

Artículo de investigación

## Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales

Héctor Cuevas-Vargas

Profesor-investigador, Departamento de Innovación de Negocios y Mercadotecnia, Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato, Valle de Santiago, México.

[hcuevas@utsoe.edu.mx](mailto:hcuevas@utsoe.edu.mx)

Neftalí Parga-Montoya

Profesor asistente, Departamento de Agronegocios, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

[n.parga.montoya@gmail.com](mailto:n.parga.montoya@gmail.com)

Salvador Estrada \*

Profesor titular, Departamento de Finanzas y Administración, Universidad de Guanajuato, Celaya, México.

[salvador.estrada@gmail.com](mailto:salvador.estrada@gmail.com)

### Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) han desarrollado una capacidad de marketing que difiere de la convencional. La mayor parte de la literatura ha descuidado a la innovación en marketing, por considerarse una casualidad o por estar implícita en otro tipo de actividades, y solo recientemente se ha asociado a la competitividad. La presente investigación tuvo como objetivo verificar la relación de la innovación en marketing con el desempeño integral de las pymes y sus posibles implicaciones. Mediante la modelización de ecuaciones estructurales, se estimaron los efectos de esta innovación sobre el rendimiento empresarial. Los hallazgos revelaron su influencia significativa para orientar el desempeño, al implementar nuevos conceptos y medios de promoción, nuevos métodos de comercialización y modificación de sus envases, lo que impactó en mayor medida la parte comercial, además del ámbito administrativo, financiero y de recursos humanos.

**Palabras clave:** teoría de recursos y capacidades; innovación en marketing; rendimiento empresarial; pequeñas y medianas empresas; ecuaciones estructurales.

### Incidence of marketing innovation on business performance: an application based on structural equation modeling

#### Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have developed a marketing capability that differs from the conventional one. Most of the literature has neglected marketing innovation, because it is considered an accident or implicit in other types of activities, and only recently it has been associated with competitiveness. The aim of this research was to verify the relationship of marketing innovation with the integral performance of SMEs, and their possible implications. Through the structural equations modeling, the effects of this innovation on business performance were estimated. The findings revealed its significant influence to guide business performance, by implementing new concepts and means of promotion, new methods of commercialization, and modifications to its packaging, influencing mostly in the commercial part, but also affecting the administrative, financial and human resources scope.

**Keywords:** resource and capacity theory; marketing innovation; business performance; small and medium-sized enterprises; structural equations.

### Impacto da inovação de marketing no desempenho dos negócios: uma aplicação baseada em modelagem com equações estruturais

#### Resumo

Pequenas e médias empresas têm desenvolvido uma capacidade de marketing diferente da convencional. A maior parte da literatura negligenciou a inovação de marketing, porque é considerada uma coincidência ou porque está implícita em outros tipos de atividades, e apenas recentemente foi associada à competitividade. O objetivo desta pesquisa foi verificar a relação da inovação em marketing com o desempenho integral de pequenas e médias empresas e suas possíveis implicações. Ao modelar equações estruturais, os efeitos dessa inovação no desempenho dos negócios foram estimados. Os resultados revelaram sua influência significativa para orientar o desempenho, implementando novos conceitos e meios de promoção, novos métodos de comercialização e modificação de suas embalagens, que tiveram maior impacto na parte comercial, além do campo administrativo, financeiro e de recursos humanos.

**Palavras-chave:** teoria de recursos e capacidade; inovação de marketing; desempenho dos negócios; PMEs; equações estruturais.

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: C51; M31; O39.

Cómo citar: Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N. y Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66-79. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>

Recibido: 25-mar-2019

Aceptado: 20-ene-2020

Publicado: 16-mar-2020

© 2020 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

La multidisciplinaria es el nuevo panorama de las investigaciones en torno a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Esta perspectiva permite una comprensión cercana a la realidad del dinamismo que presenta este tipo de empresas, así como su participación primordial en el desarrollo económico de países emergentes. Por consiguiente, es vital examinar la relación de los recursos y las capacidades empresariales con el rendimiento, según el rol que aquellos representan en su funcionamiento. En este sentido, el campo de la estrategia empresarial ha contribuido a entender el funcionamiento de las empresas, con principal atención en aquellas capacidades que son generadas a través de la combinación de recursos no imitables e insustituibles que tiene la organización y, al final, reflejan un incremento en su desempeño (Rangel y Tinto, 2014).

Las pymes han desarrollado una capacidad de marketing que difiere de la convencional (O'Dwyer, Gilmore y Carson, 2009). Por una parte, por la especificidad de la gestión de las pymes (su poder centralizado, bajo nivel de especialización, sistemas de información simples, directos e informales y sus estrategias intuitivas y de corto plazo) (Julien y Chicha, 1982; Torrès y Julien, 2005), por otra, debido a sus limitados recursos comerciales, experiencia y conciencia estratégica (Ferrero y Fortezza, 2007; Larios-Gómez, Cuevas-Vargas y Estrada, 2016), y también debido a las especificidades de sus clientes (Martins y Terblanche, 2003; Narver, Slater y MacLachlan, 2004); por todo lo anterior, estas empresas recurren a estrategias de marketing de comunicación y promoción con diversos *stakeholders* —no solamente con el cliente— y cuando tienen oportunidad interpretan ampliamente las necesidades del ambiente para articular una propuesta de valor y alta significancia para sus productos (Bettiol, Di Maria y Finotto, 2012). En el entorno actual, la creatividad y la innovación son requisitos para mantenerse competitivo, cambiar y mejorar los procesos y productos; esto es conducido principalmente por los encargados del marketing en una empresa, pues son la conexión cliente-producto, y entienden las preferencias de los clientes, lo cual provee la información necesaria para el posicionamiento en el mercado de cualquier nuevo producto o servicio, información difícil de copiar por los competidores (Drechler, Natter y Leeflang, 2013; Takahashi, Bulgacov, Semperebon y Giacomini, 2017).

Sin embargo, las empresas después de un tiempo entran a una dinámica de variabilidad, restricciones e incertidumbre (Morúa, 2017), que puede manifestarse en bajos costos, lo que provoca que muchas de ellas recurran a una variedad de estrategias para reducir la incertidumbre, entre estas, al *outsourcing* o trabajo por terceros, para intentar reducir la cantidad de mano de obra pagada; así, la dinámica de competencia provoca que se presenten estados de un solo ganador y muchos perdedores, desde el cliente-consumidor hasta la misma oferta que puede mantener la restricción de no innovar para evitar gastos innecesarios. De esta forma, el marketing es una herramienta que potencia el valor de uso, haciendo conciencia de la rentabilidad sustentable, creación de empleo —proactivo, emprendedor e innovativo—

y crecimiento económico en una economía basada en el mercado, pero que puede concientizar a la sociedad (Webster y Lusch, 2013).

