelo	Resumen del modelo				ANOVA		Coeficientes			Variable dependiente	
	R	R ²	EE	DW	F	Sig.	β	D.S.	Sig.		VIF
1 (Constante) Orientación al mercado	0.556	0.309	0.482	1.703	40.251	0.000	2.201	0.241	0.000		Estrategia competitiva de diferenciación
2 (Constante) OM_Orientación al cliente OM_Coordinación interfuncional	0.812	0.659	0.611	1.592	85.913	0.000	0.106	0.249	0.670		Dife_Canales d distribución y comercialización
3 (Constante) OM_Cint_Organización del negocio	0.391	0.153	0.957	1.805	16.237	0.000	1.106	0.316	0.001		Dife_Canales d distribución y comercialización
4 (Constante) OM_Orientación al cliente	0.241	0.058	0.638	1.669	5.572	0.020	3.828	0.188	0.000		Dife_Producto
5 (Constante) OM_Ocmp_Cambios en el mercado	0.222	0.049	0.641	1.886	4.669	0.033	3.702	0.259	0.000		Dife_Producto

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 9
Resultados de las regresiones lineales de H2a



** La influencia es significativa en un 99% de confianza

* La influencia es significativa en un 95% de confianza

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

El modelo 1 es una regresión lineal simple entre las variables de la *H2a*; la orientación al mercado y la estrategia competitiva de diferenciación. Con un 99% de confianza se encontró que la orientación al mercado influye positiva y significativamente en la estrategia competitiva de diferenciación ($\beta = 0.572$, $p \leq 0.01$). El modelo de regresión fue significativo ($F = 40.251$, $p = 0.000$) y se explica en un 30.90% ($R^2 = 0.049$), esto quiere decir que por cada unidad de la orientación al mercado la estrategia de diferenciación varía 0.572. La ecuación del modelo es la siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y = Estrategia competitiva de diferenciación

β_0 = Constante

β_1 = Coeficiente de regresión de la orientación al mercado

x_1 = Orientación al mercado

e = Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Estrategia competitiva de diferenciación} = 2.201 + 0.572(\text{orientación al mercado}) + 0.090$$

El modelo 2 (Tabla 20) es una regresión múltiple que involucra las dimensiones de orientación al cliente y coordinación interfuncional de la orientación al mercado con la dimensión de canales de distribución y comercialización de la estrategia de diferenciación. Con un 99% de confianza se halló que la orientación al cliente determina la diferenciación en canales de distribución y comercialización ($\beta = 0.791$, $p \leq 0.01$). El modelo de regresión fue significativo ($F = 85.913$, $p = 0.000$) y se explica en un 65.90% ($R^2 = 0.659$), lo que indica que esta dimensión de la estrategia de diferenciación cambia 0.791 por cada unidad de la orientación al cliente. El diagnóstico de colinealidad de Durbin Watson (1.592) muestra que no hay colinealidad entre los residuos y el factor de inflación de varianza (VIF) indica que las variables son independientes entre sí. La ecuación de este modelo es la siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm EE$$

Donde:

Y = Dife_Canales de distribución y comercialización

β_0 = Constante

β_1 = Coeficiente de regresión de OM_Orientación al cliente

x_1 = OM_Orientación al cliente

EE = Error de estimación

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Canales de distribución y comercialización} = 0.106 + 0.791(\text{OM_Orientación al cliente}) + 0.611$$

El modelo 3 (Tabla 20) consta de una regresión lineal simple entre el indicador de organización del negocio de la dimensión de coordinación interfuncional perteneciente a la orientación al mercado y la diferenciación en canales de distribución y comercialización. Con un

99% de confianza se encontró que la organización del negocio influye positiva y significativamente en la diferenciación en canales de distribución y comercialización ($\beta=0.418$, $p\leq 0.01$). El modelo fue significativo ($F=16.237$, $p=0.000$) y se explica en un 15.30% ($R^2=0.659$), por lo tanto, por cada unidad de organización del negocio los canales de distribución y comercialización varían 0.418. La ecuación de este modelo es la siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Dife_Canales de distribución y comercialización

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de *OM_Cint_Organización del negocio*

x_1 = *OM_Cint_Organización del negocio*

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Canales de distribución y comercialización} = 1.106 + 0.418(\text{OM_Cint_Organización del negocio}) + 0.104$$

El modelo 4 de la Tabla 20 es una regresión lineal simple entre la dimensión de orientación al cliente de la orientación al mercado y la diferenciación de producto. Con un 95% de confianza se halló que la orientación al cliente determina la diferenciación de producto ($\beta=0.149$, $p\leq 0.05$). El modelo de regresión fue significativo ($F=5.572$, $p=0.020$) y se explica en un 5.80% ($R^2=0.058$), lo que indica que por cada unidad de la orientación al cliente la diferenciación de producto cambia 0.149. Este modelo de regresión tiene la siguiente ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Dife_Producto

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de *OM_Orientación al cliente*

x_1 = *OM_Orientación al cliente*

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Producto} = 3.828 + 0.149(\text{OM_Orientación al cliente}) + 0.063$$

El quinto y último modelo de la Tabla 20 es una regresión lineal simple entre los cambios en el mercado de la dimensión de orientación a la competencia de la variable orientación al mercado y la diferenciación de producto. Con 95% de confianza se encontró que los cambios en el mercado influyen positiva y significativamente en la diferenciación de producto ($\beta=0.163$, $p\leq 0.05$). El modelo fue significativo ($F=4.669$, $p=0.033$) y se explica en un 4.90% ($R^2=0.049$), esto quiere decir que la diferenciación de producto varía 0.163 por cada unidad de cambios en el mercado. La ecuación resultante de este modelo es la siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Dife_Producto

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de *OM_Ocmp_Cambios en el mercado*

x_1 = *OM_Ocmp_Cambios en el mercado*

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Dife_Producto} = 3.702 + 0.163(\text{OM_Ocmp_Cambios en el mercado}) + 0.076$$

La Figura 9 esquematiza los resultados de las regresiones lineales de la Tabla 20. Con estos resultados se acepta la *H2a* (la orientación al mercado está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales). En resumen, el modelo 1 explica en un 30.90% ($R^2=0.309$) que la orientación al mercado influye en la estrategia competitiva de diferenciación ($\beta=0.572^{**}$). Debido a este modelo se acepta la *H2a* de esta investigación.

En el nivel de dimensiones de la estrategia de diferenciación, la diferenciación en canales de comercialización y distribución se explica con dos modelos. El modelo 2 explica en un 65.90% ($R^2=0.659$) que la orientación al cliente influye en esta dimensión de la estrategia de diferenciación ($\beta=0.794^{**}$). El modelo 3 explica en un 15.30% ($R^2=0.153$) que el indicador de organización del negocio de la dimensión de coordinación interfuncional de la orientación al mercado determina la diferenciación en canales de distribución y comercialización ($\beta=0.418^{**}$).

La dimensión de diferenciación en producto se puede determinar a través de dos modelos. El modelo 4 explica en un 5.80% ($R^2=0.058$) que la orientación al cliente influye en la diferenciación de producto ($\beta=0.149^*$). Finalmente, el modelo 5 explica en un 4.90% ($R^2=0.049$) que el indicador de cambios en el mercado perteneciente a la dimensión de orientación a la competencia influye positiva y significativamente en la diferenciación de producto ($\beta=0.163^*$).

4.2.2. Prueba de H2b

La correlación bivariada de Pearson que se realizó para probar la *H2b* fue entre la estrategia competitiva de liderazgo en costos y la orientación al mercado, así como sus dimensiones y variables. En la Tabla 21 se muestran los resultados de estas correlaciones.

En esta ocasión, no se encontró alguna relación significativa entre el liderazgo en costos y la orientación al mercado. No obstante, entre las dimensiones e indicadores se hallaron algunas correlaciones.

Tabla 21

Correlación bivariada de Pearson de H2b

Variables y dimensiones	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Estrategia competitiva de liderazgo en costos	2.128	0.639	1										
2 Lide_Eficiencia en costos	1.530	0.658	.649**	1									
3 Lide_Precios bajos	2.726	0.988	.862**	0.174	1								
4 Orientación al mercado	2.619	0.561	0.006	.376**	-.243*	1							
5 OM_Orientación al cliente	2.790	1.061	0.042	.329**	-0.165	.834**	1						
6 OM_Orientación a la competencia	2.372	0.471	-0.08	0.081	-0.151	.478**	.207*	1					
7 OM_Ocmp_Enfrentar la competencia	1.435	0.515	0.182	.266*	0.059	.320**	.308**	.373**	1				
8 OM_Ocmp_Cambios en el mercado	3.310	0.889	-0.19	-0.068	-0.195	.321**	0.041	.843**	-0.18	1			
9 OM_Coordinación interfuncional	2.695	0.806	0.001	.305**	-0.201	.709**	.303**	0.141	0.044	0.124	1		
10 OM_Cint_Organización del negocio	2.884	0.966	0.184	.426**	-0.046	.591**	.432**	0.025	0.195	-0.09	.651**	1	
11 OM_Cint_Adecuación de operaciones	2.505	1.226	-0.14	0.065	-.228*	.466**	0.057	0.165	-0.095	.230*	.801**	0.067	1

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

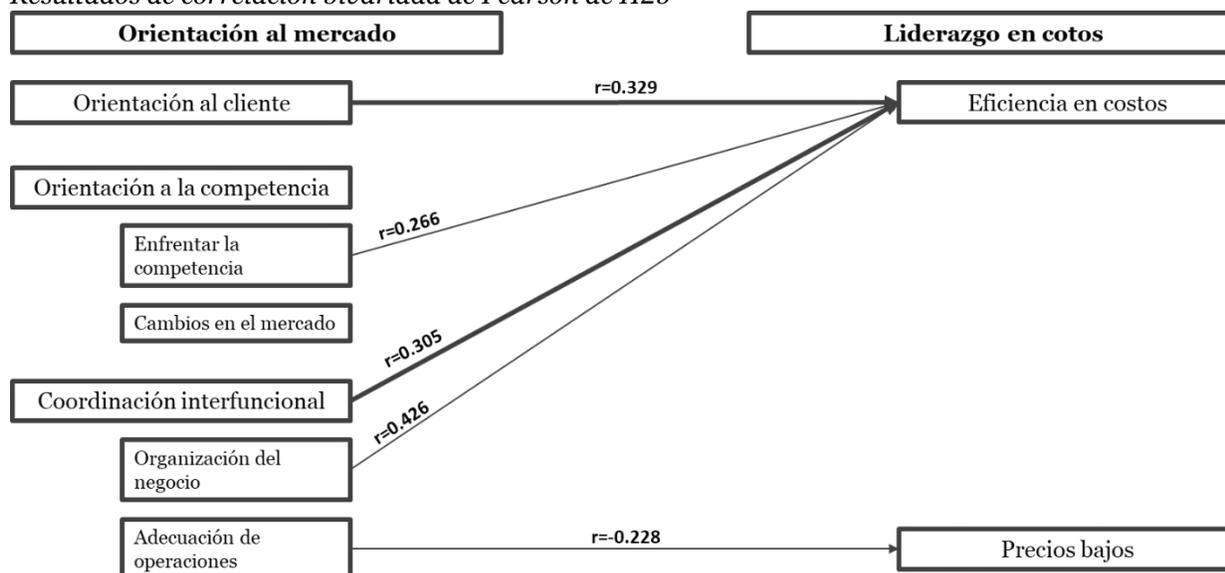
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

El liderazgo en costos se forma de dos dimensiones. La primera de ellas, eficiencia en costos, tiene una relación significativa con dos de las tres dimensiones de la orientación al mercado. Con la orientación al cliente se relaciona positiva y significativamente ($r=0.329$, $p\leq 0.01$), con un 99% de confianza. Con la orientación a la competencia no se encontró una relación significativa. No obstante, con un indicador de esta dimensión, enfrentar la competencia, se halló una relación positiva y significativa ($r=0.266$, $p\leq 0.05$) con un 95% de confianza. Por último, se encontró una relación positiva y significativa entre la eficiencia en costos y la coordinación interfuncional ($r=0.305$, $p\leq 0.01$), con un 99% de confianza. También se halló una relación positiva y significativa entre el indicador de organización del negocio de esta dimensión y la eficiencia en costos ($r=0.426$, $p\leq 0.01$), en un nivel de confianza del 99%.

La dimensión de precios bajos, la segunda del liderazgo en costos no tiene ninguna relación significativa con las dimensiones de la orientación al mercado. No obstante, con el indicador de adecuación de operaciones de la dimensión de coordinación interfuncional tiene una relación negativa y significativa ($r=-0.228$, $p\leq 0.05$), con un 99% de confianza. Esto indica que las acciones que tomaron los negocios de subsistencia artesanales para adecuar sus operaciones al escenario de pandemia obstaculizan el logro de una ventaja competitiva por precios bajos. La Figura 10 resume las correlaciones encontradas en la H2b.

Figura 10
Resultados de correlación bivariada de Pearson de H2b



Fuente: Elaboración propia con SPSS.

A partir de las relaciones significativas encontradas en el análisis de correlación bivariada de Pearson (Figura 10) se establecieron modelos para realizar regresiones lineales y conocer la influencia de las variables independientes en la dependiente. Se debe aclarar que al no existir una

correlación significativa entre las variables de la *H2b* (orientación al mercado y la estrategia competitiva de liderazgo en costos) esta hipótesis es aceptada parcialmente, pues hay correlaciones significativas a nivel de dimensiones e indicadores de las variables globales. Los resultados de las regresiones lineales se muestran en la Tabla 22.

El modelo 1 es una regresión lineal múltiple entre las dimensiones de orientación al cliente y coordinación interfuncional de la orientación al mercado con la dimensión de eficiencia en costos de la estrategia de liderazgo en costos. Con un 95% de confianza se encontró que la eficiencia en costos se determina por la orientación al cliente ($\beta_1=0.161$, $p\leq 0.01$) y la coordinación interfuncional ($\beta_2=0.185$, $p\leq 0.05$). El modelo de regresión fue significativo ($F=8.126$, $p=0.001$) y se explica en un 15.40% ($R^2=0.154$), lo que indica que por cada unidad de la orientación al cliente la eficiencia en costos varía 0.161 y por cada unidad de coordinación interfuncional cambia 0.185. El diagnóstico de colinealidad mediante Durbin Watson (1.595) y el índice de inflación de varianza (VIF) muestran que no hay colinealidad entre los residuos y que las variables son independientes entre sí. La ecuación resultante de este modelo es la siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) + \beta_2(x_2) \pm EE$$

Donde:

Y=Lide_Eficiencia en costos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de OM_Orientación al cliente

x_1 = OM_Orientación al cliente

β_2 =Coeficiente de regresión de OM_Coordinación interfuncional

x_2 = OM_Coordinación interfuncional

EE=Error de estimación

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Lide_Eficiencia en costos} = 0.583 + 0.161(\text{OM_Orientación al cliente}) + 0.185(\text{OM_Coordinación interfuncional}) + 0.611$$

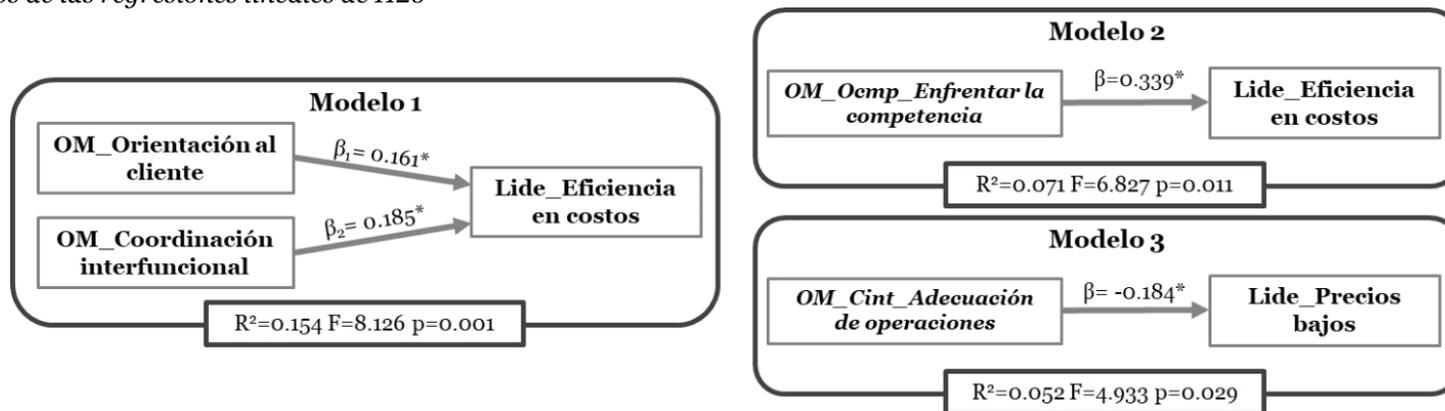
El modelo 2 (Tabla 22) es una regresión lineal simple entre el indicador de enfrentar la competencia perteneciente a la dimensión de orientación a la competencia de la orientación al mercado y la dimensión de eficiencia en costos de la estrategia de liderazgo en costos. Con un 95% se encontró que enfrentar la competencia influye positiva y significativamente en la eficiencia en costos ($\beta=0.339$, $p\leq 0.05$). El modelo de regresión fue significativo ($F=6.827$, $p=0.011$) y se explica en un 7.10% ($R^2=0.071$), por tanto, la eficiencia en costos varía 0.339 por cada unidad de enfrentar la competencia. El modelo de regresión es el siguiente:

Tabla 22
Regresiones lineales de H2b

Modelo	Resumen del modelo				ANOVA		Coeficientes				Variable dependiente
	R	R ²	EE	DW	F	Sig.	β	D.S.	Sig.	VIF	
(Constante)	0.393	0.154	0.611	1.595	8.126	0.001	0.583	0.249	0.021		
1 OM_Orientación al cliente							0.161	0.063	0.013	1.101	Lide_Eficiencia en costos
OM_Coordinación interfuncional							0.185	0.083	0.030	1.101	
(Constante)	0.266	0.071	0.638	1.635	6.827	0.011	1.043	0.198	0.000		Lide_Eficiencia en costos
2 OM_Ocmp Enfrentar la competencia							0.339	0.130	0.011	1.000	
(Constante)	0.228	0.052	0.967	2.005	4.933	0.029	3.186	0.230	0.000		Lide_Precios bajos
3 OM_Cint Adecuación de operaciones							-0.184	0.083	0.029	1.000	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 11
Resultados de las regresiones lineales de H2b



** La influencia es significativa en un 99% de confianza

* La influencia es significativa en un 95% de confianza

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Lide_Eficiencia en costos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de *OM_Ocmp_Enfrentar la competencia*

x_1 = *OM_Ocmp_Enfrentar la competencia*

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Lide_Eficiencia en costos} = 1.043 + 0.339(\text{OM_Ocmp_Enfrentar la competencia}) + 0.130$$

El tercer y último modelo (Tabla 22) es una regresión simple entre el indicador de adecuación de operaciones de la dimensión de coordinación interfuncional de la orientación al mercado y la dimensión de precios bajos de la estrategia de liderazgo en costos. Con un 95% de confianza se halló que la adecuación de operación influye de forma negativa en los precios bajos ($\beta = -0.184$, $p \leq 0.05$). El modelo de regresión fue significativo ($F=4.933$, $p=0.029$) y se explica en un 5.20% ($R^2=0.052$), lo que indica que por cada unidad de adecuación de operaciones los precios bajos varían -0.184. El modelo de ecuación resultante es el siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(x_1) \pm e$$

Donde:

Y=Lide_Precios bajos

β_0 =Constante

β_1 =Coeficiente de regresión de *OM_Cint_Adecuación de operaciones*

x_1 = *OM_Cint_Adecuación de operaciones*

e=Error

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$\text{Lide_Precios bajos} = 3.186 + (-0.184 * \text{OM_Cint_Adecuación de operaciones}) + 0.083$$

La Figura 11 resume los hallazgos de los tres modelos de regresión. A pesar de las influencias significativas entre las dimensiones e indicadores de las variables, la *H2b* es rechazada (la orientación al mercado está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales).

En resumen, la dimensión de eficiencia en costos se puede explicar mediante dos modelos. El modelo 1 explica en un 15.40% ($R^2=0.154$) que la orientación al cliente ($\beta_1=0.161^*$) y la coordinación interfuncional ($\beta_2=0.185^*$) influyen positivamente esta dimensión de la estrategia de liderazgo en costos. El modelo 2 explica en un 7.10% ($R^2=0.071$) que enfrentar la competencia determina la dimensión de eficiencia en costos ($\beta_2=0.339^*$). Por último, el modelo 3 explica en un 5.20% ($R^2=0.052$) que la adecuación de operaciones influye negativamente en los precios bajos ($\beta = -0.184^*$). Por lo tanto, la *H2b* es aceptada parcialmente.

4.3. Prueba de $H3a$ y $H3b$

Estas hipótesis proponen que el aprendizaje organizacional funciona como una variable interviniente entre las relaciones halladas en la $H1a$ y $H1b$. Por lo tanto, son tres las pruebas que se realizaron para saber cómo interviene el aprendizaje organizacional. Primero, se hizo una correlación parcial para determinar si la relación entre la variable dependiente e independiente cambia cuando se elimina el efecto del aprendizaje organizacional. La segunda y tercera prueba fueron para determinar si el aprendizaje organizacional tiene un efecto moderador o mediador, para esto se siguió el procedimiento de Baron & Kenny (1986).

4.3.1. Prueba de $H3a$

La $H3a$ propone que el aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales. Los análisis que se realizaron buscaron control, moderación y mediación de la variable interviniente. Primeramente, la intervención de control se prueba con una correlación parcial en SPSS, los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 23.

De manera general, los resultados de correlación de orden cero disminuyeron su valor de correlación entre las dimensiones e indicadores de la estrategia de diferenciación y la orientación emprendedora cuando se elimina el efecto del aprendizaje organizacional. También en algunos casos se halló que sin el efecto del aprendizaje organizacional algunas relaciones significativas se volvieron no significativas.

La estrategia competitiva de diferenciación tiene una relación positiva y significativa con la innovación en adquisiciones de la orientación emprendedora ($r=0.259$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional la correlación deja de ser significativa ($r=0.139$, $p=0.189$). La diferenciación también tiene una relación negativa y significativa con la agresividad competitiva ($r=-0.218$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza, relación que deja de ser significativa en el primer orden ($r=-0.124$, $p=0.240$).

Tabla 23
Correlación parcial de H3a

Variable de control	Variable	Media	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Aprendizaje organizacional	1 Estrategia competitiva de diferenciación	3.698	0.576	Orden cero	1.000											
				Significación	0.000											
	2 Dife_Canales de distribución y comercialización	2.313	1.034	Orden cero	0.792	1.000										
				Significación	0.000	0.000										
	3 Dife_Producto	4.243	0.654	Orden cero	0.719	0.313	1.000									
				Significación	0.000	0.002	0.000									
	4 Dife_Atención al cliente	4.538	0.672	Orden cero	0.654	0.193	0.395	1.000								
				Significación	0.000	0.065	0.000	0.000								
	5 Orientación emprendedora	2.845	0.537	Orden cero	0.484	0.553	0.231	0.169	1.000							
				Significación	0.000	0.000	0.027	0.107	0.000							
	6 OE_Innovación	2.982	0.744	Orden cero	0.555	0.607	0.300	0.202	0.724	1.000						
				Significación	0.000	0.000	0.004	0.054	0.000	0.000						
7 OE_Inno_Producto	4.102	0.972	Orden cero	0.364	0.234	0.370	0.216	0.530	0.677	1.000						
			Significación	0.000	0.025	0.000	0.039	0.000	0.000	0.000						
8 OE_Inno_Comercialización	2.859	1.177	Orden cero	0.244	0.087	0.284	0.166	0.453	0.634	1.000						
			Significación	0.020	0.413	0.006	0.116	0.000	0.000	0.000						
9 OE_Inno_Adquisiciones	1.984	0.976	Orden cero	0.538	0.717	0.185	0.099	0.609	0.793	0.327	1.000					
			Significación	0.000	0.000	0.078	0.345	0.000	0.000	0.001	0.000					
10 OE_Proactividad	1.957	0.959	Orden cero	0.349	0.606	-0.031	-0.009	0.466	0.704	0.193	1.000					
			Significación	0.001	0.000	0.774	0.935	0.000	0.000	0.067	0.000					
11 OE_Agresividad competitiva	2.634	0.837	Orden cero	0.259	0.290	0.095	0.127	0.391	0.655	0.157	0.282	1.000				
			Significación	0.013	0.005	0.367	0.229	0.000	0.000	0.135	0.007	0.000				
12 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	0.139	0.180	-0.010	0.078	0.305	0.627	0.076	0.162	1.000				
			Significación	0.189	0.088	0.924	0.465	0.003	0.000	0.472	0.124	0.000				
13 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	0.407	0.521	0.081	0.165	0.691	0.405	0.153	0.480	0.195	1.000			
			Significación	0.000	0.000	0.441	0.117	0.000	0.000	0.146	0.000	0.063	0.000			
14 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	0.286	0.430	-0.054	0.107	0.640	0.279	0.051	0.375	0.113	1.000			
			Significación	0.006	0.000	0.613	0.311	0.000	0.007	0.633	0.000	0.288	0.000			
15 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	-0.218	-0.221	-0.075	-0.147	0.246	-0.178	-0.092	-0.220	-0.050	-0.119	1.000		
			Significación	0.037	0.035	0.480	0.161	0.018	0.089	0.382	0.035	0.636	0.259	0.000		
16 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	-0.124	-0.130	0.008	-0.110	0.415	-0.073	-0.025	-0.124	0.010	-0.050	1.000		
			Significación	0.240	0.219	0.937	0.299	0.000	0.494	0.813	0.241	0.923	0.640	0.000		
17 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	0.439	0.442	0.270	0.187	0.777	0.599	0.594	0.464	0.218	0.339	-0.065	1.000	
			Significación	0.000	0.000	0.009	0.074	0.000	0.000	0.000	0.000	0.037	0.001	0.536	0.000	
18 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	0.221	0.231	0.087	0.101	0.699	0.434	0.529	0.242	0.088	0.199	0.060	1.000	
			Significación	0.035	0.028	0.410	0.339	0.000	0.000	0.000	0.021	0.406	0.058	0.569	0.000	

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: Elaboración propia con SPSS

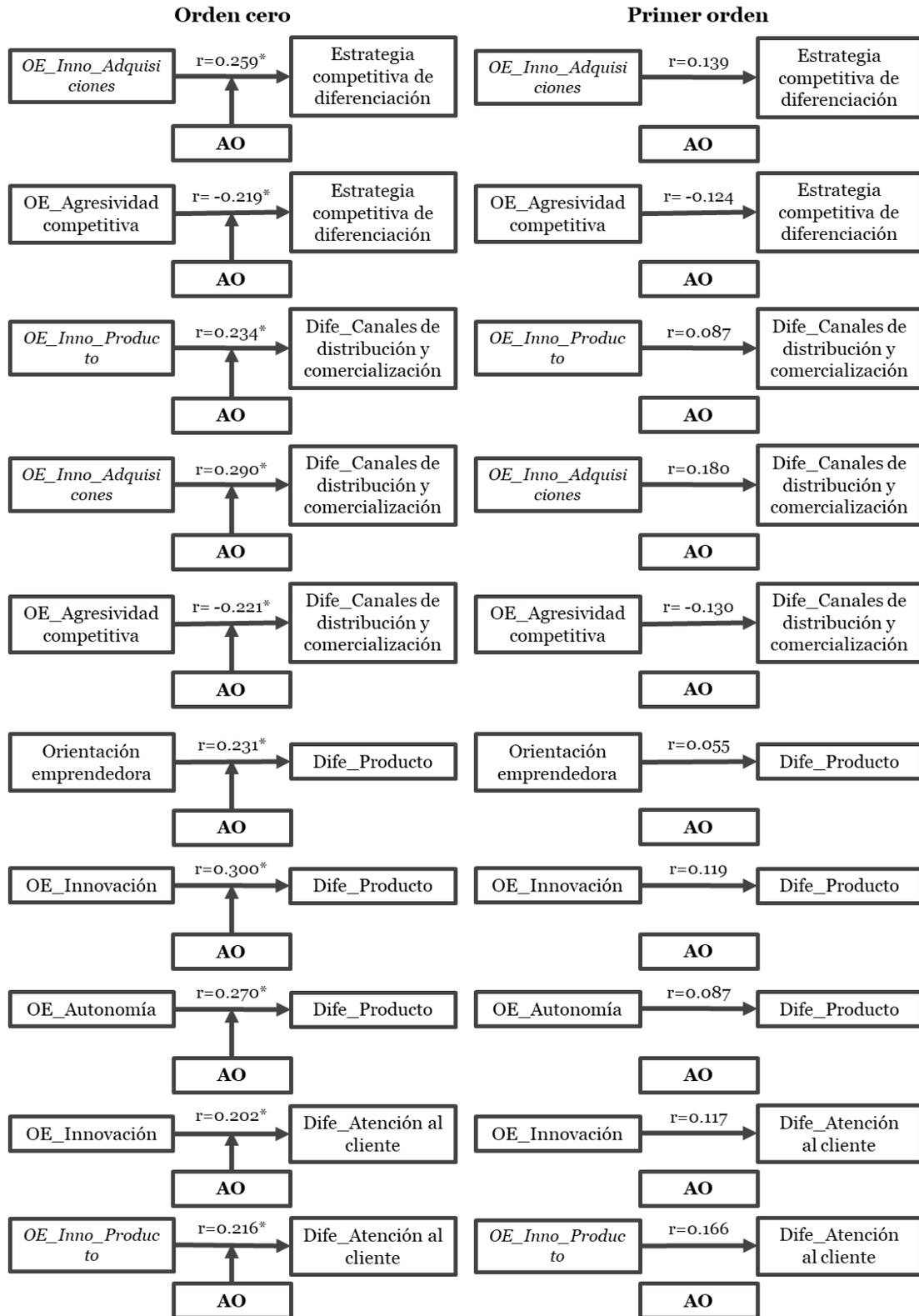
A nivel de dimensiones, la diferenciación en canales de distribución y comercialización tiene una relación positiva y significativa con la innovación de producto en orden cero ($r=0.234$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. En primer orden esta correlación deja de ser significativa ($r=0.087$, $p=0.413$). Esta misma dimensión tiene una relación positiva y significativa con la innovación en adquisiciones ($r=0.290$, $p\leq 0.05$) que en primer orden deja de ser significativa ($r=0.180$, $p=0.088$), con un 95% de confianza. Por último, la diferenciación en canales de distribución y comercialización se correlaciona negativa y significativamente con la agresividad competitiva ($r=-0.221$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Esta relación deja de ser significativa cuando se elimina el efecto del aprendizaje organizacional ($r=-0.130$, $p=0.219$).

La dimensión de diferenciación en producto también tiene correlaciones significativas que dejan de serlo con la exclusión del efecto del aprendizaje organizacional. Entre la diferenciación de producto y la orientación emprendedora hay una relación positiva y significativa ($r=0.231$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Esta relación en primer orden deja de ser significativa ($r=0.055$, $p=0.604$). La diferenciación en producto también tiene una relación positiva y significativa con la dimensión de innovación de la orientación emprendedora ($r=0.300$, $p\leq 0.05$), pero se vuelve no significativa cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional ($r=0.119$, $p=0.260$). Finalmente, con un 95% de confianza, en orden cero la diferenciación en producto y la autonomía tienen una correlación positiva y significativa ($r=0.270$, $p\leq 0.05$). Esta se vuelve no significativa ($r=0.087$, $p=0.410$) al eliminar el efecto del aprendizaje organizacional.

La última dimensión de la estrategia de diferenciación es la atención al cliente, la cual tiene una relación positiva y significativa con la innovación ($r=0.202$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Al excluir el efecto del aprendizaje organizacional esta relación deja de ser significativa ($r=0.117$, $p=0.271$). Específicamente con la innovación de producto la diferenciación en atención al cliente se relaciona positiva y significativamente ($r=0.216$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional la relación se vuelve no significativa ($r=0.166$, $p=0.116$).

La Figura 12 es un resumen de los hallazgos del análisis de correlación parcial. En ella es más fácil apreciar que en los casos donde se quitó el efecto del aprendizaje organizacional en la relación entre variables, dimensiones e indicadores, la correlación dejaba de ser significativa. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional tiene un efecto de control parcial en la relación entre la orientación emprendedora y la ventaja competitiva de diferenciación, puesto que los cambios de significación no surgieron en todas las correlaciones existentes entre las variables sus dimensiones e indicadores y solo en algunas de ellas.

Figura 12
Resultados de correlación parcial de H3a



*. La correlación es significativa en un 95% de confianza.

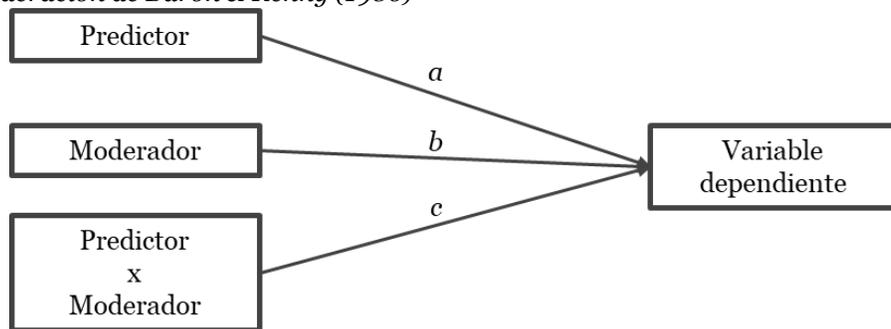
Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

La prueba de moderación y mediación se realizó siguiendo los pasos de Baron & Kenny (1986). Estos autores establecen una serie de pasos y condiciones para comprobar si una variable interviniente tiene un papel moderador o mediador entre la relación de una variable dependiente y una independiente. Primero, se prueba la moderación de la variable interviniente y si esta es positiva es factible realizar un análisis para probar mediación.