Por otra parte, el rol del marketing ha sido minimizado (Estrada, López-Salazar y Méndez, 2019) o invariablemente eliminado de muchas empresas, aunque investigaciones recientes han reconsiderado la influencia que tiene en la toma de decisiones (Bortoluzzi, Kadic-Maglajlic, Arslanagic-Kalajdzic y Balboni, 2018; Drechsler et al., 2013; Sarkees y Luchs, 2015; Webster y Lusch, 2013). Su participación influye en diferentes aspectos de la empresa, como la dirección, la innovación, la conexión con el cliente, la creatividad y la cooperación/integración. De esta forma, mientras que la adopción de un enfoque orientado al mercado favorece el rendimiento de las empresas (Guo, Chen y Zheng, 2017), la desvinculación de los encargados de marketing en el funcionamiento regular dispersa o hace perder el objetivo integral que tiene la firma hacia el cliente (Verhoef y Leeflang, 2009).

Así pues, las relaciones que tiene la empresa con sus consumidores son fortalecidas por la capacidad de retener a sus clientes, lo cual es conseguido por medio de las competencias en marketing (Chuah, Rauschnabel, Marimuthu, Thurasamy y Nguyen, 2017; Zakerian, Mokhtari, Sabegh y Jomadi, 2017). Diversos estudios, como el de Stock y Zacharias (2013), demuestran cómo dos enfoques distintos de innovación pueden afectar la lealtad del cliente con la empresa y cómo esto deriva en la utilidad esperada de los productos comprados; por consiguiente, los términos en los que la firma innova no significan una mejor relación cliente-producto. Esto indica que los gerentes deben darse cuenta de las respuestas que tienen los clientes para reducir la incertidumbre de nuevos procesos o productos. Ante tal situación, las compañías van direccionando paulatinamente el proceso de crear valor, a ser significativamente más eficientes, así los inventarios son cada vez más escasos y la forma como los productos son puestos al público es más importante. De esta manera, el desarrollo de estrategias para llegar al cliente es una oportunidad presente y asequible, por ejemplo, internet ha creado un canal de información horizontal que, de forma técnica e innovadora, se acerca a la comunidad consumidora con preferencias heterogéneas y sentimientos de pertenencia y los agrupa en miembros de la marca (Achrol y Kotler, 2012).

La literatura actual ha mostrado que la innovación es un factor esencial que debe ser considerado dentro de las actividades diarias de toda organización, toda vez que contribuye al crecimiento económico y al mejoramiento actual de la competitividad empresarial (Bertarelli y Lodi, 2018; Cuevas-Vargas, Aguilera y González, 2015; Han, 2011; Rodil, Vence y Sánchez, 2016; Szczygielski, Grabowski y Woodward, 2017). Además, es considerada el factor más importante por medio del cual la pyme puede fortalecer la ventaja competitiva (Alsamydai, Alnawas y Yousif, 2010; Jaaffar, Baharom, Zaini y Ahmed, 2017; Keizer, Dijkstra y Halman, 2002; O'Reagan, Ghobadian y Sims, 2005; Peters, Riley, Siedschlag, Vahter y McQuinn, 2018) y, con ello, incrementar su rendimiento, manifestado mediante bonificaciones en el

*performance* global de los insumos productivos (Cuevas-Vargas et al., 2015).

De igual manera, la práctica experimental encontrada en la revisión de la literatura apunta a que la innovación está empatada con el rendimiento empresarial (Aksoy, 2017; Estrada, Cuevas-Vargas y Cortés, 2015; Van Auken, Madrid-Guijarro y García, 2008; Zhu, Zou y Zhang, 2019). En contraste, Jeng y Pak (2016), Mothe y Nguyen (2010), Sok, O’Cass y Miles (2016) y Vilaseca-Requena, Torrent-Sellens y Jiménez-Zarco (2007) han encontrado resultados negativos de la innovación en las pymes. Los planes a largo plazo que llegan a representar las inversiones en el desarrollo de nuevos bienes o técnicas indican que la innovación en marketing puede ser capital en la administración estratégica.

Desde otra perspectiva, en su mayoría, la literatura científica está focalizada en la innovación de productos, dado que, como ha señalado Miller (2001), la generalidad de las empresas recurre a la innovación tecnológica como fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, se ha descuidado otras manifestaciones de la innovación, como la innovación en marketing (Ajayi y Morton, 2015; Geldes y Felzensztein, 2013; Medrano y Olarte-Pascual, 2016; Zheng, Guo y Wang, 2016). Así las cosas, los esfuerzos de innovación tecnológica deben ser apoyados por la innovación en marketing y organizativa (González-Blanco, Coca-Pérez y Guisado-González, 2019; Nieves y Díaz-Meneses, 2016; Vrcelj, 2013; Xu, Wu y Ren, 2012). No obstante, los investigadores están descuidando las innovaciones organizativas o en marketing, que son a la par fundamentales para el crecimiento, rendimiento y funcionamiento efectivo (Abdul, Kuhn y Ahmed, 2018; Chung y Kim, 2017; Damanpour, 1991; Damanpour y Evan, 1984). Actualmente, son escasos los estudios sobre las innovaciones enfocadas al marketing (Gunday, Ulusoy, Kilic y Alpkan, 2011; Quaye y Mensah, 2019; Reiner, Reimann y Vitkauskaitė, 2016; Zakerian et al., 2017), a pesar de que la innovación en marketing como estrategia empresarial permite a las organizaciones establecer una relación más estrecha con sus clientes hasta convertirlos en promotores de la propia empresa (Kotler y Keller, 2006). Ante tal situación, es importante la realización de estudios acerca de la innovación enfocada al marketing, principalmente en organizaciones distintas a las de servicios (Contò, Fiore, Vrontis y Silvestri, 2015; Geldes y Felzensztein, 2013; Heredia, Geldes, Kunc y Flores, 2019; Quaye y Mensah, 2019). Además, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2005), la innovación en marketing permite a las empresas “satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o posicionar en el mercado sus productos de una nueva manera con el fin de aumentar sus ventas” (p. 60).

De acuerdo con lo dicho, el actual estudio pretende realizar tres aportes importantes. En primera instancia, genera evidencia de la relación directa entre la innovación en marketing y el rendimiento empresarial en una economía emergente, como acontece en la situación mexicana. El segundo aporte estriba en resaltar el rol que tiene la innovación en marketing de las pymes, para direccionar e interpretar las inversiones que se hacen en este tipo de

innovación. Un tercer aporte es el empleo de una metodología que resulta relativamente novedosa, aunque similar a la utilizada en estudios previos (Aksoy, 2017; Anwar, Khan y Shah, 2019; Dachyar y Hananto, 2014; Jaaffar et al., 2017; Na, Kang y Jeong, 2019; Pant, Viridi y Chaubey, 2018), que se basa en la prueba de validez del modelo teórico con la evaluación del análisis factorial confirmatorio (AFC) de segundo orden y el testeo de hipótesis mediante la construcción de un modelo de ecuaciones estructurales.

Por lo tanto, la presente investigación es de naturaleza empírica y manifiesta las siguientes razones para su ejecución: verificar que existe una correspondencia entre la innovación en marketing con el *performance* de las pymes y reflexionar sobre sus implicaciones. El documento está dividido en cinco secciones: la primera se constituye por la presente introducción; la segunda incluye el estudio bibliográfico y la hipótesis derivada; la tercera sección contiene la metodología; la cuarta muestra el análisis de los resultados y, finalmente, en la quinta sección se presentan las conclusiones.

## 2. Marco teórico

En el contexto actual, la innovación es la mejor facultad para obtener un rendimiento sostenible y superior, a pesar de los riesgos que esto significa para las actividades en las que invierte una pyme (Lichtenthaler, 2016). Algunos autores plantean que la innovación es la creación, implantación y comercialización de nuevos procesos o negocios, con el fin de facilitar nuevas fuentes de ingresos para las empresas, por lo que representa una ventaja competitiva (Montero, Pennano y Ortigueira-Sánchez, 2017).

En general, se puede mencionar que la innovación se desarrolla como un proceso de destrucción creativa (Schumpeter, 2013), puesto que una empresa que tiene la intención de competir enfrenta mercados volátiles con tecnología cambiante y para no perecer debe innovar, arriesgarse y no ser reactiva como jugador industrial tradicional (Johne, 1999). La innovación es la conductora más importante de la capitalización de las empresas, porque permite la diferenciación de los competidores y evita la competencia de bajos costos, la cual fomenta la mala calidad y el alto consumo de los productos y servicios (Porter, 2013). La innovación está redefiniéndose a una perspectiva que concierne a los métodos de producir y, de igual forma, a la identificación adecuada de los requerimientos y motivaciones de los clientes —como una aptitud para escuchar su voz— (Griffin et al., 2013).

Siguiendo el Manual de Oslo (OECD, 2005), entre los diversos arquetipos de innovación se encuentran la de procesos, productos, organizativa y en marketing. La de procesos se refiere a “la introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o distribución” (p. 59), que modifica el estado actual de la empresa; la de productos se relaciona con “la introducción de un bien o de un servicio nuevo o mejorado” (p. 58); para la de organización, se implementan nuevos métodos que mejoran “las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”

(p. 62); y, por último, la de marketing conlleva la aplicación de “un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, promoción o su tarificación” (p. 60). Por lo tanto, el desarrollo de nuevas técnicas, métodos y herramientas para el marketing juega un papel principal en el éxito empresarial.

Pero ¿en qué consiste el éxito empresarial? Esta pregunta resulta fundamental en la búsqueda de una teoría unificada o *grand theory* de la administración. La efectividad organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1981, 1983) es un criterio que se ha usado ampliamente para estudiar diversos fenómenos corporativos. Es ampliamente conocida su aplicación para estudiar e implementar la cultura organizacional (Hernández-Sampieri, Méndez y Contreras, 2014); sin embargo, se originó en el marco del análisis organizacional ante el reto de generar una teoría del desempeño (Quinn y Rohrbaugh, 1981). Incorpora visiones teóricas confrontadas como la racional, la de sistemas abiertos y la natural (o de las relaciones humanas). Su operacionalización representa el juicio de expertos teóricos y empíricos para evaluar el *performance* a partir de una lista exhaustiva de criterios y sus interrelaciones, así se consiguió consistencia en sus variables constitutivas, ganancias en la comparación de resultados y una situación más simple, sistemática y útil para realizar evaluaciones organizacionales. Los valores personales subyacen en la elección de criterios, así pueden identificarse tres valores: el primero orientado hacia el bienestar y desarrollo de las personas y la organización, el segundo relacionado con la estabilidad o flexibilidad de la estructura organizacional y un tercero que media entre los procesos (medios) y fines (o resultados). Estas tres dimensiones se obtienen de un algoritmo de escalamiento multidimensional y de su examen resultan cuatro modelos.

Así, se obtiene una perspectiva multidimensional del desempeño en el que la empresa busca orientarse de acuerdo con la flexibilidad y el control, por un lado, y la consecución de objetivos internos y externos, por otro. La primera dimensión está en la búsqueda de beneficios económicos. A través de un cálculo de planeación y objetivos, sistemas de control y orientación externa, la empresa pretende lograr eficiencia y productividad. Este es el modelo racional. La siguiente dimensión es la búsqueda de ventaja competitiva mediante la adaptación al entorno y la flexibilidad, lo cual corresponde al modelo de sistema abierto. La tercera dimensión es relativa al entorno humano y se plasma en la consecución de objetivos internos, la flexibilidad y desarrollo del factor humano mediante la búsqueda de la cohesión y el desarrollo de actitudes favorables para el trabajo y la cultura organizacional; situación que se refleja en el modelo de las relaciones humanas. Y, finalmente, la última dimensión enfatiza la coordinación a través de la administración y la comunicación. Esta corresponde con el modelo de procesos internos (Rodríguez-Orejuela, 2007). De acuerdo con Estrada et al. (2015), se toma este *performance* en términos de “gestión financiera, comercial, de recursos humanos y de dirección” ya que se reconocen “como una aproximación integral al fenómeno bajo estudio” (p. 2).

Además, de acuerdo con las directrices de Oslo para

recoger e interpretar datos de la innovación tecnológica, la innovación en marketing está claramente separada de las otras clases reconocidas y forma parte integral del proceso de innovación. Junge y Severgnini (2015) concluyen que la innovación de producto, en marketing y la organizativa juegan diferentes roles en el desarrollo de la empresa; sin embargo, se requiere clarificar la diferencia entre los arquetipos de innovación. En la creación de nuevos bienes, la innovación en marketing determina el éxito de cualquier nueva creación, así como la implementación de diversos tipos de certificaciones o acreditaciones de calidad, por tener los procesos orientados al mercado desde el inicio del diseño de producto o servicio.

### 2.1. Correspondencia de la innovación enfocada al marketing con el *performance* empresarial

Los resultados obtenidos por Corral de Zubielqui, Lindsay y O'Connor (2014) demuestran que la innovación en marketing desarrolla importantes fuentes de información para la estrategia de la empresa, mientras que bajos niveles de innovación en marketing producen una inadecuada focalización de los recursos de la empresa para competir. Sok, Snell, Lee y Sok (2017) consideran que el marketing es condicionado por los recursos utilizados para la ejecución de las actividades relacionadas con el cliente (por ejemplo, investigación de mercado, diseño de producto, comunicación, servicio posventa, etc.); así, su estudio demuestra que un mayor uso de recursos para la innovación enfocada a marketing tiene mayor significancia en el *performance* empresarial. Los hallazgos obtenidos por Falasca, Zhang, Conchar y Li (2017) sobre la combinación de la información con la capacidad de toma de decisiones genera mayores efectos significativos sobre el desempeño de productos y servicios, con lo cual se logra una comunicación efectiva y una mayor satisfacción del cliente.

En el mismo sentido, Aydin, Cetin y Ozer (2007), en su estudio con empresas industriales de Turquía, encontraron que el desempeño en marketing influye sobre el ciclo de vida de un nuevo producto y la capacidad de innovación, y que, además, el desempeño en marketing, la capacidad de innovación y la relativa al diseño de productos afectan el rendimiento de la empresa, por lo que recomiendan que los gerentes deben considerar el papel crucial de la innovación y la capacidad de diseño de nuevos productos con el fin de generar ventajas competitivas.