Una variable moderadora es aquella que afecta la dirección y fuerza de la relación que existe entre una variable dependiente y una independiente (Baron & Kenny, 1986). El modelo de moderación propuesto por estos autores se muestra en la Figura 13.

Figura 13

Modelo de moderación de Baron & Kenny (1986)



Fuente: Baron & Kenny (1986).

El procedimiento realizado para realizar la prueba de moderación de la variable interviniente, acorde con Baron & Kenny (1986), es el siguiente:

1. Una regresión lineal muestra la influencia que tiene el predictor en la variable dependiente (ruta *a*).
2. Una regresión lineal muestra la influencia que tiene el moderador en la variable dependiente (ruta *b*).
3. Una regresión lineal jerárquica muestra la interacción del producto del predictor y moderador en la variable dependiente (ruta *c*).

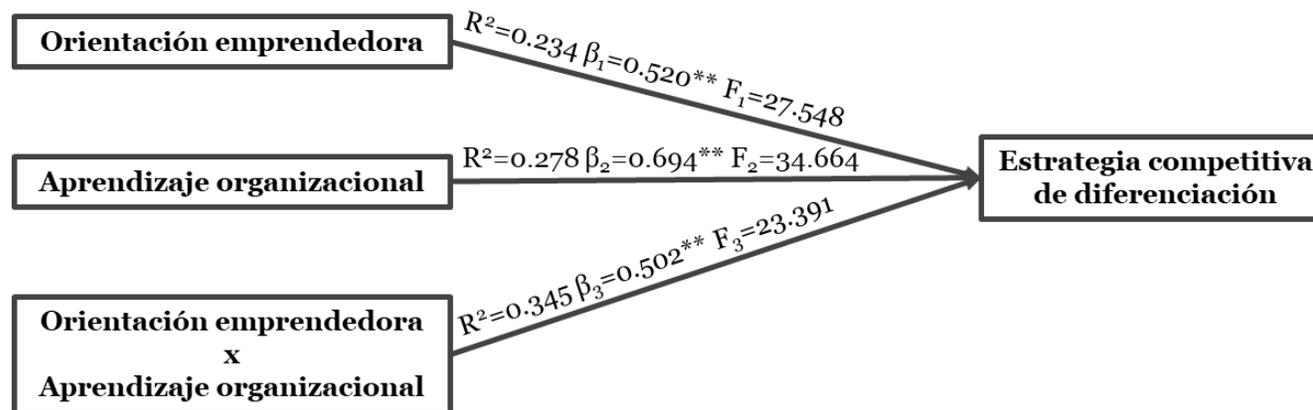
La hipótesis de variable moderadora se acepta cuando la ruta *c* es significativa, aunque también existan interacciones significativas en las ruta *a* y *b*. Es deseable que el moderador no este correlacionado con el predictor y la variable independiente (Baron & Kenny, 1986). La Tabla 24 contiene las dos regresiones lineales y la regresión jerárquica realizadas para probar la moderación del aprendizaje organizacional en la relación existente entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de diferenciación.

Tabla 24
Prueba de moderación de H3a

Modelo	Resumen del modelo					ANOVA			Coeficientes				Variable dependiente
	R	R ²	Cambio en R ²	EE	DW	F	Cambio en F	Sig.	β	D.S.	Sig.	VIF	
1 (Constante) Orientación emprendedora	0.484	0.234	-	0.507	1.726	27.548	-	0.000	2.219	0.287	0.000		Estrategia competitiva de diferenciación
2 (Constante) Aprendizaje organizacional	0.527	0.278	-	0.492	1.942	34.664	-	0.000	0.866	0.484	0.077		Estrategia competitiva de diferenciación
3 (Constante) Orientación emprendedora Aprendizaje organizacional	0.587	0.345	0.110	0.472	1.942	23.391	14.961	0.000	0.745	0.465	0.113		Estrategia competitiva de diferenciación
									0.318	0.106	0.003	1.320	
									0.502	0.130	0.000	1.320	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 14
Resultados de moderación de H3a



** La influencia es significativa en un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

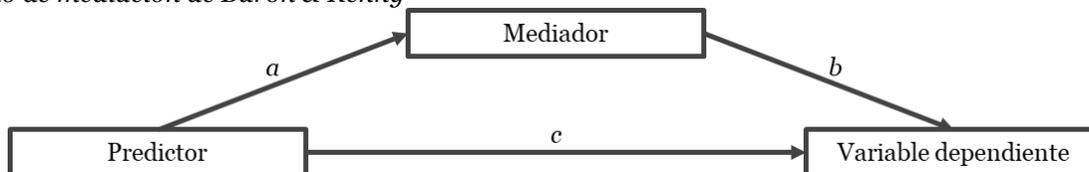
Primero, el modelo 1 muestra con un 99% de confianza que la orientación emprendedora influye positiva y significativamente en la estrategia de diferenciación ($\beta_1=0.520$, $F_1=27.548$, $p\leq 0.001$) y se explica en un 23.40% ($R^2=0.234$). Segundo, en el modelo 2 se observa que el aprendizaje organizacional influye significativamente en la estrategia de diferenciación ($\beta_2=0.694$, $F_2=34.664$, $p\leq 0.001$), con un 99% de confianza y se explica en un 27.80% ($R^2=0.278$). Tercero, con un 99% de confianza se encontró que el producto de la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional influyen positiva y significativamente en la estrategia de diferenciación ($\beta_3=0.502$, $F_3=23.391$, $p\leq 0.001$) y se explica en un 34.50% ($R^2=0.345$).

El modelo de moderación resultante se muestra en la Figura 14. Acorde con Baron & Kenny (1986) una moderación completa cambia la significación de la relación entre la variable independiente y dependiente. En esta caso, la fuerza de la relación entre la orientación emprendedora y la estrategia de diferenciación ($\beta_2=0.520^{**}$) disminuye cuando el aprendizaje organizacional influye como moderador ($\beta_2=0.502^{**}$). No obstante, el producto de la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional explican mejor la estrategia de diferenciación, en un 34.50% ($R^2=0.345$). La variable predictor explica la estrategia de diferenciación en un 23.40% ($R^2=0.234$) y el moderador por sí solo en un 27.80% ($R^2=0.278$).

Las tres condiciones propuestas por Baron & Kenny (1986) para aceptar la moderación se cumplen. A pesar de que las rutas del predictor y el moderador son significativas, la ruta del producto entre ambos tipos de variables es la que mejor explica la estrategia de diferenciación. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional tiene un efecto moderador parcial en la relación entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de diferenciación.

La última prueba de intervención de esta hipótesis prueba si el aprendizaje organizacional tiene un efecto mediador entre la orientación emprendedora y la estrategia de diferenciación. Baron & Kenny (1986) postulan que una variable es mediadora en la medida en que esta explica la relación entre el predictor y la variable dependiente. Los autores esquematizan la mediación como se observa en la Figura 15; para que la mediación exista se deben cumplir tres condiciones.

Figura 15
Modelo de mediación de Baron & Kenny



Fuente: Baron & Kenny (1986).

El modelo de mediación comprende que hay dos caminos para explicar la variable dependiente. La ruta *c* es el impacto directo del predictor en la variable dependiente, la ruta *b* es la relación del mediador con la dependiente y la ruta *a* la relación del predictor con el mediador (Baron & Kenny, 1986). Los autores postulan que la mediación ocurre cuando se cumplen tres condiciones:

1. El predictor debe afectar al mediador significativamente en la primera ecuación (ruta *a*).
2. El predictor debe afectar significativamente a la variable independiente en la segunda ecuación (ruta *c*).
3. El mediador debe afectar a la variable independiente en la tercera ecuación (ruta *b*).

Si estas tres condiciones se cumplen debe observarse que el efecto del predictor sobre la variable independiente (ruta *c*) sea menor que el resultado de la segunda ecuación (ruta *b*). La mediación perfecta ocurre cuando el predictor no tiene efecto sobre la variable dependiente cuando se controla el mediador (Baron & Kenny, 1986).

El proceso anterior se tomó como guía para probar si el aprendizaje organizacional tiene un efector mediador entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de diferenciación. La Tabla 25 y la Figura 16 muestran las ecuaciones y el modelo de mediación para comprobar este efecto.

La primera condición se cumple, la orientación emprendedora influye significativamente en el aprendizaje organizacional con un 99% de confianza ($\beta_1=0.402$, $p\leq 0.000$) y se explica en un 24.30% ($R^2=0.243$). La segunda condición también se cumple, la orientación emprendedora afecta significativamente la estrategia competitiva de diferenciación con un 99% de confianza ($\beta_2=0.520$, $p\leq 0.000$) y se explica en un 23.40% ($R^2=0.234$). La tercera y última condición también se cumple, el aprendizaje organizacional influye significativamente en la estrategia de diferenciación con un 99% de confianza ($\beta_3=0.502$, $p\leq 0.000$).

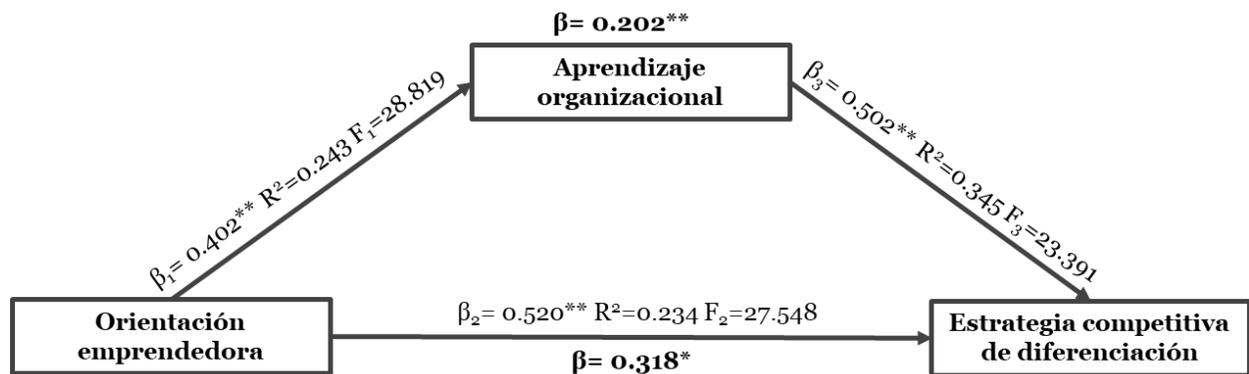
A partir del cumplimiento de las tres condiciones para analizar la medición, se observó si el efecto indirecto de la ruta del mediador es mayor que el efecto del predictor hacia la variable dependiente en la tercera ecuación. En este caso no existe una mediación del aprendizaje organizacional, puesto que el efecto indirecto de esta ruta ($\beta=0.202^{**}$) es menor que el efecto de la orientación emprendedora en la tercera ecuación ($\beta=0.318^*$). Por lo tanto, el efecto directo de la orientación emprendedora es el que mejor explica la estrategia competitiva de diferenciación; la mediación del aprendizaje organizacional se rechaza

Tabla 25
Prueba de mediación de H3a

Ecuación	Modelo		ANOVA		Coeficientes		Variable resultado
	R	R ²	F	Sig.	β	Sig.	
1 (Constante) Orientación emprendedora	0.492	0.243	28.819	0.000	2.938	0.000	Aprendizaje organizacional
2 (Constante) Orientación emprendedora	0.484	0.234	27.548	0.000	2.219	0.000	Estrategia competitiva de diferenciación
3 (Constante) Aprendizaje organizacional Orientación emprendedora	0.587	0.345	23.391	0.000	0.745	0.113	Estrategia competitiva de diferenciación
4 Efecto indirecto a través del mediador (AO)	-	-	-	-	0.202	0.001	Estrategia competitiva de diferenciación

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 16
Resultados de mediación de H3a



** La influencia es significativa en un 99% de confianza.
* La influencia es significativa en un 95% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

4.3.2. Prueba de H3b

La H3b propone que el aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de liderazgo en costos. Los tipos de intervención que se probaron con los análisis fueron control, moderación y mediación. Primero, para la prueba de control se realizó una correlación parcial a través de SPSS.

Los resultados que se encontraron en la correlación parcial entre las variables de liderazgo en costos y orientación emprendedora, así como sus variables y dimensiones se muestran en la Tabla 26. La mayoría de las correlaciones disminuyen su valor cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional. Hay cuatro correlaciones que cambian su significancia cuando se elimina el efecto del aprendizaje organizacional.

Tabla 26
Correlación parcial de H3b

Variable de control	Variable	Media	D.S.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Aprendizaje organizacional	1 Estrategia competitiva de liderazgo en costos	2.128	0.639	Orden cero	1.000											
				Significación												
	2 Lide_Eficiencia en costos	1.530	0.658	Orden cero	0.649	1.000										
				Significación	0.000											
	3 Lide_Precios bajos	2.726	0.988	Orden cero	0.862	0.174	1.000									
				Significación	0.000	0.098										
	4 Orientación emprendedora	2.845	0.537	Orden cero	0.352	0.394	0.192	1.000								
				Significación	0.001	0.000	0.066									
	5 OE_Innovación	2.982	0.744	Orden cero	0.023	0.254	-0.139	0.724	1.000							
				Significación	0.826	0.015	0.186	0.000								
	6 OE_Inno_Producto	4.102	0.972	Orden cero	-0.010	-0.001	-0.012	0.530	0.677	1.000						
Significación				0.923	0.989	0.908	0.000	0.000								
7 OE_Inno_Comercialización	2.859	1.177	Orden cero	-0.114	0.111	-0.221	0.609	0.793	0.327	1.000						
			Significación	0.279	0.293	0.034	0.000	0.000	0.001							
8 OE_Inno_Adquisiciones	1.984	0.976	Orden cero	0.200	0.448	-0.039	0.391	0.655	0.157	0.282	1.000					
			Significación	0.055	0.000	0.713	0.000	0.000	0.135	0.007						
9 OE_Proactividad	1.957	0.959	Orden cero	0.176	0.425	-0.053	0.305	0.627	0.076	0.162	0.162	1.000				
			Significación	0.095	0.000	0.618	0.003	0.000	0.472	0.124						
10 OE_Agresividad competitiva	2.634	0.837	Orden cero	0.210	0.445	-0.024	0.691	0.405	0.153	0.480	0.195	1.000				
			Significación	0.044	0.000	0.818	0.000	0.000	0.146	0.000	0.063					
11 OE_Autonomía	3.807	0.953	Orden cero	0.185	0.218	0.088	0.777	0.599	0.594	0.464	0.218	0.339	1.000			
			Significación	0.086	0.037	0.402	0.000	0.000	0.000	0.000	0.037	0.001	0.536			
				Primer orden	0.140	0.157	0.077	0.699	0.434	0.529	0.242	0.088	0.199	0.060	1.000	
				Significación	0.185	0.138	0.467	0.000	0.000	0.000	0.021	0.406	0.058	0.569		

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

La primera de ellas se halló entre la variable de liderazgo en costos y la innovación en comercialización, esta es una correlación negativa no significativa en el orden cero ($r=-0.114$, $p=0.279$). Con un 95% de confianza, en primer orden esta relación se vuelve negativa y significativa ($r=-0.215$, $p\leq 0.05$).

El segundo cambio de significación se encontró entre el liderazgo en costos y la dimensión de proactividad, relación que es positiva y significativa en orden cero ($r=0.210$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional la correlación ya no es significativa ($r=0.183$, $p=0.083$).

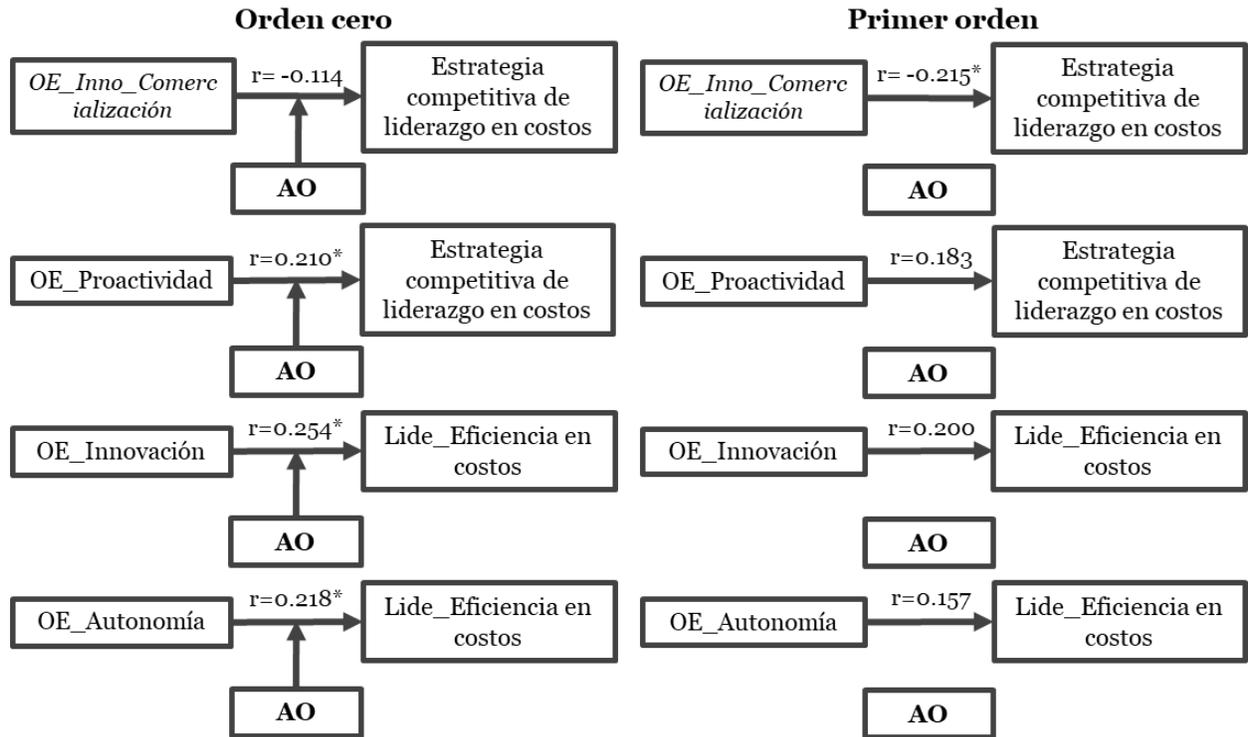
El tercer cambio que se encontró fue en la relación positiva y significativa entre la dimensión de eficiencia en costos e innovación ($r=0.254$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Al excluir el efecto de aprendizaje organizacional, esta correlación se vuelve no significativa ($r=0.200$, $p=0.058$).

El cuarto y último cambio de significación es entre la eficiencia en costos y la autonomía. En orden cero estas dimensiones tienen una correlación positiva y significativa ($r=0.218$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. En el primer orden esta relación ya no es significativa ($r=0.157$, $p=0.138$).

La Figura 17 esquematiza los resultados del análisis de correlación parcial para esta hipótesis. En ella se puede apreciar que de las correlaciones existentes en orden cero son cuatro las que cambian su significancia; tres de ellas pasan de ser significativas en orden cero a dejar de serlo en primer orden y una, al contrario, todas con un 95% de confianza. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional tiene una intervención de control parcial entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

El procedimiento para probar el aprendizaje organizacional como moderador entre la orientación emprendedora y la estrategia de liderazgo en costos es el propuesto por Baron & Kenny (1986); el proceso ya fue descrito en el apartado de la prueba de *H3a*. En resumen, la moderación se acepta cuando el producto del predictor y el moderador se relacionan significativamente con la variable dependiente.

Figura 17
Resultados de correlación parcial de H3a



*. La correlación es significativa en un 95% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

La Tabla 27 contiene los resultados de los análisis de regresión lineal y regresión jerárquica para comprobar el efecto moderador. Primero, la orientación emprendedora influye positiva y significativamente en la estrategia de liderazgo en costos ($\beta_1=0.419$, $F_1=12.689$, $p\leq 0.001$), con un 99% de confianza y se explica en un 12.40% ($R^2=0.124$). Segundo, el aprendizaje organizacional tiene una relación no significativa con la estrategia de liderazgo en costos ($\beta_2=0.419$, $F_2=1.253$, $p=0.266$). Tercero, el producto de la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional es negativo y no significativo con el liderazgo en costos ($\beta_3= -0.108$, $F_3=6.515$, $p=0.518$). La relación no significativa entre el producto del predictor y el moderador con la dependiente rechazan que el aprendizaje organizacional modere la relación entre la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de diferenciación. El modelo de moderación se muestra en la Figura 18.

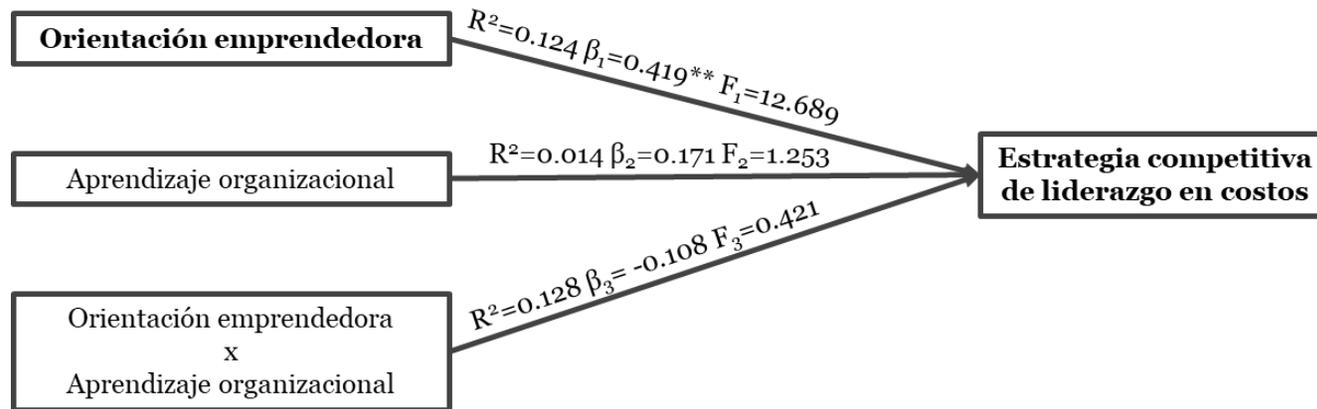
La siguiente prueba de intervención de la H3b busca el efecto del aprendizaje organizacional como variable mediadora. Acorde con Baron & Kenny (1986), el análisis del efecto mediador requiere del cumplimiento de tres condiciones.

Tabla 27
Prueba de moderación de H3b

Modelo	Resumen del modelo					ANOVA			Coeficientes				Variable dependiente
	R	R ²	Cambio en R ²	EE	DW	F	Cambio en F	Sig.	β	D.S.	Sig.	VIF	
1 (Constante)	0.352	0.124	-	0.602	1.897	12.689	-	0.001	0.937	0.340	0.007		Estrategia competitiva de liderazgo en costos
Orientación emprendedora									0.419	0.117	0.001	1.000	
2 (Constante)	0.117	0.014	-	0.638	1.742	1.253	-	0.266	1.430	0.627	0.025		Estrategia competitiva de liderazgo en costos
Aprendizaje organizacional									0.171	0.153	0.266	1.000	
3 (Constante)	0.357	0.128	0.004	0.603	1.907	6.515	0.421	0.002	1.254	0.595	0.038		Estrategia competitiva de liderazgo en costos
Orientación emprendedora									0.462	0.135	0.001	1.320	
Aprendizaje organizacional									-0.108	0.166	0.518	1.320	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 18
Resultados de moderación de H3b



** . La influencia es significativa en un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

1. El predictor debe afectar al mediador significativamente.
2. El predictor debe afectar significativamente a la variable independiente.
3. El mediador debe afectar significativamente a la variable independiente.

El rechazo de la hipótesis de moderación impide continuar con la prueba de mediación, pues una de las ecuaciones de la moderación involucra las variables de la tercera condición para analizar la mediación. La Tabla 27 muestra que la regresión lineal del aprendizaje organizacional sobre la estrategia de liderazgo en costos no tuvo un efecto significativo ($\beta_2=0.171$, $F_2=1.253$, $p=0.266$). El resultado conlleva al incumplimiento de las tres condiciones de Baron & Kenny (1986) para analizar una variable mediadora, por lo tanto, se rechaza el efecto mediador del aprendizaje organizacional en la relación de la orientación emprendedora y la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

4.4. Prueba de *H4a* y *H4b*

Estas hipótesis proponen que el aprendizaje organizacional funciona como una variable interviniente entre las relaciones halladas en la *H2a* y *H2b*. Por lo tanto, son tres las pruebas que se realizaron para saber cómo interviene el aprendizaje organizacional. Primero, se hizo una correlación parcial para determinar si la relación entre la variable dependiente e independiente cambia cuando se elimina el efecto del aprendizaje organizacional. La segunda y tercera prueba fueron para determinar si el aprendizaje organizacional tiene un efecto de intervención moderador o mediador, para estas pruebas se siguió el procedimiento de Baron & Kenny (1986).

4.4.1. Prueba de *H4a*

La *H4a* propone que el aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales; se realizaron análisis para probar intervenciones de tipo control, moderación y mediación. El análisis de correlación parcial entre la estrategia de diferenciación y la orientación al mercado, así como sus dimensiones e indicadores, tuvo como resultado que cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional las correlaciones disminuyen su valor de relación e inclusive algunas dejan de ser significativas y viceversa. La Tabla 28 muestra los resultados obtenidos en este análisis.

Tabla 28
Correlación parcial de H4a

Variable de control	Variable	Media	D.S.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Aprendizaje organizacional	1 Estrategia competitiva de diferenciación	3.698	0.576	Orden cero	1.000												
				Significación													
	2 Dife_Canales de distribución y comercialización	2.313	1.034	Orden cero	0.792	1.000											
				Significación	0.000												
	3 Dife_Producto	4.243	0.654	Orden cero	0.714	1.000											
				Significación	0.000												
	4 Dife_Atención al cliente	4.538	0.672	Orden cero	0.661	0.148	1.000										
				Significación	0.000	0.160											
	5 Orientación al mercado	2.619	0.561	Orden cero	0.654	0.193	0.395	1.000									
				Significación	0.000	0.065	0.000										
	6 OM_Orientación al cliente	2.790	1.061	Orden cero	0.662	0.111	0.355	1.000									
				Significación	0.000	0.295	0.001										
7 OM_Orientación a la competencia	2.372	0.471	Orden cero	0.556	0.687	0.250	0.130	1.000									
			Significación	0.000	0.000	0.016	0.215										
8 OM_Ocmp_Enfrentar la competencia	1.435	0.515	Orden cero	0.387	0.571	0.066	0.035	1.000									
			Significación	0.000	0.000	0.534	0.742										
9 OM_Ocmp_Cambios en el mercado	3.310	0.889	Orden cero	0.652	0.812	0.241	0.194	0.834	1.000								
			Significación	0.000	0.000	0.020	0.064	0.000									
10 OM_Coordinación interfuncional	2.695	0.806	Orden cero	0.534	0.750	0.071	0.116	0.779	1.000								
			Significación	0.000	0.000	0.501	0.273	0.000									
11 OM_Cint_Organización del negocio	2.884	0.966	Orden cero	0.238	0.202	0.140	0.163	0.478	0.207	1.000							
			Significación	0.023	0.053	0.182	0.120	0.000	0.048								
12 OM_Cint_Adecuación de operaciones	2.505	1.226	Orden cero	0.123	0.083	0.047	0.119	0.416	0.096	1.000							
			Significación	0.245	0.434	0.656	0.261	0.000	0.365								
				Orden cero	0.129	0.194	-0.127	0.158	0.320	0.308	0.373	1.000					
				Significación	0.219	0.064	0.229	0.132	0.002	0.003	0.000						
				Orden cero	0.187	0.260	-0.114	0.173	0.410	0.384	0.402	1.000					
				Significación	0.075	0.013	0.282	0.102	0.000	0.000	0.000						
				Orden cero	0.177	0.102	0.222	0.081	0.321	0.041	0.843	-0.184	1.000				
				Significación	0.092	0.331	0.033	0.442	0.002	0.701	0.000	0.080					
				Orden cero	0.018	-0.069	0.120	0.023	0.198	-0.130	0.831	-0.175	1.000				
				Significación	0.862	0.518	0.257	0.827	0.059	0.220	0.000	0.097					
				Orden cero	0.162	0.246	0.121	-0.078	0.709	0.303	0.141	0.044	0.124	1.000			
				Significación	0.122	0.018	0.249	0.459	0.000	0.003	0.180	0.676	0.239				
				Orden cero	0.006	0.112	0.009	-0.145	0.680	0.189	0.069	0.064	0.035	1.000			
				Significación	0.956	0.292	0.932	0.169	0.000	0.073	0.516	0.547	0.740				
				Orden cero	0.193	0.391	-0.048	-0.058	0.591	0.432	0.025	0.195	-0.086	0.651	1.000		
				Significación	0.065	0.000	0.652	0.583	0.000	0.000	0.810	0.063	0.417	0.000			
				Orden cero	0.015	0.266	-0.205	-0.135	0.515	0.323	-0.070	0.228	-0.214	0.612	1.000		
				Significación	0.884	0.011	0.052	0.202	0.000	0.002	0.510	0.030	0.042	0.000			
				Orden cero	0.061	0.015	0.197	-0.057	0.466	0.057	0.165	-0.095	0.230	0.801	0.067	1.000	
				Significación	0.563	0.891	0.060	0.590	0.000	0.588	0.115	0.367	0.027	0.000	0.526		
				Orden cero	-0.004	-0.057	0.164	-0.083	0.475	-0.003	0.139	-0.089	0.204	0.807	0.027	1.000	
				Significación	0.968	0.590	0.120	0.435	0.000	0.981	0.188	0.401	0.052	0.000	0.801		

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Las correlaciones halladas entre las variables sus indicadores y dimensiones que cambian su significación cuando se elimina el efecto del aprendizaje organizacional son seis. Primero, la estrategia de diferenciación tiene una relación positiva y significativa con la dimensión de orientación a la competencia ($r=0.238$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. En primer orden esta relación se vuelve no significativa ($r=0.123$, $p=0.245$).

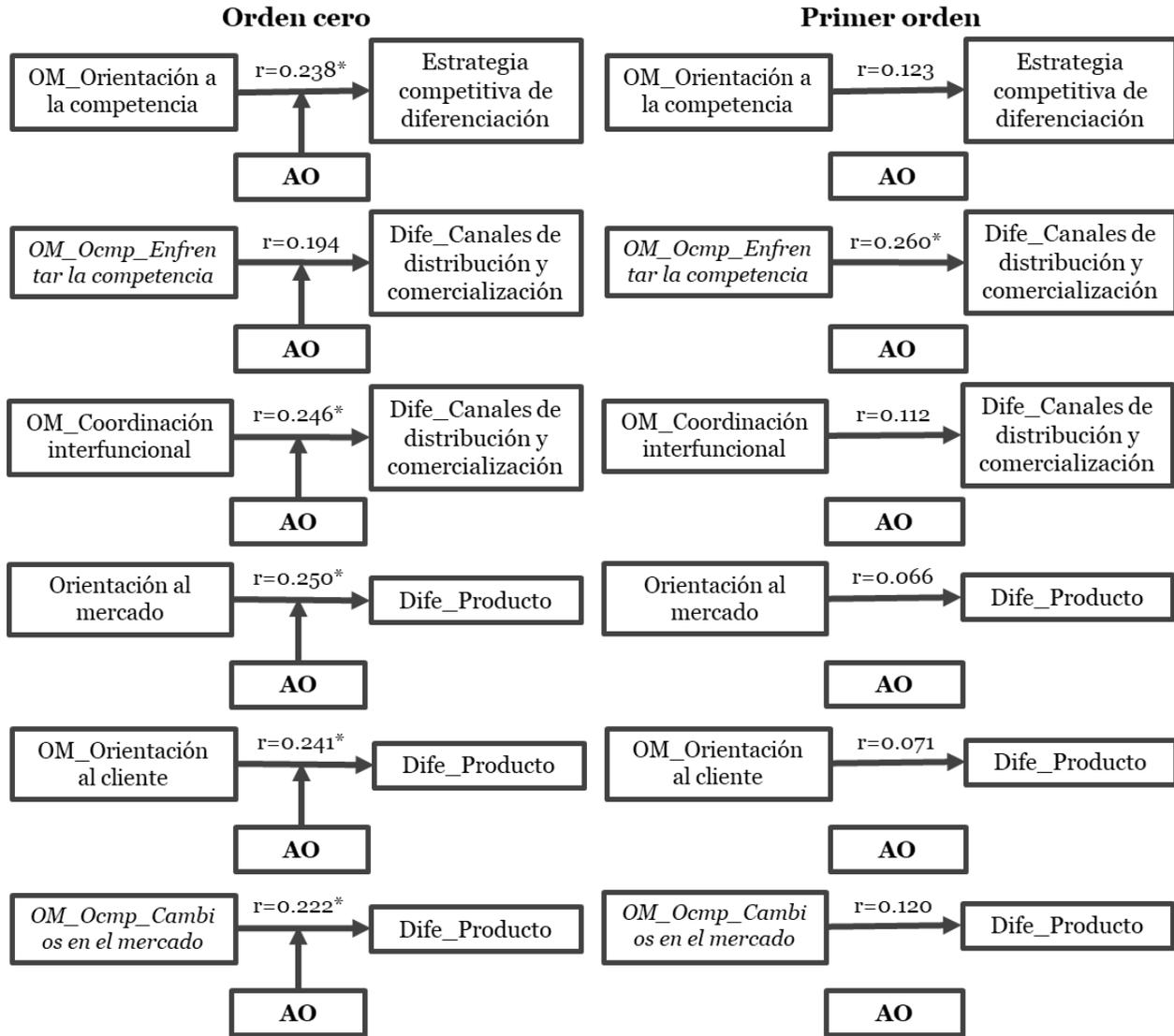
Segundo, la diferenciación en canales de distribución y comercialización tiene una correlación no significativa con el indicador enfrentar la competencia de la dimensión orientación a la competencia ($r=0.194$, $p=0.064$). En un 95% de confianza, cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional esta relación se vuelve significativa ($r=0.260$, $p\leq 0.05$). Tercero, los canales de distribución y comercialización también tienen una relación positiva y significativa con la coordinación interfuncional ($r=0.246$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Al eliminar el efecto del aprendizaje organizacional esta relación deja de ser significativa ($r=0.112$, $p=0.292$).