De igual manera, en su trabajo con 184 empresas manufactureras de Turquía, Gunday et al. (2011) encontraron que los arquetipos de innovación en marketing, productos y procesos afectan positiva y significativamente el desempeño innovador, y este a su vez impacta en el rendimiento empresarial. Por lo tanto, el desempeño innovador ejerce un papel mediador entre los diferentes tipos de innovación y el *performance* empresarial.

Hassan, Shaukat, Nawaz y Naz (2013), en su investigación relativa a establecimientos manufactureros de Paquistán, apreciaron que la innovación en marketing está correlacionada con el rendimiento financiero, y que ejerce una influencia significativa en la innovación de productos

y en el *performance* innovador. Por tanto, mientras que la innovación en marketing conduce a las empresas a innovar en sus productos, la innovación en productos es fundamental para la innovación en procesos. Para el sector hotelero, la innovación en marketing junto con la capacidad de aprendizaje afecta el rendimiento financiero (Nieves y Diaz-Meneses, 2016). Por su parte, Kim-Soon, Ahmad, Kiat y Sapry (2016), en una muestra de pymes malasias, determinaron que la innovación en marketing afecta el desempeño organizacional, pero no el desempeño financiero. Mientras que, para el caso chino, Zhu et al. (2019) encontraron que la innovación en marketing incide en el *performance* económico y en la creación de satisfacción en los *stakeholders*.

Contrario a lo que se ha expresado, Atalay, Anafarta y Sarvan (2013), en su indagación acerca de 113 proveedores de la industria automotriz turca, encontraron que la innovación tecnológica –tanto la innovación en productos como la de procesos– genera una influencia positiva y significativa en el *performance* empresarial; aunque no encontraron evidencia de que la innovación no tecnológica –de tipo organizativa y de marketing– tuviera correspondencia con el desempeño. Adicionalmente, Makanyeza y Dzvuke (2015), en su estudio de pymes de Zimbabue, tampoco encontraron certeza de la influencia de la innovación en marketing sobre el desempeño, ni en industria, servicios ni agronegocios. Para Jeng y Pak (2016), al trabajar con empresas públicas canadienses y americanas, encuentran que la capacidad de innovación en marketing en las empresas pequeñas no afecta el rendimiento, ya que el enfoque en innovación es a largo plazo y regularmente el gasto que se hace en ella debe ser sopesado por la empresa por un largo periodo de tiempo, por lo que las pymes deben decidir cuidadosamente dónde invertirán sus recursos.

Por tal razón, los gerentes deben propiciar un ambiente en el que la empresa esté alineada con las necesidades y preferencias que los clientes demanden (Sanzo, Álvarez, Rey y García, 2012), por lo que la innovación en marketing

debe buscar influir directamente en la decisión de compra y, consecuentemente, en el comportamiento del consumidor (Mothe y Nguyen, 2010). Esta influencia parte de buscar las novedades, cambios, modificaciones y adaptaciones que creen valor, beneficios y satisfacción a los clientes y a todos los grupos de interés (Hanvanich, 2002).

Así, bajo estas perspectivas se plantea la siguiente hipótesis:

- H1: a un mayor nivel de innovación en marketing, se corresponde un mayor *performance* de las pymes del sector industrial en Guanajuato, México.

En la figura 1 se muestra el patrón hipotético, el cual da lugar a la formulación de la hipótesis planteada.

### 3. Metodología

#### 3.1. Diseño de la muestra y recolección de datos

El alcance de este estudio fue explicativo. La información empírica se obtuvo sin manipulación deliberada de los datos, los cuales se recolectaron en un solo momento. El análisis se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo a través del procedimiento estadístico denominado modelización de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modelling*, SEM). El marco muestral se obtuvo del directorio de establecimientos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (2014). En este, al 14 de octubre de 2014, estaba registrado un total de 3059 establecimientos de 1 a 250 trabajadores dedicados al sector industrial en el Estado de Guanajuato, México. El instrumento de preguntas tipificadas se dirigió a una muestra representativa de 341 empresas; este tiene un diseño con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. A partir de lo anterior, se obtuvo un total de 288 cuestionarios válidos.

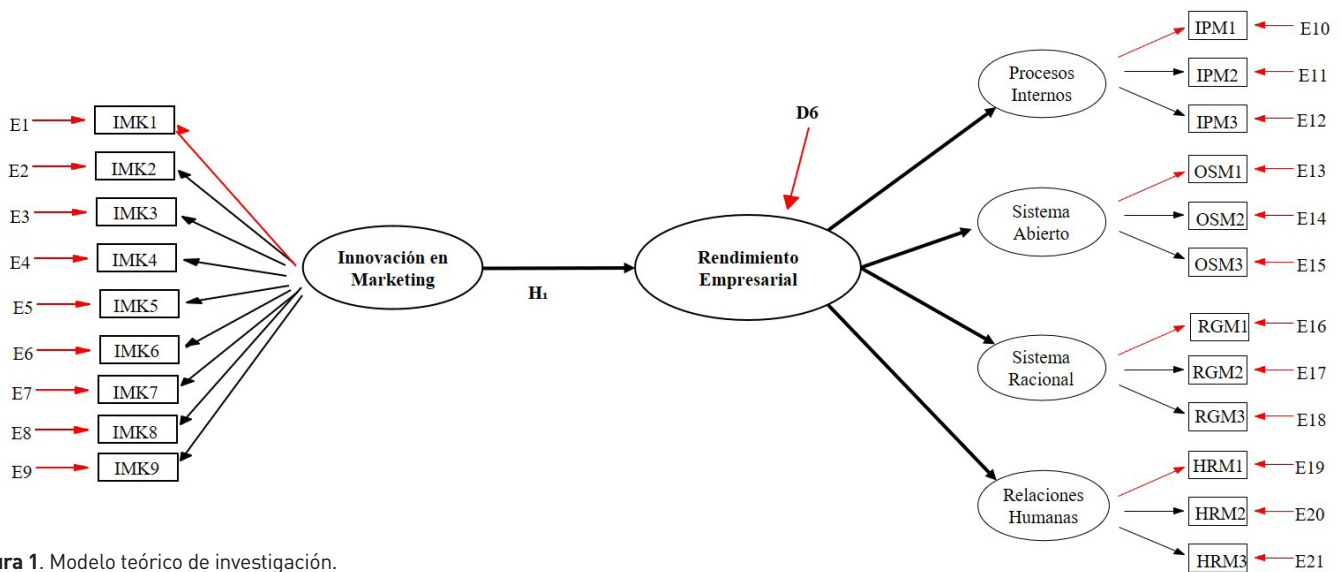


Figura 1. Modelo teórico de investigación.  
Fuente: elaboración propia.

En la [tabla 1](#) se exhibe la distribución de la muestra según el tamaño, la cual fue categorizada de acuerdo con el número de empleados. Se aprecia que el conjunto tiene un sesgo hacia las microempresas, lo que refleja que esta fracción es la que tiene mayor preponderancia en la economía.