Cuarto, la diferenciación en producto se relaciona positiva y significativamente con la orientación al mercado ($r=0.250$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Esta relación se vuelve no significativa cuando se excluye el efecto del aprendizaje organizacional ($r=0.066$, $p=0.534$). Quinto, la diferenciación en producto tiene una correlación positiva y significativa con la dimensión de orientación al cliente ($r=0.241$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Esta correlación en primer orden deja de ser significativa ($r=0.241$, $p=0.501$). Por último, la relación positiva y significativa ($r=0.222$, $p\leq 0.05$), que existe entre la diferenciación en producto y el indicador de cambios en el mercado se vuelve no significativa en el primer orden ($r=0.120$, $p=0.257$).

La Figura 19 esquematiza los cambios de significación hallados en las correlaciones significativas de *H2a*. De las relaciones significativas entre las variables, dimensiones e indicadores de esta hipótesis son seis las que cambiaron su significación al eliminar el efecto del aprendizaje organizacional. Cinco de las relaciones dejan de ser significativas cuando pasan a primer orden y una se vuelve significativa en primer orden. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional tiene un efecto de control parcial cuando interviene en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva de diferenciación.

La siguiente prueba del aprendizaje organizacional como variable interviniente es la de moderación. Acorde con Baron & Kenny (1986) la hipótesis de variable moderadora se acepta cuando el producto entre el moderador y el predictor es significativo con la variable dependiente; la moderación ideal cambia la fuerza y dirección de la correlación entre el predictor y la dependiente.

Figura 19
Resultados de correlación parcial de H4a



*. La correlación es significativa en un 95% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

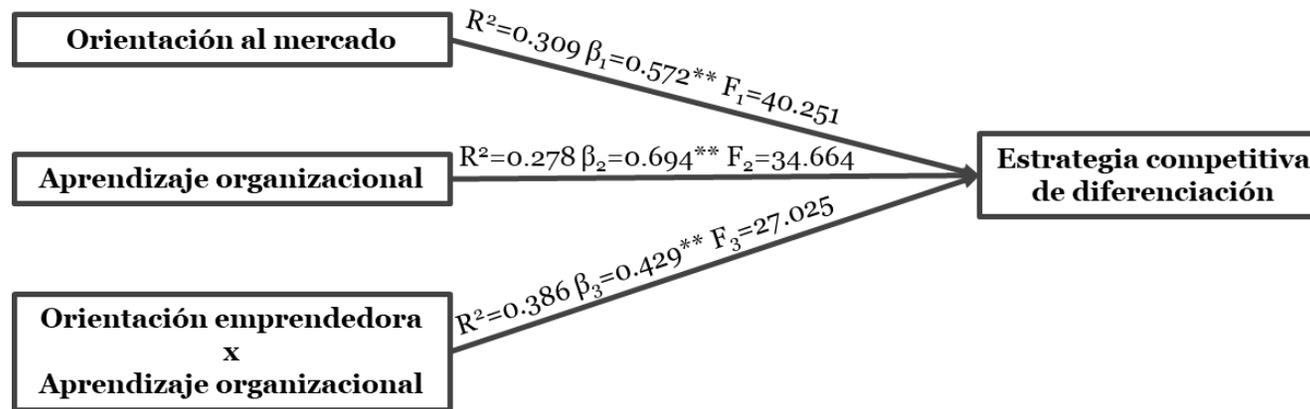
La Tabla 29 contiene las dos regresiones lineales y la regresión jerárquica necesarias para probar la moderación del aprendizaje organizacional. Primero, la orientación al mercado determina la estrategia competitiva de diferenciación con un 99% de confianza ($\beta_1=0.572$, $F_1=40.251$, $p \leq 0.001$), y se explica en un 30.90% ($R^2=0.309$). Segundo, el aprendizaje organizacional como moderador influye positiva y significativamente en la estrategia de diferenciación con un 99% de confianza ($\beta_2=0.694$, $F_2=34.664$, $p \leq 0.001$) y se explica en un 27.80% ($R^2=0.278$). Tercero, el producto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional influye significativamente en la estrategia de diferenciación con un 99% de confianza ($\beta_3=0.429$, $F_3=27.025$, $p \leq 0.001$) y se explica en un 38.60% ($R^2=0.386$).

Tabla 29
Prueba de moderación de H4a

Modelo	Resumen del modelo					ANOVA			Coeficientes				Variable dependiente
	R	R ²	Cambio en R ²	EE	DW	F	Cambio en F	Sig.	β	D.S.	Sig.	VIF	
1 (Constante) Orientación al mercado	0.556	0.309	-	0.482	1.703	40.251	-	0.000	2.201	0.241	0.000		Estrategia competitiva de diferenciación
2 (Constante) Aprendizaje organizacional	0.527	0.278	-	0.492	1.942	34.664	-	0.000	0.866	0.484	0.077		Estrategia competitiva de diferenciación
3 (Constante) Orientación al mercado Aprendizaje organizacional	0.622	0.386	0.077	0.457	1.895	28.025	11.226	0.000	0.908	0.449	0.046		Estrategia competitiva de diferenciación
									0.397	0.100	0.000	1.374	
									0.429	0.128	0.001	1.374	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 20
Resultados de moderación de H4a



** . La influencia es significativa en un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

La Figura 20 esquematiza el modelo de moderación. Acorde con Baron & Kenny (1986), en una moderación perfecta el predictor no tiene relación con la variable dependiente, en este caso la orientación al mercado si influye en la estrategia de diferenciación ($\beta_1=0.572^{**}$). Asimismo, se espera que el moderador tampoco sea significativo con la variable dependiente, los resultados de la regresión lineal mostraron que el aprendizaje organizacional si determina la estrategia de diferenciación ($\beta_2=0.694^{**}$). No obstante, el porcentaje de explicación de estas relaciones es del 30.90% ($R^2=0.309$) y 27.80% ($R^2=0.278$) respectivamente; mientras que el producto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional explican la estrategia de diferenciación un 38.60% ($R^2=0.386$). Además, el producto del predictor y el moderador es significativo ($\beta_3=0.429^{**}$) con la dependiente, por lo tanto, aunque la fuerza de la relación del producto sea menor que la del predictor y el moderador por sí mismos, la variable dependiente se explica mejor con el producto de ambos. La moderación del aprendizaje organizacional es parcial.

La tercer prueba de intervención del aprendizaje organizacional en la relación de la orientación al mercado y la estrategia de diferenciación es la medicación. Para poder analizar el efecto mediador Baron & Kenny (1986) postulan que se deben cumplir tres condiciones.

1. El predictor debe afectar al mediador significativamente en la primer ecuación.
2. El predictor debe afectar significativamente a la variable independiente en la segunda ecuación.
3. El mediador debe afectar significativamente a la variable independiente en la tercer ecuación.

Al cumplir las tres condiciones se espera que la influencia del predictor en la variable dependiente en la tercera ecuación sea menor que el efecto indirecto que se tiene a través de la ruta del mediador (Baron & Kenny, 1986). La Tabla 30 y la Figura 21 muestran las ecuaciones y modelo de mediación resultante para la *H4a*.

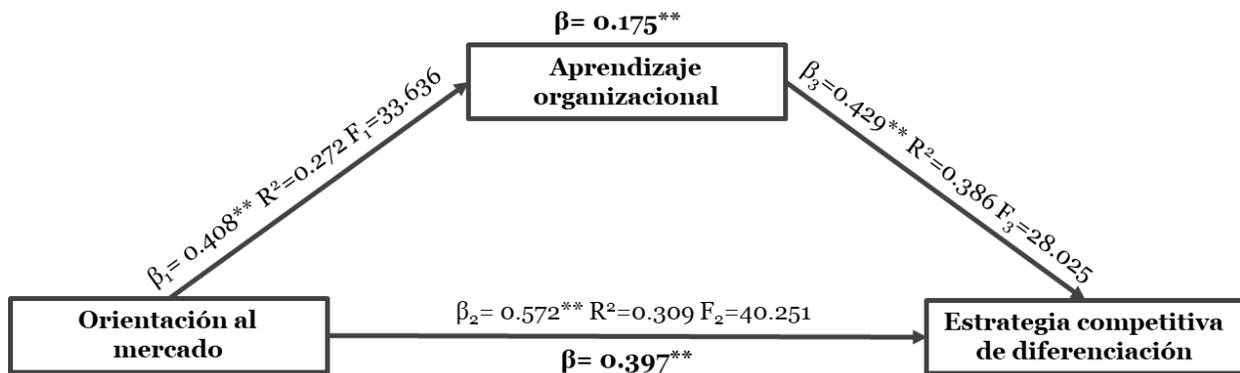
La primer condición se cumplió, la orientación al mercado como predictor afecta significativamente al aprendizaje organizacional con un 99% de confianza ($\beta_1=0.408$, $p\leq 0.000$) y se explica en un 27.20% ($R^2=0.272$). La segunda condición se cumplió, la orientación al mercado influye en la estrategia de diferenciación con un 99% de confianza ($\beta_2=0.572$, $p\leq 0.000$) y se explica en un 30.90% ($R^2=0.309$). La tercera condición también se cumplió, el aprendizaje organizacional afecta significativamente al estrategia de diferenciación con un 99% de confianza ($\beta_3=0.429$, $p\leq 0.000$) y se explica en un 38.60% ($R^2=0.386$). Con las tres condiciones cumplidas fue posible hacer la interpretación de los resultados de mediación.

Tabla 30
Prueba de mediación de H4a

Ecuación	Modelo		ANOVA		Coeficientes		Variable resultado
	R	R ²	F	Sig.	β	Sig.	
1 (Constante)	0.522	0.272	33.636	0.000	3.014	0.000	Aprendizaje organizacional
Orientación al mercado					0.408	0.000	
2 (Constante)	0.556	0.309	40.251	0.000	2.201	0.000	Estrategia competitiva de diferenciación
Orientación al mercado					0.572	0.000	
3 (Constante)	0.622	0.386	28.025	0.000	0.908	0.046	Estrategia competitiva de diferenciación
Aprendizaje organizacional					0.429	0.001	
Orientación al mercado					0.397	0.000	
4 Efecto indirecto a través del mediador (AO)	-	-	-	-	0.175	0.001	Estrategia competitiva de diferenciación

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 21
Resultados de mediación de H4a



** La influencia es significativa en un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

En el modelo de mediación se puede observar que el valor de la influencia de la orientación al mercado en la estrategia de diferenciación ($\beta = 0.397^{**}$) es mayor que el efecto indirecto a través del mediador ($\beta = 0.175^{**}$). Por lo tanto, no existe un efecto mediador del aprendizaje organizacional, es decir, la estrategia de diferenciación es mejor explicada por el efecto directo de la orientación al mercado que a través de la mediación del aprendizaje organizacional.

4.4.2. Prueba de H4b

Esta hipótesis propone que el aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva de liderazgo en costos. Los análisis que se realizaron buscaron una intervención del tipo control, moderación y mediación; para el primer caso se realizó una correlación parcial en SPSS. Los resultados que se obtuvieron se muestran en la Tabla 31.

Tabla 31
Correlación parcial de H4b

Variable de control	Variable	Media	D.S.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Aprendizaje organizacional	1 Estrategia competitiva de liderazgo en costos	2.128	0.639	Orden cero	1.000											
				Significación												
	2 Lide_Eficiencia en costos	1.530	0.658	Orden cero	0.649	1.000										
				Significación	0.000											
	3 Lide_Precios bajos	2.726	0.988	Orden cero	0.862	0.174	1.000									
				Significación	0.000	0.098										
	4 Orientación al mercado	2.619	0.561	Orden cero	0.006	0.376	-0.243	1.000								
				Significación	0.955	0.000	0.020									
	5 OM_Orientación al cliente	2.790	1.061	Orden cero	0.042	0.329	-0.165	0.834	1.000							
				Significación	0.693	0.001	0.116	0.000								
	6 OM_Orientación a la competencia	2.372	0.471	Orden cero	-0.075	0.081	-0.151	0.478	0.207	1.000						
Significación				0.476	0.442	0.149	0.000	0.048								
7 OM_Ocmp_Enfrentar la competencia	1.435	0.515	Orden cero	0.182	0.266	0.059	0.320	0.308	0.373	1.000						
			Significación	0.082	0.011	0.577	0.002	0.003	0.000							
8 OM_Ocmp_Cambios en el mercado	3.310	0.889	Orden cero	-0.185	-0.068	-0.195	0.321	0.041	0.843	-0.184	1.000					
			Significación	0.077	0.521	0.063	0.002	0.701	0.000	0.080						
9 OM_Coordinación interfuncional	2.695	0.806	Orden cero	0.001	0.305	-0.201	0.709	0.303	0.141	0.044	0.124	1.000				
			Significación	0.989	0.003	0.055	0.000	0.003	0.180	0.676	0.239					
10 OM_Cint_Organización del negocio	2.884	0.966	Orden cero	0.184	0.426	-0.046	0.591	0.432	0.025	0.195	-0.086	0.651	1.000			
			Significación	0.080	0.000	0.662	0.000	0.000	0.810	0.063	0.417	0.000				
11 OM_Cint_Adecuación de operaciones	2.505	1.226	Orden cero	-0.143	0.065	-0.228	0.466	0.057	0.165	-0.095	0.230	0.801	0.067	1.000		
			Significación	0.174	0.541	0.029	0.000	0.588	0.115	0.367	0.027	0.000	0.526			
			Primer orden	-0.160	0.046	-0.235	0.475	-0.003	0.139	-0.089	0.204	0.807	0.027	1.000		
			Significación	0.131	0.668	0.025	0.000	0.981	0.188	0.401	0.052	0.000	0.801			

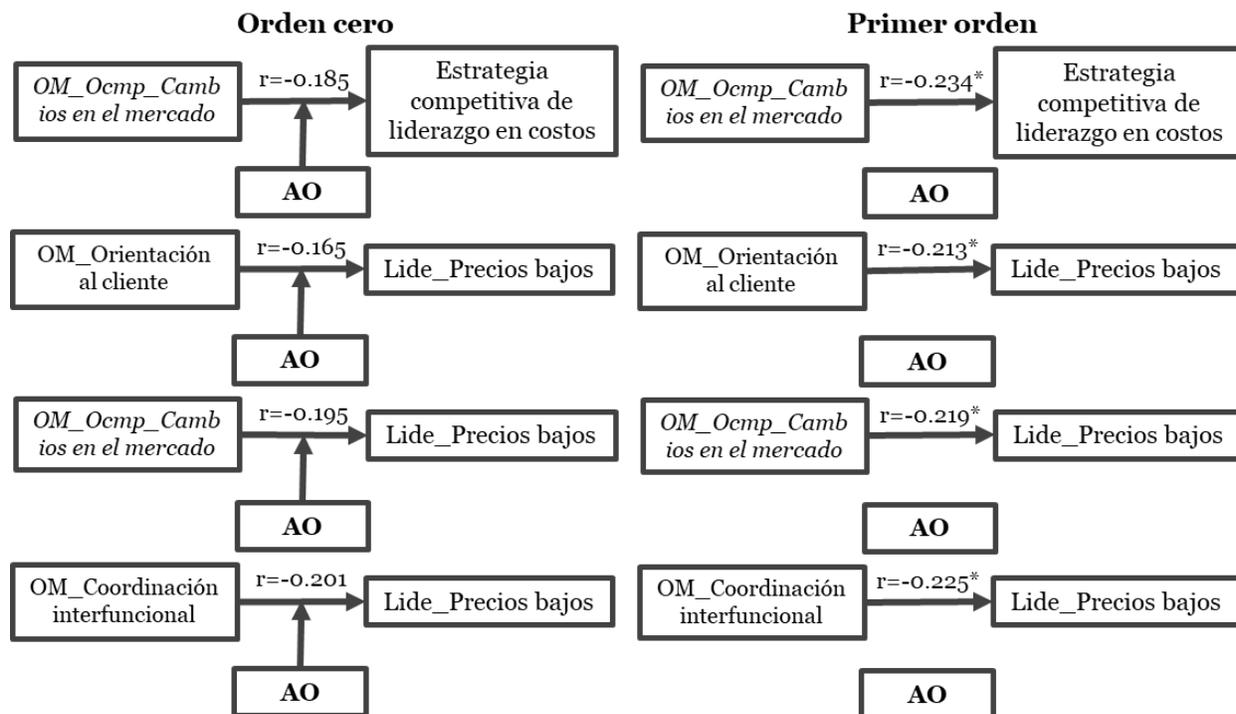
a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

De manera general los cambios al eliminar el efecto del aprendizaje organizacional fueron una reducción del coeficiente de la relación (r) y en cuatro correlaciones hubo un cambio de significación. Entre el liderazgo en costos y el indicador de cambios en el mercado perteneciente a la dimensión de orientación a la competencia de la orientación al mercado hay una relación negativa no significativa ($r=-0.185$, $p=0.077$). Con un 95% de confianza, al eliminar el efecto del aprendizaje organizacional esta relación negativa se vuelve significativa ($r=-0.234$, $p\leq 0.05$).