La muestra está conformada por 10 sectores de actividad, el 88% del sector manufacturero y el resto de la construcción y el comercio. Sin embargo, se considera el 100% con actividad en el sector secundario, debido a que las empresas comerciales de la muestra están especializadas en insumos industriales, mientras que las de construcción están muy orientadas a las instalaciones y mantenimiento industrial. También sobresalen las del sector agroindustrial, pues la producción agropecuaria en el Estado de Guanajuato, México, está integrada con algunas industrias locales, en particular la alimenticia (lácteos, alimentos balanceados, cárnicos, productos congelados y envasados, entre otros),

**Tabla 1.** Distribución de la muestra de micro, pequeñas y medianas empresas por tamaño y sector de actividad económica

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Micro	211	73%
Pequeña	63	22%
Mediana	14	5%
Total	288	100
Sector	Frecuencia	Porcentaje
Agroindustrial	26	9%
Alimentos	142	49%
Textil	19	7%
Plásticos	20	7%
Química	16	6%
Metalmecánica	13	5%
Electrónica	5	2%
Muebles	13	5%
Construcción	9	3%
Comercial	25	9%
Total	288	100%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Escala de innovación en marketing

Indicador	Variable
IMK1	Se han desarrollado o adoptado nuevos métodos de comercialización, ya sea para productos nuevos o ya existentes.
IMK2	Se introducen cambios significativos de forma y aspecto en el diseño del producto, que forman parte de un nuevo concepto de comercialización y que no modifican las características funcionales de utilización del producto.
IMK3	Se hacen modificaciones a los envases tendientes a mejorar el aspecto del producto, para hacerlo más atractivo.
IMK4	Se introducen cambios significativos en la forma, el aspecto o el gusto de productos (como la introducción de nuevos sabores, colores, presentaciones, etc.), con el fin de captar nuevos segmentos de mercado.
IMK5	Se introducen nuevos sistemas de distribución (franquicias, contratos de exclusividad, concesión de licencias sobre productos, ventas por catálogo, etc.).
IMK6	Se utilizan nuevos conceptos y medios para promocionar los bienes o servicios de la organización.
IMK7	Se hace el desarrollo y lanzamiento de nueva imagen de marca de productos existentes destinada a colocar el producto en un mercado nuevo o con la finalidad de renovar su imagen.
IMK8	Se introducen nuevas estrategias para incentivar las ventas (tarjetas de cliente frecuente, etc.).
IMK9	Se hace uso de nuevos métodos de fijación de precios con la finalidad de variar los precios con base en la demanda o bien para ajustar los precios de acuerdo con los diferentes segmentos de mercado o de manera individual.

Fuente: adaptada de [Pinzón \(2009\)](#) por [Cortés-Palacios \(2016, p. 122\)](#).

la cual resulta una actividad económica importante, por la dotación de recursos naturales, la estructura económica y la atención pública en el Estado de Guanajuato, México ([Unger y Saldaña, 2009](#)), y que tiene alta representatividad en la muestra del presente estudio.

### 3.2. Procesamiento de las variables

Para cuantificar la magnitud de los fenómenos bajo estudio se emplearon 21 ítems correspondientes a los bloques innovación en marketing y rendimiento empresarial.

#### 3.2.1. Nivel de medida de la variable innovación enfocada al marketing

Para graduar el valor de la innovación en marketing, se utilizó el constructo del mismo nombre del bloque de las variables innovación derivado del Manual de Oslo ([OECD, 2005](#)) por [Pinzón \(2009\)](#) y adaptado por [Cortés-Palacios \(2016\)](#), el cual consta de 9 afirmaciones, las cuales se presentan en la [tabla 2](#), cuya ponderación va de 1 a 5 de acuerdo con el grado creciente de aprobación del entrevistado.

#### 3.2.2. Nivel de medición de la variable performance o rendimiento empresarial

Para medir el rendimiento empresarial, se consideraron los cuatro factores originalmente propuestos por [Quinn y Rohrbaugh \(1983\)](#) y se adaptó a una escala propuesta y validada por [Van Auken et al. \(2008\)](#). Estos factores son el modelo de procesos internos (medido con una escala de tres ítems), el modelo de sistema abierto (dimensionado con una escala de tres ítems), el modelo de sistema racional (calculado con una escala de tres ítems) y el modelo de recursos humanos (estimado con una escala de tres ítems). Dado lo anterior, la escala cuenta con un total de 12 ítems, tal y como se muestra en la [tabla 3](#). Todos ellos medidos con una progresión ordinal ascendente tipo Likert de 1 a 5 puntos, que comprenden desde total desacuerdo hasta total acuerdo, respectivamente.

### 3.3. Fiabilidad y validez

La fiabilidad y validez de las escalas de medida se evaluaron con la aplicación del AFC de segundo orden (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006), a través de la técnica de máxima verosimilitud con el paquete estadístico EQS® 6.1, a partir de la expresión numérica del alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) y de la fiabilidad compuesta (FC) (Bagozzi y Yi, 1988). Los resultados alcanzados exhiben que todos los valores de las dos graduaciones sobrepasaron el grado crítico de 0,7 para el alfa de Cronbach, lo cual demuestra fiabilidad interna (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010; Nunnally y Bernstein, 1994). Por otra parte, se estimaron los estadísticos robustos (Satorra y Bentler, 1988), con objeto de tener una mayor certidumbre de la adecuación estadística y, por lo tanto, solventar los posibles inconvenientes de normalidad.

### 3.4. Adecuación del modelo

Para evaluar el ajuste del modelo, se utilizaron el índice de ajuste normalizado (NFI), el índice de ajuste no normalizado (NNFI), el índice de ajuste comparativo (CFI) y la raíz cuadrada de la media del error de aproximación (RMSEA) (Bentler y Bonnet, 1980; Hair et al., 2010). Los valores del NFI, NNFI y CFI superiores a 0,90 son evidencia de una buena adecuación (Byrne, 1989; Jöreskog y Sörbom, 1986; Papke-Shields, Malhotra y Grover, 2002), mientras que, complementariamente, una magnitud de la chi-cuadrada normada (S-B  $X^2/gl$ ) igual o menor a 3,0 indica también un buen ajuste (Hair et al., 2010); y cantidades del RMSEA inferiores a 0,08 son consideradas aceptables (Hair et al., 2010; Jöreskog y Sörbom, 1986). A continuación, en la tabla 4 se muestra la solución del AFC de segundo orden.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el AFC de segundo orden, se detectó que el modelo original manifestaba un leve contratiempo de acomodación, por ello, fue necesario eliminar dos variables observables del montaje *innovación en marketing*, en virtud de que sus cargas factoriales resultaron inferiores al 0,6 sugerido por Bagozzi

y Yi (1988). Estas variables fueron IMK5 e IMK9, y al retirarlas del modelo se obtuvo una solución con un muy buen ajuste indicado por los estadísticos robustos (S-B  $X^2 = 350,4492$  con 146 gl;  $p = 0,000$ ; S-B  $X^2/gl = 2,4$ ;  $NFI = 0,902$ ;  $NNFI = 0,929$ ;  $CFI = 0,940$ ; y  $RMSEA = 0,070$ ). Así, la cuantía de los estimadores del NFI, NNFI y CFI fueron superiores a 0,90; la magnitud del S-B  $X^2/gl$ , menor a 3,0; y la medida del RMSEA, inferior a 0,08. Por lo tanto, los estadísticos obtenidos en la solución de ajuste son aceptables (Hair et al., 2010; Jöreskog y Sörbom, 1986) y el modelo teórico cuenta con validez de contenido.