Las tres relaciones restantes que cambian su significación involucran la dimensión precios bajos del liderazgo en costos. Primero, se encontró que la relación negativa no significativa ($r=-0.165$, $p=0.116$) entre los precios bajos y la dimensión de orientación al cliente se vuelve significativa en el primer orden ($r=-0.213$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Segundo, se halló otra relación negativa no significativa ($r=-0.195$, $p=0.063$) entre los precios bajos y el indicador de cambios en el mercado que al excluir el efecto de aprendizaje organizacional se vuelve significativa ($r=-0.219$, $p\leq 0.05$), con un 95% de confianza. Finalmente, las dimensiones de precios bajos y la coordinación interfuncional tienen una correlación negativa no significativa ($r=-0.201$, $p=0.055$). La correlación se vuelve negativa y significativa al eliminar el efecto del aprendizaje organizacional ($r=-0.225$, $p\leq 0.05$) con un 95% de confianza.

Figura 22
Resultados de correlación parcial de H4b



*. La correlación es significativa en un 95% de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

La Figura 22 es una representación gráfica de las relaciones que cambian su significación cuando pasan de orden cero al primer orden. Las cuatro relaciones negativas que no son significativas cuando interviene el aprendizaje organizacional se vuelven significativas cuando se elimina el efecto de esta variable. Por lo tanto, al aprendizaje organizacional tiene una intervención de control parcial en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

La prueba de intervención como moderador del aprendizaje organizacional se realizó acorde con los criterios establecidos por Baron & Kenny (1986). Los autores establecieron que para que la hipótesis de variable moderadora se acepte el producto de esta y el predictor deben ser significativos con la variable independiente. Una regresión jerárquica y dos lineales fueron necesarias para probar el efecto moderador del aprendizaje organizacional; estos análisis se muestran en la Tabla 32.

El modelo (Figura 23) del efecto moderador del aprendizaje organizacional en esta hipótesis se rechaza, puesto que el producto de esta variable y la orientación al mercado no son significativos con la estrategia de liderazgo en costos. No obstante, este producto ($\beta_3=0.229$) tiene un valor de influencia mayor con el predictor que la orientación al mercado ($\beta_1=0.007$) y el aprendizaje organizacional ($\beta_2=0.171$) por sí solos. Asimismo, el producto es más cercano a ser significativo que el predictor y el moderador por sí mismos, aunque no llegue a ser significativo.

En resumen, se rechaza la moderación del aprendizaje organizacional en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva de liderazgo en costos, relación que desde la correlación no fue significativa y solo se aceptó parcialmente a nivel de dimensiones e indicadores de estas variables. El rechazo del efecto moderador también impide que existe un efecto de mediación. Acorde con Baron & Kenny (1986) para analizar si existe mediación de una tercer variable en la relación de dos variables se debe cumplir con tres condiciones en el modelo.

1. El predictor debe afectar al mediador significativamente en la primer ecuación.
2. El predictor debe afectar significativamente a la variable independiente en la segunda ecuación.
3. El mediador debe afectar significativamente a la variable independiente en la tercer ecuación.

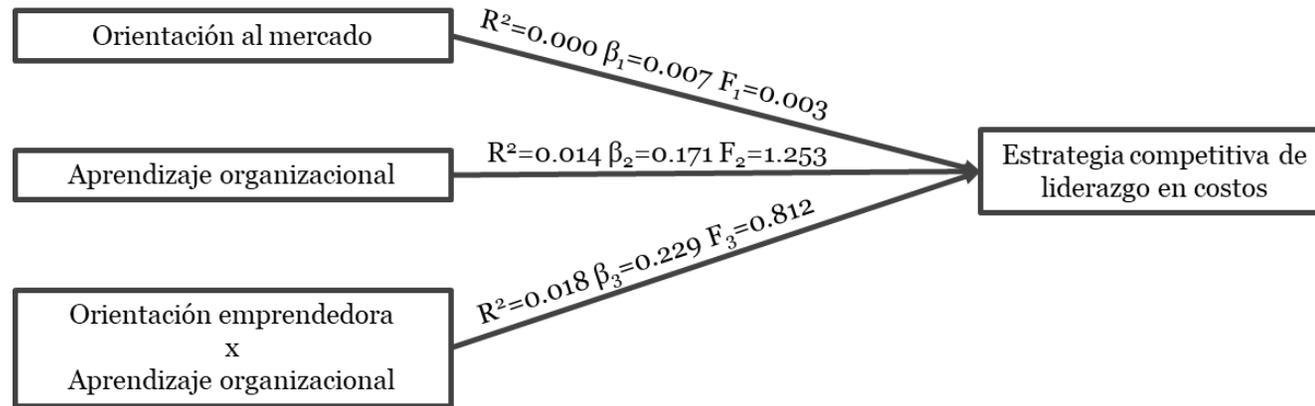
En el modelo de moderación (Figura 23) ya se puede apreciar que dos de las tres condiciones para la mediación no se cumplen. Primero, la orientación al mercado no tiene un efecto significativo con el liderazgo en costos; se rechaza la segunda condición. Y segundo, el aprendizaje organizacional no influye en el liderazgo en costos; no se cumple la tercer condición.

Tabla 32
Prueba de moderación de H4b

Modelo	Resumen del modelo					ANOVA			Coeficientes				Variable dependiente
	R	R ²	Cambio en R ²	EE	DW	F	Cambio en F	Sig.	β	D.S.	Sig.	VIF	
1 (Constante) Orientación al mercado	0.006	0.000	-	0.643	1.744	0.003	-	0.955	2.110	0.322	0.000		Estrategia competitiva de liderazgo en costos
2 (Constante) Aprendizaje organizacional	0.117	0.014	-	0.638	1.742	1.253	-	0.266	1.430	0.627	0.025		Estrategia competitiva de liderazgo en costos
3 (Constante) Orientación al mercado Aprendizaje organizacional	0.134	0.018	0.018	0.640	1.733	0.812	1.621	0.447	1.421	0.629	0.026	1.374	Estrategia competitiva de liderazgo en costos
									-0.086	0.140	0.539	1.374	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Figura 23
Resultados de moderación de H4b



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

Discusión

Los resultados del estudio surgen de un entorno hostil por la actual pandemia de COVID-19, al cual los negocios de subsistencia han tenido que adaptarse para sobrevivir como negocios y como familia. La Tabla 33 las pruebas de hipótesis realizadas, indica si cada una de ellas es aceptada o rechazada y a qué nivel de análisis se llegó (variable, dimensión, indicador). En el caso de las hipótesis exploratorias, se indica que tipo de intervención se comprobó (control, moderación o mediación).

Tabla 33
Resumen de resultados de las hipótesis de investigación

Hipótesis confirmatorias		Resultado	Variable	Dimensión	Indicador
H1a	La OE está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✓	✓	✓
H1b	La OE está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✓	✓	✓
H2a	La OM está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✓	✓	✓
H2b	La OM está positivamente relacionada con la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✗	✓	✓

Hipótesis exploratorias		Resultado	Control	Moderación	Mediación
H3a	El AO interviene en la relación entre la OE y la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✓	✓	✗
H3b	El AO interviene en la relación entre la OE y la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✓	✗	✗
H4a	El AO interviene en la relación entre la OM y la estrategia competitiva de diferenciación en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✓	✓	✗
H4b	El AO interviene en la relación entre la OM y la estrategia competitiva de liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales	Aceptada	✓	✗	✗

(OE) Orientación emprendedora

(OM) Orientación al mercado

(AO) Aprendizaje organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Las cinco dimensiones que la literatura sustenta componen la orientación emprendedora (Covin & Miller, 2013; Lumpkin, 2011) fueron integradas al marco teórico de esta investigación y por ende al instrumento de medición, cómo en algunas investigaciones empíricas recientes (Hina et al., 2021; Li et al., 2021). No obstante, la dimensión de toma de riesgos, que se refleja en la

disposición que tienen los negocios de subsistencia artesanales por endeudarse al adquirir créditos o préstamos (Hernández-Girón et al., 2007; Jiménez-Castañeda et al., 2016), no obtuvo validez en las prácticas de orientación emprendedora durante la pandemia de COVID-19. Esto difiere de investigaciones recientes que han estudiado la orientación emprendedora como una variable multidimensional (Hina et al., 2021; Jiménez-Castañeda et al., 2016; Li et al., 2021). Por lo tanto, durante la pandemia de COVID-19, la orientación emprendedora en los negocios de subsistencia artesanales se expresa en acciones de innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía.

La literatura postula que la orientación emprendedora puede fungir como un recurso intangible efectivo ante escenarios hostiles (Barney, 1991; Barney et al., 2011; Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Slevin, 1989; Hina et al., 2021). En el escenario de la pandemia de COVID-19, esta investigación encontró un efecto positivo de la orientación emprendedora en el logro de ventaja competitiva a través de la estrategia de diferenciación, lo que coincide con las investigaciones de Kiyabo & Isaga (2020) y Rua et al. (2018).

Las restricciones de movilidad afectaron el flujo de turismo hacia el estado, por lo que el número de turistas disminuyó drásticamente durante los meses de pandemia. Acorde con el testimonio de los artesanos encuestados, esta situación conllevó a la búsqueda de nuevos canales de comercialización para vender sus piezas y por ende distribuir sus artesanías. Ante este escenario, las redes sociales han sido una herramienta que les ha permitido seguir vendiendo sus piezas y acceder a nuevos clientes. Los negocios que ya tenían redes sociales antes del inicio de la pandemia intensificaron sus actividad en estas plataformas, mientras que aquellos que no habían incursionado en estos medios comenzaron a aprender cómo utilizarlos. Algunos artesanos mencionaron al respecto:

- ❖ ...tuvimos que aprender y mejorar en el uso de redes sociales para vender (encuesta 4).
- ❖ ...ya empezamos a intentar abrir una página de Facebook (encuesta 16).
- ❖ ...la manera en que ahora se puede vender son redes sociales y páginas en línea (encuesta 25).
- ❖ ...mayor apertura hacia las nuevas tecnologías es lo que hay que tener (encuesta 34).
- ❖ ...aprendí a usar más las redes sociales, mejorar en su uso (encuesta 65).

No obstante, aún existe cierto número de negocios que por desconocimiento del funcionamiento de las redes sociales no han logrado comercializar en ellas sus piezas. Al respecto,

los miembros más jóvenes de los negocios y su conocimiento en estas plataformas han sido clave para que los miembros de mayor edad se involucren en la comercialización digital. Esta digitalización que surge en respuesta a la crisis por el COVID-19 concuerda con los hallazgos en la investigación de Guo et al. (2020).

Testimonios de algunos artesanos y los resultados de la investigación demostraron que nuevos canales de distribución y comercialización fueron un diferenciador determinante para que los negocios sobrevivieran a la pandemia del COVID-19. La comercialización digital impuso nuevas formas de distribución de sus piezas. Las ventas tradicionales implicaban que el cliente llegará al negocio y adquiriera las piezas; algunos negocios distribuían sus piezas a comercializadores locales usando vehículos propios o usando el transporte público. No obstante, las limitaciones de movilidad dificultaron esta forma de distribución. Las ventas por redes sociales o páginas web propias obligaron a los negocios de subsistencia a realizar envíos por paquetería nacionales e internacionales, situación que para muchos negocios representó una forma novedosa de distribuir sus piezas. Al respecto, algunos artesanos manifestaron:

- ❖ ...fue un reto hacer envíos y enfocarte en publicitar para otros estados y otros países (encuesta 54).
- ❖ ...que ya no es tanto que vengan a comprarlo, pueden adquirirlo a distancia (encuesta 70).

Ante la pandemia del COVID-19, se encontró que los negocios de subsistencia artesanales recurrieron a la innovación en comercialización, con la cual modificaron la forma de relacionarse con sus clientes y vender sus artesanías. Al incursionar en la venta por redes sociales implementaban una estrategia de diferenciación en canales de distribución y comercialización. Asimismo, acciones proactivas como escuchar las sugerencias de sus clientes para adecuarse a sus nuevas necesidades, coordinarse a distancia con sus clientes más frecuentes y aprender a realizar envíos nacionales e internacionales fueron útiles para diferenciarse de la competencia durante la pandemia. El efecto positivo de la innovación y proactividad en la estrategia de diferenciación coincide con los hallazgos de Rua et al. (2018). En relación con esto algunos artesanos comentaron:

- ❖ ...relacionarme más con las personas y tener una mejor atención al cliente para que compren (encuesta 6).
- ❖ ...el apoyo de la familia y tratar a los clientes de la mejor manera para que regresen (encuesta 26).
- ❖ ...la experiencia de cómo tratar al cliente y tratar de ahorrar (encuesta 44).

- ❖ ...por los clientes frecuentes que nos buscaron y trabajamos un poco en ese lapso (encuesta 53).

Durante la pandemia de COVID-19 muchos artesanos cerraron sus negocios tres o cuatro meses. No obstante, la gran mayoría continuó con la producción de piezas pues tenían la materia prima para hacerlo y ahora contaban con más tiempo para dedicarle a las piezas. En consecuencia, muchos de ellos innovaron en sus productos finales al mejorar la variedad, forma, diseño, tamaño y presentación de sus piezas. Conforme la recuperación de los flujos de turismo al estado y su incursión en las ventas por redes sociales, el inventario de piezas innovadoras trabajadas durante los meses de encierro influyó para que los negocios se diferenciaron de la competencia por los productos que ofrecían al cliente. Algunos artesanos mencionaron:

- ❖ ...hacer nuevos modelos y combinaciones (encuesta 9).
- ❖ ...nos mantuvimos produciendo. Es un trabajo lento, no es algo que se produzca por día o cada semana (encuesta 14).
- ❖ ...no paramos producción y en semáforo verde hubo bastante venta (encuesta 16).
- ❖ ...aprendí a hacer más diseños, porque nos ayudó estar en la casa trabajando. Hacer dibujos más complicados antes no lo hacía porque estaba más de prisa y ahora en casa trabajaba más el telar (encuesta 21).
- ❖ ...producir nuevas creaciones, nuevas creatividades, experimentar con diseños y piezas; tenemos mucha creatividad (encuesta 32).

La innovación en producto también influyó para que los negocios de subsistencia se diferenciaron de la competencia por la atención al cliente. Los chats de las redes sociales y whatsapp facilitaron la comunicación entre los negocios y el cliente final, al cual le hacían llegar fotografías y videos de las piezas en las que se interesaban, e inclusive permitió mantener a los clientes al tanto del proceso de las piezas por encargo. Con ello, hubo negocios que lograron una diferenciación de sus competidores en atención al cliente. En relación con esto algunos artesanos comentaron:

- ❖ ...utilizar las redes sociales y tecnologías para publicar lo que se hace en el ramo artesanal, al igual de mejorar el negocio. (encuesta 23).
- ❖ ...el internet para que conocieran más nuestro producto y entrar en contacto con el cliente (encuesta 34).
- ❖ ...estar buscando la forma de vender la mercancía, hacemos un tipo de documental para promocionarnos. (encuesta 44).

- ❖ ---la atención a los clientes, mantenerlos satisfechos a ellos para que siguieran comprando (encuesta 80).

También se halló que la orientación emprendedora tiene un efecto positivo en la implementación de la estrategia competitiva de liderazgo en costos, esto difiere de los resultados de Rua et al. (2018). Durante la pandemia de COVID-19 las ventas de los negocios de subsistencia artesanales se redujeron un 60% u 80%, acorde con la percepción de los artesanos. Por lo tanto, muchos de ellos buscaron hacer más eficientes sus costos, es decir, aminorar los costos de producción, costos de venta, gastos de operación y buscar materias primas más baratas. Aunque, en este último caso y por las condiciones de las pandemias la materia prima escaseo y subió de precio. Al respecto, algunos artesanos comentaron:

- ❖ ...ganar poco por dar barato las piezas, pues bajaron las ventas y tenía que vender, aunque sea nada más para juntar para las tortillas (encuesta 1).
- ❖ ...economizar para ayudarnos como taller para ofrecer un mejor precio a los clientes (encuesta 6).
- ❖ ...antes de la pandemia gastaba uno mucho, ahora aprendimos a ser más ahorradores (encuesta 10).

Las prácticas proactivas fueron determinantes para que los negocios buscaran una eficiencia en sus costos. La iniciativa de comenzar a vender en redes sociales permitió a muchos negocios no depender de un local y dejar de pagar renta o gastar en transporte de sus talleres a sus locales. La coordinación y comunicación con sus clientes frecuentes al hacerles llegar fotos y videos de sus últimas piezas ayudaron también en este aspecto. Los artesanos que tienen sus locales en su propia casa podían cerrar los negocios durante los meses más fuertes de pandemia y dedicarse a producir y buscar clientes a distancia. La innovación en adquisiciones también les permitió tener una eficiencia en costos al buscar alternativas o modificar la forma en que adquieren sus materia primas y modificar la forma de relacionarse con sus proveedores. Así como los negocios de subsistencia artesanales comenzaron a hacer envíos por paquetería, varios de sus proveedores también realizaban esta acción y ya no era necesario gastar en transporte, pues la materia llegaba a domicilio. Al respecto algunos artesanos dijeron:

- ❖ ...la fuerza que tienen las redes sociales, porque te puedes dar a conocer sin la necesidad de salir (encuesta 47).
- ❖ ...estar dispuestos a adaptarse a los cambios, es decir, adaptarse a las redes sociales (encuesta 65).

- ❖ ...nosotros estuvimos en la casa, no hubo contagios y sacamos más loza. Es un local en la carretera y pasa la gente y se lleva (encuesta 74).

Ante la disminución de las ventas durante la pandemia del COVID-19 muchos negocios de subsistencia buscaron mantener su mercado y ganar clientes a través de precios bajos, realizaron descuentos en artesanías seleccionadas, ofrecieron un precio más bajo que la competencia, descuentos en compras al mayoreo y accedieron al regateo. Acciones características de la agresividad competitiva, tales como vender más barato y ofrecer más promociones que la competencia, así como sacrificar las ganancias con tal de concretar una venta les permitieron buscar una ventaja para ganar clientes a través de los precios bajos. El testimonio de algunos artesanos fue:

- ❖ ...vender, buscar ventas y no subir tanto el precio para que se pueda desplazar (encuesta 10).
- ❖ ...reducir los precios del producto, aunque sea para los frijoles que saliera (encuesta 31).
- ❖ ...seguir trabajando y vender los tapetes un poco más baratos que los demás (encuesta 44).
- ❖ ...bajarle al precio de las piezas y ser más amable con los compradores (encuesta 83).

No obstante, la investigación encontró que la innovación en comercialización que surgió cómo estrategia ante a la crisis del COVID-19, influyó negativamente en el liderazgo por precios bajos. Acciones como el regateo que conllevan a sacrificar las ganancias con tal de concretar una venta son prácticamente nulas cuando se comercializan las piezas en línea. Aún es posible hacer descuentos u ofrecer promociones en determinadas piezas; sin embargo, en línea los artesanos lograron acceder a un mercado con mayor poder adquisitivo que hace menos conveniente el competir por precios bajos. Al respecto algunos artesanos comentaron:

- ❖ ...abrir el mercado a otros estados, jamás me imagine que haría envíos a otros estados e inclusive países, como Colombia y Puerto Rico (encuesta 6).
- ❖ ...subieron (las ventas) por vender en línea (encuesta 13).
- ❖ ...hubo pedidos al extranjero, lo que casi igualó las ventas (encuesta 25).

En cuanto a la orientación al mercado, la literatura postula que este recurso intangible puede ser de utilidad ante ambientes de crisis (Morgan et al., 2009; Slater & Narver, 1994, 1995; Tokarczyk et al., 2007). La investigación encontró que esta afecta positiva y significativamente la implementación de la estrategia de diferenciación durante la pandemia de COVID-19.

Debido a las bajas ventas, los negocios de subsistencia artesanales se enfocaron en los pocos clientes que aún conservaban y los que podían captar. Hubo un énfasis en la atención y buen trato a distancia a través de plataformas digitales, principales medios por los cuales se entabló comunicación con los clientes, además de WhatsApp. También se enfocaron en escuchar y atender las necesidades de los clientes a distancia, principalmente en la forma de hacerles llegar sus piezas, mantenerlos al tanto del avance en sus pedidos y establecer medios de pago a distancia tales como transferencias y pagos con tarjeta. Toledo-López & Jacobo-Pérez (2016) encontraron en su investigación que los negocios de artesanía se enfocan en el mercado local dejando de lado la orientación directa al cliente. No obstante, en tiempos de COVID-19 los negocios de subsistencia artesanales ejercieron una orientación al cliente que influyó para que se diferenciaron de sus competidores por canales de distribución y comercialización al responder a las necesidades del clientes y a las condiciones impuestas por la pandemia. Algunos artesanos comentaron:

- ❖ ...mantener los clientes y conservarlos. No malgastar el dinero (encuesta 2).
- ❖ ...estamos sacando nuevos modelos, colores y piezas especiales que pide a veces el cliente (encuesta 89).
- ❖ ...ya se sabía lo que pasaba si no hay turismo. Mantuvimos a nuestros clientes informados de las últimas piezas y diseños (encuesta 91).

Las condiciones impuestas por la pandemia también tuvieron efectos en la coordinación interfuncional de los negocios, específicamente en la organización del negocio. La rotación de los integrantes para atender el negocio, la implementación de medidas de sana distancia en los locales y talleres y, en algunos casos, la modificación de estos espacios para respetar la sana distancia al recibir a los clientes fueron acciones de reorganización conforme a la nueva realidad que ahora enfrentan. Estas acciones influyeron para que los negocios se diferenciaron de la competencia al ofrecer a los clientes espacios seguros para la comercialización tradicional de sus piezas, es decir, la venta cara a cara. Los artesanos comentaron:

- ❖ ...la pandemia nos enseñó a ser más consientes en cuidar la salud y a cuidarnos mejor en el trabajo (encuesta 8).
- ❖ ...no cerramos mucho tiempo, se redujo el horario, pero se seguía vendiendo (encuesta 16).
- ❖ ...tienes que estar más atento a las cosas que hacer y a la salud tuya y de los trabajadores (encuesta 24).

- ❖ ...tener las medidas de seguridad cuando llegaban los clientes al taller (encuesta 77).

La investigación Toledo-López & Jacobo-Pérez (2016) encontró que la preocupación de los artesanos es producir piezas diferentes a las de otros artesanos. Esta investigación halló que durante la pandemia de COVID-19 la diferenciación de producto esta influenciada por la orientación al cliente. La comunicación en línea con los clientes permitió no solo vender las piezas trabajadas en los meses de confinamiento, también facilitó que los clientes hicieran pedidos específicos a los artesanos y se crearan piezas al gusto del cliente. Este tipo de acciones retroalimentaba a los artesanos con ideas nuevas para implementar en sus piezas. Al respecto algunos artesanos comentaron:

- ❖ ...tenemos ya una serie de productos que logramos hacer, nuevos diseños que fueron por pedido, explotarlos y sacarlos al mercado (encuesta 15).
- ❖ ...apreciaban y gusta mucho nuestro trabajo y nos seguían haciendo pedidos para los pocos eventos que había (encuesta 32).

La diferenciación en producto también se influenció por los cambios en el mercado, indicador de orientación a la competencia. Ante las bajas ventas y las limitantes a causa de la pandemia del COVID-19, las cooperativas y asociaciones de artesanos fueron determinantes para que los artesanos enfrentaran los cambios en el mercado. Específicamente, el trabajo en equipo y al estar conformadas por artesanos de diferentes ramas, la variedad de productos que ofrecían a los clientes fueron clave para captar ventas y enfrentar en conjunto los cambios que se suscitaban en la pandemia. Algunos artesanos platicaron:

- ❖ ...como estamos en la cooperativa, ofertando los productos y dar a conocer vendemos (encuesta 17).
- ❖ ...la convivencia con mis compañeros y la unión (encuesta 18).
- ❖ ...pertenecer a una cooperativa, porque la unión hace la fuerza y los 20 años que respaldan la cooperativa (encuesta 20).
- ❖ ...si hubo unas ventas por la cooperativa y personas en el pueblo que a veces compraban (encuesta 41).
- ❖ ...el apoyo de todos los compañeros de la cooperativa (encuesta 51).
- ❖ ...lo que ha funcionado mucho son las redes sociales de la cooperativa, es algo que ha crecido mucho (encuesta 68).

En relación con la estrategia de liderazgo en costos y la orientación al mercado, la investigación encontró que no existe una correlación significativa entre estas variables. No

obstante, a nivel de dimensiones e indicadores de estas se hallaron algunas influencias significativas.

Las acciones de orientación al cliente y coordinación interfuncional influyeron en la eficiencia en costos. Los gastos que se tenían por ventas y comercialización se redujeron cuando estos se comenzaron a realizar en línea, pues varios negocios dejaron de pagar renta de un local y algunos de ellos tuvieron que descansar a integrantes por las bajas ventas al inicio de la pandemia. Al enfrentar la competencia, las cooperativas y asociaciones de artesanos tenían menos carga financiera para sus integrantes, pues los gastos se dividen entre los miembros. Las alianzas entre artesanos para apoyarse en actividades comerciales es una acción a la que ya recurrían los artesanos (v.g. Toledo-López & Jacobo-Pérez, 2016) y que continuo contribuyendo a la reducción de costos y gastos del negocio durante el COVID-19.

La investigación encontró que la adecuación de operaciones al escenario de pandemia influyó negativamente en el liderazgo por precios bajos. Los insumos para respetar la sana distancia (cubrebocas, gel antibacterial, tapetes, sanitizante, etc.) han sido para los negocios de subsistencia un gasto necesario para que continúen sus operaciones en el ambiente de pandemia. Estas dimensiones e indicadores de la orientación al mercado y su efecto en la estrategia de liderazgo en costos permitieron aceptar parcialmente la relación entre estas dos variables.

Acorde con la literatura la intervención del aprendizaje organizacional en las organizaciones promueve el logro de ventaja competitiva (Liao et al., 2017; Pahunkar et al., 2019; Pratono et al., 2019; Pudjiarti & Priagung Hutomo, 2020). En esta investigación se analizó la intervención del aprendizaje organizacional en las relaciones halladas entre la orientación emprendedora y mercado con las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costos. Se buscó con los análisis de esta variable determinar el efecto de intervención del aprendizaje organizacional es de control, moderación o mediación.

En cuanto al efecto de control, se halló que el aprendizaje organizacional controla las relaciones entre la orientación emprendedora y mercado con la ventaja competitiva por estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. Es decir, cuando se elimina el aprendizaje organizacional muchas relaciones entre dimensiones e indicadores, en general, dejan de ser significativas. El aprendizaje que han desarrollado los negocios de subsistencia durante la pandemia de COVID-19 está presente en la forma en que operan sus negocios y toman decisiones estratégicas. Ante la crisis de pandemia, los negocios de subsistencia tuvieron que ir aprendiendo en el camino como enfrentar los retos y dificultades, tanto económicas como de salud, que se fueron presentando. La experiencia que han forjado a lo largo del tiempo al atravesar por épocas

con bajas ventas, movimientos sociales y políticos, así como crisis económicas, han cimentado en ellos una actitud firme para continuar trabajando a pesar las adversidades y también flexible, que les facilita adecuarse a los retos que se les presentan. Algunos artesanos comentaron:

- ❖ ...fue difícil adaptarse a la nueva normalidad, pero como no se podía salir a vender libre, pero teníamos que salir adelante y adaptarse a la nueva crisis (encuesta 7).
- ❖ ...seguir creciendo y a adaptarse, creo que no nos podemos detener por la pandemia (encuesta 65).
- ❖ ...pensar que de esto íbamos a salir, porque hemos salido de muchas cosas y eso hace a uno más fuerte (encuesta 67).
- ❖ ...aprendimos a lavar las manos cada rato, tener más limpieza en las casas, aprendimos a ser más limpios (encuesta 87).

El aprendizaje organizacional tuvo un efecto moderador solo en las relaciones entre la orientación emprendedora y mercado con la estrategia de diferenciación. En ambos casos el efecto moderador del aprendizaje organizacional ayudó a explicar mejor el efecto de la orientación emprendedora y mercado con la diferenciación.

Por último, no se encontró un efecto mediador del aprendizaje organizacional en ninguna de las relaciones entre la orientación emprendedora y mercado con la diferenciación y el liderazgo en costos. Por lo tanto, esta investigación encontró en el ambiente de pandemia que el aprendizaje organizacional interviene con un efecto de control entre la orientación emprendedora y mercado con las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costos. En relación con la moderación, el aprendizaje organizacional tiene un resultado parcial en las relaciones entre la orientación emprendedora y mercado con la estrategia de diferenciación, puesto que en combinación con ambas orientaciones se explica mejor la implementación de esta estrategia competitiva.

En resumen, los objetivos de la investigación se cumplen al analizar cómo el aprendizaje organizacional interviene en la relación entre la orientación emprendedora y mercado con la ventaja competitiva por las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos en los negocios de subsistencia artesanales en tiempos de pandemia por COVID-19. El efecto de la orientación emprendedora y mercado en ambas estrategias competitivas durante la pandemia de COVID-19 también se logró describir. Asimismo, se describieron las prácticas de orientación emprendedora, al mercado y aprendizaje organizacional que ejercieron los negocios de subsistencia artesanales durante la pandemia de COVID-19.

Conclusión

La investigación encontró que los negocios de subsistencia artesanales lograron sobrevivir al ambiente hostil creado por la pandemia de COVID-19, a través de la implementación de las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. Las orientaciones emprendedora y mercado fueron recursos intangibles que ayudaron a los negocios de subsistencia a implementar dichas estrategias durante la pandemia.

Los modelos de regresión lineal demostraron que la implementación de la estrategia de diferenciación es la que mejor explica la sobrevivencia de los negocios durante la pandemia. Específicamente, los negocios de subsistencia realizaron acciones para diferenciarse de sus competidores en sus canales de distribución y comercialización, producto y atención al cliente. La orientación emprendedora y mercado, como recursos intangibles, influyeron positivamente en la implementación de la estrategia competitiva de diferenciación durante el COVID-19.

En relación con la orientación emprendedora como recurso fuente de ventaja competitiva. Las acciones innovadoras y proactivas influyeron positivamente para que los negocios lograran una diferenciación en canales de distribución y comercialización. La innovación en comercialización también afectó positivamente esta dimensión de la estrategia de diferenciación. Las innovaciones en producto que realizaron los artesanos influyeron para que lograran diferenciarse de sus competidores por su producto y atención al cliente.

La orientación al mercado como recurso intangible también demostró ser fuente de ventaja competitiva. La orientación al cliente influyó positivamente para que los negocios se diferenciaron de sus competidores en canales de distribución y comercialización y el producto que ofrecían. La atención y monitoreo de los cambios en el mercado durante la pandemia permitió a los negocios de subsistencia lograr una diferenciación de producto. La organización del negocio ante las condiciones impuestas por la pandemia influyó para alcanzar una diferenciación en canales de distribución y comercialización.

La orientación emprendedora y al mercado también influyeron para que los negocios de subsistencia implementaran una estrategia competitiva de liderazgo en costos. No obstante, esta estrategia competitiva explica con menor porcentaje cómo los negocios sobrevivieron a la pandemia de COVID-19.

En cuanto a la orientación emprendedora y su efecto en la estrategia de liderazgo en costos, acciones proactivas e innovaciones en adquisiciones influyeron para que los negocios de subsistencia artesanales lograran eficiencia en sus costos. Acciones características de la

agresividad competitiva afectaron positivamente el competir por precios bajos. En contraste, las innovaciones en comercialización dificultaron a los negocios de subsistencia artesanales competir por precios bajos durante la pandemia de COVID-19.

La investigación encontró que la orientación al mercado no tuvo una correlación significativa con la estrategia de liderazgo en costos. No obstante, en las dimensiones de esta variable se halló que la orientación al cliente y coordinación interfuncional afectan positivamente la eficiencia en costos. Las acciones realizadas por los negocios de subsistencia para enfrentar la competencia también afectaron positivamente la eficiencia en costos. Las adecuaciones que hicieron los negocios para adaptarse al escenario de pandemia afectaron negativamente la implementación de precios bajos.