En cuanto a la demostración de la validez convergente, se muestra la salida del AFC sintetizado en la tabla 4. Todos los indicadores en cada bloque son significativos ( $p < 0,01$ ), de acuerdo con sus estimadores de los contrastes paramétricos de la prueba de t-Student (valor t-robusto); la magnitud de todas las cargas factoriales estandarizadas son mayores a 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988) y el promedio de los pesos factoriales estandarizados de cada conjunto supera sin dificultades el valor decisivo de 0,70 (Hair et al., 2010). De igual manera, se halla una elevada consistencia interna de los constructos, en cada oportunidad, el alfa de Cronbach sobrepasa la cuantía de 0,70 sugerida por Nunnally y Bernstein (1994). La FC manifiesta la varianza extraída entre el conjunto de variables observadas y el constructo fundamental (Fornell y Larcker, 1981). Habitualmente, es deseable un índice de FC superior a 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988), y en esta investigación se superó ampliamente. Asimismo, por cada constructo se calculó el índice de varianza extraída promedio (AVE), obteniendo un resultado mayor a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981) en todos los casos.

En cuanto a la prueba de la validez discriminante, primero se obtuvo el valor de la covarianza entre F1 (innovación en marketing) y F6 (rendimiento empresarial), la cual se estimó en 0,548 con un error de 0,086, de acuerdo con la salida del AFC. En consecuencia, se procedió a determinar la validez discriminante (tabla 5). Su cálculo se realiza de dos modos: el primero se consigue por medio de la prueba del intervalo de confianza, el rango de valores obtenidos con una probabilidad del 95% no muestra que alguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación contenga

**Tabla 3.** Escala de rendimiento empresarial

Factor/Dimensión	Indicador	Variable
Modelo de Procesos Internos	IPM1	Mejora de la calidad del producto/servicio
	IPM2	Incremento de la eficiencia de los procesos operativos internos
	IPM3	Mejora en la organización de las tareas del personal
Modelo de Sistema Abierto	OSM1	Incremento en la satisfacción de los clientes
	OSM2	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados
	OSM3	Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos/servicios
Modelo de Sistema Racional	RGM1	Incremento de la cuota de mercado
	RGM2	Incremento de la rentabilidad
	RGM3	Incremento de la productividad
Modelo de Recursos Humanos	HRM1	Mejora en la motivación/satisfacción de los trabajadores
	HRM2	Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)
	HRM3	Reducción del ausentismo laboral

Fuente: adaptación de Van Auken et al. (2008, p. 43) basados en Quinn y Rohrbaugh (1983).

**Tabla 4.** Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico de investigación

Constructo	Indicador	Carga factorial estandarizada	R <sup>2</sup>	Valor-t robusto	Alfa de Cronbach	FC	Índice de varianza extraída promedio (AVE)
Innovación en Marketing (F1)	IMK1	0,802***	0,642	1,000 <sup>a</sup>	0,905	0,907	0,583
	IMK2	0,786***	0,617	17,741			
	IMK3	0,792***	0,628	16,029			
	IMK4	0,709***	0,503	14,046			
	IMK6	0,808***	0,652	16,456			
	IMK7	0,751***	0,564	15,488			
	IMK8	0,687***	0,472	13,351			
	Modelo de Procesos Internos (F2)	IPM1	0,723***	0,523	1,000 <sup>a</sup>	0,855	
IPM2		0,878***	0,771	15,716			
IPM3		0,838***	0,703	15,115			
Modelo de Sistema Abierto (F3)	OSM1	0,837***	0,701	1,000 <sup>a</sup>	0,872	0,869	0,688
	OSM2	0,815***	0,664	19,614			
	OSM3	0,837***	0,701	18,021			
Modelo de Sistema Racional (F4)	RGM1	0,799***	0,639	1,000 <sup>a</sup>	0,912	0,913	0,778
	RGM2	0,919***	0,844	17,935			
	RGM3	0,923***	0,853	16,887			
Modelo de Recursos Humanos (F5)	HRM1	0,707***	0,500	1,000 <sup>a</sup>	0,854	0,863	0,680
	HRM2	0,893***	0,797	11,757			
	HRM3	0,861***	0,741	11,711			
Rendimiento Empresarial (F6)	F2	0,950***	0,903	10,254	0,896	0,922	0,750
	F3	0,963***	0,926	10,644			
	F4	0,848***	0,718	9,505			
	F5	0,673***	0,453	7,270			

<sup>a</sup> = parámetros sujetos a este valor en el proceso de identificación.

Significancia: \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ .

Índices de ajuste del modelo: S-B  $\chi^2 = 350,4492$  con 146 gl;  $p = 0,000$ ; S-B  $\chi^2/\text{gl} = 2,4$ ; NFI = 0,902; NNFI = 0,929; CFI = 0,940; y RMSEA = 0,070.

Nota: se excluyen IMK5= nuevos sistemas de distribución e IMK9= nuevos métodos de fijación de precios, cuya carga factorial estandarizada  $< 0,6$ .

Fuente: elaboración propia con base en la solución del AFC obtenida mediante el software EQS® 6.1.

el valor 1,0 (Anderson y Gerbing, 1988), teniendo en cuenta que el límite inferior arrojó un valor de 0,376 y el límite superior fue de 0,720. La segunda forma de estimarla se realiza de acuerdo con la prueba de la varianza extraída. El valor obtenido fue de 0,300 —que corresponde a la covarianza elevada al cuadrado— y resulta inferior a su correspondiente AVE (Fornell y Larcker, 1981), toda vez que el valor del AVE del constructo innovación en marketing es de 0,583 y el AVE del constructo rendimiento empresarial es de 0,750. Por lo tanto, se puede afirmar que existe validez discriminante del modelo teórico ajustado.

A partir de lo anterior, y con base en los diversos criterios expuestos líneas arriba, se puede deducir que los diversos cálculos llevados a la práctica en este estudio evidencian fiabilidad y validez convergente y discriminante del modelo teórico ajustado.

#### 4. Resultados

Para la comprobación estadística de las hipótesis de investigación se aplicó la modelización SEM, entendida como un conjunto de técnicas multivariantes, que acoplan

peculiaridades de la regresión múltiple (revisando las asociaciones de dependencia) y del análisis factorial (que reproduce conceptos no observables directamente), con el propósito de valorar una sucesión de correspondencias interrelacionadas conjuntamente (Hair et al., 2010). Dicha conformación se llevó a cabo mediante el software estadístico

**Tabla 5.** Validez discriminante de la medición del modelo teórico con base en resultados del AFC

Variables	Innovación en Marketing		Rendimiento Empresarial
Innovación en Marketing	0,583		0,300
Rendimiento Empresarial	Límite inferior	Límite superior	0,750
	0,376	0,720	

Nota: la diagonal muestra el AVE; por debajo de la diagonal se exponen los límites de la varianza obtenidas mediante la prueba de intervalo de confianza y por arriba se exhiben las salidas de la prueba de la varianza extraída, declarada por medio del cuadrado de las covarianzas entre cada uno de los factores.

Fuente: elaboración propia con base en la solución AFC obtenida por el paquete estadístico EQS® 6.1.



EQS® 6.1, ejecutando un AFC de segundo orden (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006), con variables idénticas a fin de verificar la configuración del modelo y extraer los resultados que permitieran contrastar la hipótesis planteada (tabla 6). La validez nomológica del modelo teórico de investigación se examinó a través de la prueba chi-cuadrado, la cual está fundada en comparar los resultados obtenidos entre el modelo teórico y los de medición, mismos que indican que sus diferencias no son significativas; por lo tanto, permiten explicar la relación que existe entre los dos constructos latentes (Anderson y Gerbing, 1988; Hatcher, 1994).

Por consiguiente, con base en los resultados obtenidos a través del SEM, se procede al contraste de la hipótesis planteada. Con relación a la hipótesis H1, las salidas presentadas en la tabla 6 ( $\beta = 0,601$ ,  $p < 0,01$ ) señalan que la innovación en marketing establece una influencia positiva y significativa en el *performance* empresarial. La innovación en marketing impacta positivamente en un 60% en el rendimiento de las pymes, por ende, se aprueba la H1. De igual manera, con base en los resultados encontrados, se desprende que el *performance* empresarial es revelado por la innovación en marketing en un 36,1% —de acuerdo con el valor obtenido de  $R^2$ —, tal y como se muestra en la tabla 6.

En este sentido, las salidas extraídas son consistentes con lo encontrado por Aydin et al. (2007) en Turquía, en donde el rendimiento del marketing, la capacidad de innovación y el desarrollo de nuevos productos tuvieron una influencia en el rendimiento empresarial. Asimismo, corroboran los hallazgos de Gunday et al. (2011), quienes concluyeron que la innovación en marketing impactaba el desempeño innovador y este, a su vez, se veía reflejado en las varias clases de rendimiento en empresas turcas. Por el contrario, los trabajos de Atalay et al. (2013) y Jeng y Pak (2016) contrastan con lo revelado en el presente estudio, pues concluyen que no existe efecto de la innovación en marketing en el rendimiento de empresas de tamaño pequeño.

Por otra parte, la evidencia empírica encontrada permite corroborar los resultados descritos por Hassan et al. (2013) en Paquistán, toda vez que la innovación en marketing está ligada con el *performance* financiero, y además influye significativamente en la innovación de productos y en el desempeño innovador de empresas en el sector manufacturero.

Mothe y Nguyen (2010) señalan que la intensidad de la relación está mediada por la complejidad de la innovación que la empresa esté desarrollando —innovación incremental en diseño y empaquetado o cambios organizacionales en el personal de ventas—, por lo tanto, diferentes operaciones influyen en menor o mayor medida en las prácticas más

cercanas con los clientes; por esto, la estrategia primordial de las empresas con mayor correlación con el rendimiento utilizan la diferenciación, por comprender que la única posibilidad de disputar un lugar en el mercado es por medio de la distinción de sus bienes o servicios ante la facilidad de las firmas grandes con los recursos para disminuir costos y aumentar su producción.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación permiten mostrar que la innovación en marketing impacta en el *performance* general de la empresa. Si se atiende a la estructura del constructo *performance*, la innovación en marketing afecta asimismo a los constituyentes, los cuales son constructos de primer orden. Así al revisar las variables y su afectación, se encuentra que la apertura al entorno se manifiesta como un rendimiento comercial, el cual implica un incremento en la satisfacción del cliente y la mejora de la imagen empresarial y su oferta. El rendimiento en los procesos internos o rendimiento administrativo se expresa en una mejora de eficiencia, así como en la organización de tareas del personal. El sistema racional implica un desempeño financiero, el cual muestra ganancias en productividad y rentabilidad. El modelo de recursos humanos refleja el desempeño en esta área, expresado en una reducción de la rotación y ausentismo, esto es, en el compromiso y motivación del personal. De esta forma, el mayor efecto de la innovación en marketing se da, primero, en el desempeño comercial; en segundo lugar, en el desempeño administrativo y, en tercero, en el financiero, incluso hay un efecto ligero en el desempeño del recurso humano, probablemente por los efectos de la creatividad sobre el ambiente de trabajo.

En cuanto a la innovación en marketing, en el modelo ajustado, en primer lugar, está expresando el esfuerzo en el diseño de nuevos conceptos y promoción, así como en métodos de comercialización, lo cual, posiblemente, esté reflejando para las pymes industriales de Guanajuato, México, la explotación de servicios de contenido, publicidad, ventas y compras por medios electrónicos, la consideración en su oferta no solo de sus clientes directos, sino también de diversos grupos de interés. Y, en segundo lugar, la innovación en marketing se está enfocado en la modificación de envases y en el diseño en forma y aspecto; es posible que esto esté respondiendo a tendencias de orientación al cliente, segmentando geográficamente hacia regiones atractivas y usuarios de altos volúmenes. Cabe señalar que el modelo ajustado descartó del constructo de innovación en marketing los esfuerzos en la introducción de nuevos métodos de distribución y de fijación de precios; si bien los primeros no resultaron ser una práctica generalizada, los segundos se percibieron con alguna importancia para casi la mitad de las empresas encuestadas.

**Tabla 6.** Resultados del SEM del modelo teórico

Hipótesis	Relación estructural	Coefficiente estandarizado $\beta$	Valor t robusto	$R^2$
H1: a mayor innovación en marketing, mayor rendimiento empresarial de las pymes	Innovación en Marketing → Rendimiento Empresarial	0,601***	6,850	0,361

Significancia: \*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ .

Índices de ajuste del modelo estructural: S-B  $X^2$ = 350,829;  $gl$ = 146; (S-B  $X^2/gl$ )= 2,4;  $p$ = 0,000; NFI= 0,902; NNFI= 0,929; CFI= 0,940; RMSEA= 0,071.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del AFC por medio del software EQS® 6.1

La interpretación de los resultados obtenidos puede sostenerse con hallazgos expresados en la literatura. El análisis realizado coincide con los resultados obtenidos por [Lee, Yu, Dong y Hwang \(2016\)](#) para empresas manufactureras coreanas, estos autores dan cuenta de que las actividades de innovación en marketing relativas al diseño y promoción mejoran el desempeño comercial. También, [Kafetzopoulos y Psomas \(2016\)](#) encontraron en pymes griegas que la innovación en marketing afecta positivamente la satisfacción de los clientes. Estos mismos resultados se hallan en el trabajo de [Dachyar y Hananto \(2014\)](#) en un estudio de caso de tres grandes empresas indonesias de telecomunicaciones. En cuanto al efecto sobre la reputación de la empresa, la literatura avala los resultados de esta investigación, puesto que [Pant et al. \(2018\)](#), para la India, encuentran que la innovación en marketing en empaque afecta el comportamiento de compra del consumidor, generando así reputación, en ese caso, de empresas verdes.