La investigación analizó el aprendizaje organizacional como una variable interviniente con efecto de control, moderador y mediador. Los resultados del análisis de intervención del aprendizaje organizacional en las relaciones entre las orientaciones emprendedora y al mercado con las estrategias competitivas mostraron que esta variable tiene mayormente un efecto de control. En el análisis para demostrar este efecto, se encontró que sin la presencia del aprendizaje organizacional muchas de las correlaciones entre las dimensiones de cada una de las orientaciones y las estrategias competitivas dejan de ser significativas.

Las pruebas de moderación tuvieron un efecto parcial solo en las relaciones entre las orientaciones y la estrategia competitiva de diferenciación. En ambos casos, el producto de las orientaciones y el aprendizaje organizacional explican mejor la estrategia de diferenciación. Los análisis de mediación no tuvieron ningún resultado significativo, por lo tanto, el aprendizaje organizacional no es una variable mediadora en las relaciones entre las orientaciones emprendedora y al mercado con las estrategias competitivas en tiempos de pandemia.

En conclusión, durante los meses que ha tenido presencia el COVID-19 los negocios de subsistencia artesanales implementaron mayormente una estrategia competitiva de diferenciación. La orientación emprendedora y al mercado fueron recursos intangibles que influyeron positivamente en la implementación de esta estrategia. A pesar de no hallar un efecto mediador y solo tener una moderación parcial, la presencia del aprendizaje organizacional es relevante para que existan relaciones significativas entre las orientaciones y la estrategia de diferenciación.

Implicaciones

Las implicaciones de esta investigación se dirigen principalmente a las cooperativas, asociaciones y artesanos que conformaron parte de la muestra de este estudio. Esta investigación encontró que los negocios de subsistencia artesanales que llevaban a cabo prácticas innovadoras y proactivas lograron implementar estrategias que les permitieran sobreponerse a la pandemia del COVID-19. La estrategia de diferenciación explica mejor la sobrevivencia de los negocios que el liderazgo en costos, por lo tanto, se sugiere enfocarse mayormente en acciones que permitan competir por los elementos diferenciadores que se ofrecen a los clientes que por sacrificar ganancias y bajar precios para captar mercado.

También se encontró que la orientación al cliente permite a los negocios de subsistencia artesanales responder oportunamente a las exigencias de sus clientes. El conocimiento que obtenían los negocios de sus clientes les permitió identificar los elementos más valorados por ellos. El enfoque en la mejora y explotación de estos permitió a los negocios de subsistencia artesanales implementar una estrategia de diferenciación para captar mercado. Se sugiere a las cooperativas, asociaciones y artesanos trabajar acciones que les permitan comprender y captar las necesidades que tienen sus clientes.

Limitaciones y futuras investigaciones

La principal limitante del estudio fue que se desarrolló en el contexto del COVID-19. Durante el trabajo de campo, los talleres y negocios de los artesanos operaban de manera intermitente, es decir, muchos de ellos no seguían sus horarios normales y abrían o cerraban acorde a la cantidad de gente que percibían. Por las características de la población objetivo, las encuestas debían realizarse cara a cara o por teléfono y guiando la entrevista. De realizar investigación en el contexto de pandemia, o en uno similar, se recomienda considerar que el trabajo de campo puede llevar más tiempo del planeado en situación normal. También se recomienda considerar en los costos del trabajo de campo la compra y uso de cubrebocas y gel antibacterial por seguridad del entrevistador y del entrevistado.

La literatura que define la orientación emprendedora como una variable multidimensional contempla las siguientes dimensiones: innovación, toma de riesgos, proactividad, agresividad competitiva y autonomía. El trabajo de conceptualización que se hizo de la toma de riesgos en esta investigación no fue válido para el contexto de pequeños negocios de subsistencia durante la pandemia. En futuras investigaciones se recomienda realizar una conceptualización y operacionalización de la toma de riesgos diferente; inclusive, se recomienda hacer un aporte a la literatura referente cómo se manifiesta la toma de riesgos en pequeños negocios de subsistencia durante ambientes de crisis.

En futuras investigaciones se recomienda analizar la intervención del aprendizaje organizacional a nivel de dimensiones. Un análisis más detallado puede resultar en una mejor comprensión de las dimensiones que tienen una mayor efecto de control y conocer si alguna de estas tiene un efecto de moderación total. En cuanto al efecto mediador, a nivel de variable no se encontró que el aprendizaje organizacional fuera una variable mediadora. No obstante, el análisis a nivel de dimensiones pudiera tener otros resultados.

La revisión de la literatura guio a la investigación a establecer el aprendizaje organizacional como variable de intervención. No obstante, en los análisis de correlación se encontró una correlación significativa entre el aprendizaje organizacional y las orientaciones emprendedora y mercado. Se recomienda en futuras investigaciones analizar el aprendizaje organizacional como predictor de las orientaciones estratégicas, pues en el trabajo de campo se observó que el aprendizaje que han tenido en crisis anteriores está presente en la toma de decisiones y acciones ante nuevos escenarios.

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>
- Al Idrus, S., Ahmar, A. S., & Abdussakir. (2018). The effect of organizational learning on market orientation moderated by job satisfaction. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475048>
- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinici, Y. (2016). The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871–891. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755–775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT. *Strategic Management Journal*, 14(August 1992), 33–46.
- Amoako-Gyampah, K., & Acquaah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575–592. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.030>
- Anwar, M., & Shah, S. Z. A. (2020). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs : Financial and nonfinancial performance perspective Entrepreneurial orientation. *Wiley, February*. <https://doi.org/10.1002/pa.2125>
- Arieta-melgarejo, P. (2016). *Desempeño, capital humano y desastres naturales: estrategias para el sector artesanal*. 9(3), 29–41.
- Banerjee, A. V, & Duflo, E. (2007). The Economic Lives of the Poor. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 141–167.
- Barney, J. (1986). *Strategic Factor Markets : Expectations , Luck , and Business Strategy*. September 2015.
- Barney, J. (1991a). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Barney, J. (1991b). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based " View " a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barney, J., 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>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations*. 51(6), 1173–1182.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847–855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.003>
- Cepal. (2020). Dimensionar los Efectos del COVID-19 para Pensar en la Reactivación. *Comisión Económica Para América Latina y El Caribe*, 21. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within INdustrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal*, 17(1), 121–154.
- 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., & Miller, D. (2013). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 812, 1–34. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- 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*. 7–26.
- D´ancona, M. A. C. (2001). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social* (3ra ed.). Síntesis Sociología.
- 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>
- Dávila-Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de Educaciòn Laurus*, 12, 180–205.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Management*, 58(4), 37–52.

- Esparza-Aguilar, J. L., Soto-Maciél, A., & De la Garza-Ramos, M. I. (2017). Entrepreneurial orientation in Mexican family business. *Journal of Economic & Financial Studies*, 04(06), 56–66.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175–191.
- Febrian, A. F., & Maulina, E. (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*. 5(12), 218–232.
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestion*, 11(1), 95–116. <https://doi.org/10.5295/cdg.100185jf>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Galicia-Gopar, M. A., Mendoza-Ramírez, L., & Espinosa-Trujillo, M. A. (2020). Estrategias de supervivencia y desempeño de mipymes en un ambiente de incertidumbre. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 2, 31–47.
- Gallo-Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 8(8), 59–80. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3>
- García-macias, M. A., & Zerón-félix, M. (2018). *Factores de entorno determinantes del emprendimiento en México **. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.2712>
- 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. <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/viewFile/1134/965>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Knowledge and Strategy*, 3–24.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109–122. <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=562&MRR=R&TS=1297501326&clientId=27625%5Cnhttp://proquest.umi.com/pqdweb?did=11194159&Fmt=7&clientId=27625&RQT=309&VName=PQD>
- 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), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Orientational Performance: Is

- Innovation a Missing Link ? *Journal of Marketing*, 62, 30–45.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L., & London, T. (2005). Developing native capability. *Stanford Social Innovation*, 3(2), 28–33.
- Herman, H., Hady, H., & Arafah, W. (2018). The Influence of Market Orientation and Product Innovation on the Competitive Advantage and Its Implication toward Small and Medium Enterprises (Ukm) Performance. *International Journal of Science and Engineering Invention*, 4(08), 8–21. <https://doi.org/10.23958/ijsei/volo4-i08/02>
- Hernández-Girón, J. D. L. P., Yescas-León, M. Y., & Domínguez-Hernández, M. L. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77–99. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(07\)70018-9](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(07)70018-9)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw Hill Education.
- Hernández Girón, J., Domínguez Hernández, M., & Mendoza Ramírez, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral: Estudios Sobre Estado y Sociedad*, 16(48), 205–240.
- Hernández Ramírez, V., Pineda Domínguez, D., & Andrade Vallejo, M. A. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, 13(21), 65–92.
- 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>
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.008>
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004>
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (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>
- INEGI. (2019). *Mircro, pequeña, mediana y gran empresa*.
- INEGI. (2020). *Comunicado de prensa núm. 617/20*.

- Ingenbleek, P. T. M., Tessema, W. K., & van Trijpp, H. C. M. (2013). Conducting field research in subsistence markets, with an application to market orientation in the context of Ethiopian pastoralists. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.11.003>
- Jiménez-Castañeda, J. C., Martínez-Castro, C. J., & Nieto-Delgado, M. L. (2016). La orientación emprendedora en pequeños negocios de artesanía de México. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 8(16), 475–500.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation , organizational learning , and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Kamya, M. T., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2011). Organisational learning and competitive advantage: Testing for the interacting influence of knowledge management and innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 10(4), 376–401. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2011.043097>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020a). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020b). Entrepreneurial orientation , competitive advantage , and SMEs ' performance : application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, 1–15.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the Firm , Combinative Capabilities , and the Replication of Technology*. August 2015.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1–18.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation- Performance Relationship : A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 24(2), 201–233.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.16>
- Law, K. M. Y., Bieng, K., & Editors, C. (2020). Project Action Learning (PAL) Guidebook: Practical Learning in Organizations. In *Project Action Learning (PAL) Guidebook: Practical Learning in Organizations*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23997-8>
- Lei, H., Le, P. B., & Nguyen, H. T. H. (2017). How Collaborative Culture Supports for Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Learning. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n2p73>
- Li, Z., Anaba, O. A., Ma, Z., & Li, M. (2021). Ghanaian smes amidst the covid-19 pandemic: Evaluating the

- influence of entrepreneurial orientation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su13031131>
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. chun, & Yang, M. J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1431–1450. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1>
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438. <http://www.jstor.org/stable/3003464> .
- Liu, H., Hou, J., Yang, P., & Ding, X. (2011). *Entrepreneurial orientation , organizational capability , and competitive advantage in emerging economies : Evidence from China*. 5(May), 3891–3901. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1080>
- LONDON, T. (2008). THE BASE-OF-THE-PYRAMID PERSPECTIVE: A NEW APPROACH TO POVERTY ALLEVIATION. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33716520>
- London, T., Anupindi, R., & Sheth, S. (2010). Creating mutual value : Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63, 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.025>
- Lorsch, J. W. (1977). Organization design: A situational perspective. *Organizational Dynamics*, 6(2), 2–14. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90042-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90042-0)
- Lumpkin, G. ., & 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)
- Lumpkin, G. T. (2011). *E T & P Research : Reflections on a Needed Construct*. 812, 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- 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>
- Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Sahli, A. A., & Belaid, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/su13105399>
- Martínez, C. M., Alonso, M., & Sepúlveda, R. (2012). Metodología de Investigación: Introducción al Análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197–207.
- Maruta, I. G. N. A., Sularso, R. A., & Susanti, N. (2017). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurship Orientation, and Imitation Strategy on Competitive Advantage (Study on SME of Leather Bag and Suitcase in East Java). *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 6(7), 24–

35. www.ijbmi.org

- Mendoza Ramírez, L., & Toledo López, A. (2014). Orientación estratégica y desempeño de negocios artesanales afectados por crisis en Oaxaca, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65). <https://doi.org/10.31876/revista.v19i65.11251>
- 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>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247–276.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91–106. <https://doi.org/10.2307/3152067>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Mungaray, A., Osorio, G., & Ramírez, N. (2017). *Ensayos económicos sobre microempresas de subsistencia en México* (1st ed.). Miguel Ángel Porrúa.
- Nair, A., Trendowski, J., & Judge, W. (2008). Review on The Theory of the Growth of the Firm by Penrose, Edith T (1959). *Academy of Management Review*, 33(4), 1026–1028. <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2008.34425026>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nitzl, C. (2016). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in Management Accounting Research: Directions for Future Theory Development. *Journal of Accounting Literature*, 47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2469802>
- Osorio, N. G., Mungaray, L. A., Aguilar, J. G. B., & Ramírez, A. N. (2018). Una explicación de la conducta competitiva de las microempresas de subsistencia: evidencia para México. *Semestre Económico*, 21(48), 127–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.22395/seec.v21n48a5>
- Pahurkar, R. N., Nair, J., & Kolte, A. (2019). Measuring the impact of learning organization on employee retention, competitive advantage and financial performance in the BPO industry. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3 Special Issue), 546–553. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C1112.1083S19>
- Pardi, Suharyono, Imam, S., & Zainul, A. (2014). The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance. *European Journal of Business and ManagementOnline*, 6(21), 2222–2839.

- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 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.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. In *The Free Press* (Vol. 25, Issue 2). <https://doi.org/10.1590/s0034-75901985000200009>
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudiarso, 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>
- Pudjiarti, E. S., & Priagung Hutomo, P. T. (2020). The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 237–254. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2019-0079>
- Puspaningrum, A. (2017). The effect of market orientation and innovation on competitive advantages. *Research Journal of Business and Management*, 4(4), 549–558. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.761>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Retnawati, B. B., & Retnaningsih, C. (2020a). *Role of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Competitive Advantage Through Marketing Performance: The Study at Marine-Based Food Processing Industry in Central Java*. 135(Aicmbs 2019), 66–71. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.011>
- Retnawati, B. B., & Retnaningsih, C. H. (2020b). Role of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Competitive Advantage Through Marketing Performance : The Study at Marine-Based Food Processing Industry in Central Java. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 135(Aicmbs 2019), 66–71.
- Romero, P. K., & 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*, 5, 903–924.

- Roth, K., & Morrison, A. J. (1996). Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. *Journal of Management*, 18(3), 473–487.
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018a). 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>
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018b). 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>
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 455–477. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0010-3>
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079–1089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>
- Schumpeter, J., & Backhaus, U. (2003). *The Theory of Economic Development*. 61–116.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994a). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(January), 46–55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994b). Market Orientation , Customer Value , and Superior Performance. *Business Horizons*, 22–28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Smith, K. A., Vasudevan, S. P., & Tanniru, M. R. (1996). Organizational learning and resource-based theory : an integrative model. *Journal of Organizational Change*, 9(6), 41–53.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00123-4)
- Suharto, I. K. S. (2018). The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation to Competitive Advantage Through Business Innovation: Study on Batik Trusmi Cirebon West Java

- Province Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 19–27.
- Suharto, & Subagja, I. K. (2018). The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation to Competitive Advantage Through Business Innovation : Study on Batik Trusmi Cirebon West Java Province Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 19–27.
- Thornhill, S., & White, R. E. (2007). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, 28(5), 553–561. <https://doi.org/10.1002/smj.606>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance : Is Organizational Learning a Missing Link ? *Strategic Management Journal*, 24, 745–761. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of “Familiness” in Family Business Success. *Family Business Review*, 20(1), 17–31. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x>
- Toledo-López, A., & Jacobo-Pérez, M. Á. (2016). La influencia de la orientación al mercado en el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica en el Estado de Nayarit. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 2, 154–169.
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises’ competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504–516. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031>
- Udriyah, Tham, J., & Ferdous Azam, S. M. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile smes. *Management Science Letters*, 9(9), 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1984). The concept of fit in Contingency Theory. *Strategic Management Research Center*.
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 393–440.
- Viswanathan, Madhu, Sridharan, S., & Ritchie, R. (2010). Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research*, 63(6), 570–581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.023>
- Viswanathan, Madhubalan, 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>
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-based View of the Firm*. 5(June 1982), 171–180.
- Widiastuti, T. M., Alhabsji, T., Suharyono, & Arifin, Z. (2020). Effect of Market Orientation on Learning

- Orientation to Reach Competitive Advantage Rural Credit Banks in East Java Province - Indonesia. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(4), 629–640.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wira, W. S., & Nyoman, N. K. Y. (2018). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Influence of Market Orientation on Internationalization (A Study of Small and Medium Wood Craft Enterprises in Gianyar Regency). *Journal of Business and Management*, 6(5), 48–61. <https://doi.org/10.9790/487X-2005054861>
- 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. <http://www.econjournals.com>
- Ynzunza-Cortés, C. B., & Izar-Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169–197. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71202-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71202-6)
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>
- Zhu, C., Liu, A., & Wang, Y. (2019). Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0057-y>