En cuanto al rendimiento administrativo, el trabajo de [Na et al. \(2019\)](#), para Corea del Sur, permite constatar que este se ve influido por la innovación en marketing en comunicación (promoción en los términos del presente estudio). Al explorar los contenidos de la variable latente de ventaja competitiva sostenida para aproximar esta categoría de rendimiento, [Na et al. \(2019\)](#) se refieren a la coordinación de recursos — procesos y personal— y otros factores inimitables para la competencia, como pueden ser los que se observan en los resultados del presente estudio, la calidad o la rapidez de adaptación.

En relación con los efectos sobre el rendimiento organizacional, la literatura da cuenta de un claro efecto de la innovación en sus variantes de producto, proceso y organizacional (administrativa) sobre la producción y las operaciones ([Koufteros y Marcoulides, 2006](#); [López-Mielgo, Montes-Peón y Vázquez-Ordás, 2009](#); [Quadros, Furtado, Bernardes y Franco, 2001](#)), esto es, sobre la calidad, costos, velocidad y flexibilidad. Pero sobre este efecto sinérgico de los diversos tipos de innovación no está operando la innovación en marketing. Por ejemplo, la coordinación intra-organizacional, que es una constituyente de la orientación emprendedora, media el efecto de diversos tipos de innovación sobre el desempeño, pero no es significativa para la innovación en marketing ([Jaaffar et al., 2017](#)). Por lo tanto, algunos otros autores plantean que un buen rendimiento administrativo/organizacional no es efecto de la innovación en marketing, sino un prerrequisito ([Naidoo, 2010](#); [Soltani, Azadi, Hosseini, Witlox y Passel, 2015](#)).

En lo que se refiere al desempeño financiero (sistema racional en el presente estudio), la literatura reporta, tal como los resultados obtenidos, que la innovación en marketing afecta la productividad de las empresas. En particular, [Peters et al. \(2018\)](#) encuentran para las pymes de servicios de Alemania, Irlanda y Reino Unido que la innovación en marketing está vinculada a mayores incrementos en la productividad. Para los efectos sobre el desempeño en la rentabilidad, los resultados positivos y significativos de esta investigación no coinciden con los obtenidos por [Rosli y Sidek \(2013\)](#) para las pymes de Malasia. La explicación puede

basarse en que se compararon variables que provienen de diferentes constructos y, por tanto, influyen de diferente manera, además de que en el caso malasio la innovación enfocada al marketing interactúa con la de producto y proceso.

No es mucha la evidencia en la literatura sobre la correspondencia de la innovación en marketing con el desempeño de los recursos humanos. En el caso de la industria de servicios en Polonia ([Szczygielski et al., 2017](#)), la innovación en marketing afecta el *performance* de los recursos humanos, en términos de aumentar el personal; no obstante, este artículo señala que esta influencia es más verosímil por el efecto sinérgico con la innovación en producto. En otro artículo, para el caso sueco, [Tavassoli y Karlsson \(2016\)](#) señalan que la innovación en marketing afecta persistentemente la productividad laboral, pero que el efecto es mayor si operan conjuntamente diversos tipos de innovación. Estos resultados no son directamente comparables con la evidencia obtenida en este estudio, debido a que se estimó únicamente el efecto de la innovación en marketing en manufacturas, así como su influencia en el rendimiento laboral expresado como motivación; pero permiten obtener un punto de referencia.

Finalmente, los resultados obtenidos contribuyen a la evidencia sobre los efectos positivos de la innovación sobre el rendimiento empresarial. Incluso, en el caso de algunos estudios que han rechazado la hipótesis de relación ([Jaaffar et al., 2017](#)), si se aumenta el nivel de la significatividad de las pruebas al 1%, se puede mostrar que hay un efecto positivo de la innovación en marketing sobre el rendimiento de la empresa.

## 5. Conclusiones

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, se concluye que la innovación en marketing incide de manera significativa en el rendimiento empresarial, toda vez que los resultados alcanzados mostraron que los efectos positivos y significativos que se obtuvieron ayudan a las pymes industriales a mejorar su nivel de innovación, ya que la innovación en marketing desarrolla importantes fuentes de información que permiten a los gerentes o dueños tomar decisiones en la estrategia empresarial.

El estudio focal de la innovación en marketing ayuda a determinar en dónde deben ser posicionados los recursos que las pymes destinan a las actividades innovadoras. El costo que representa la innovación de producto y de procesos es bastante alto para los primeros planes de una empresa de talla pequeña con potencial de crecimiento. Por lo tanto, en el marco de una estrategia que unifica los recursos, capacidades y esfuerzos organizacionales en mercados cambiantes, el marketing es requerido para penetrar en la industria altamente competitiva.

Con base en las percepciones de los gerentes de las pymes industriales de Guanajuato, México, se encontró, en primer lugar, que las actividades de marketing con mayor peso en el montaje de innovación fueron la utilización de nuevos conceptos y medios para promocionar los bienes o

servicios de la empresa; en segundo lugar, el desarrollo o adaptación de nuevos métodos de comercialización para productos nuevos o existentes, y, en tercer lugar, la realización de modificaciones de sus envases, con el fin de mejorar el aspecto de sus productos para hacerlos más atractivos. Dichos elementos se vieron reflejados en diversas particularidades del rendimiento empresarial.

De acuerdo con el modelo desarrollado en esta investigación, se interpreta un patrón de la influencia de la innovación en marketing en las variables de rendimiento directamente percibidas por los gerentes. La innovación en marketing ejerce una influencia notable en el incremento de la satisfacción del cliente y en la reputación de la empresa, la mejora en la coordinación de procesos internos y de su personal, un aumento en la calidad de los productos o servicios que entregaron a sus clientes, lo que influye en la rapidez con que se adaptan a las necesidades del mercado, permitiéndoles incrementar su productividad y rentabilidad, e incluso, motivar y comprometer a su personal. Sin embargo, se encontró que las pymes manufactureras de Guanajuato, México, han descuidado la introducción de nuevas estrategias para incentivar las ventas. Por lo tanto, los gerentes o dueños de este tipo de organizaciones deben innovar y arriesgarse en el diseño de sus canales y métodos de distribución, como de fijación de precios, lo que les permitirá incrementar sus ventas y lograr una mayor participación en el mercado.

En consecuencia, los resultados alcanzados en el presente estudio ofrecen evidencia empírica de que la innovación en marketing es un fundamento crucial para desarrollar las empresas industriales en un país emergente y mejorar el nivel de *performance*, confirmando la evidencia en países similares. La principal limitante de este estudio es que se hace una focalización exclusivamente sobre la innovación en marketing, cuando está documentado que existen efectos sinérgicos con otros tipos, por lo que un área de oportunidad sería explorar cómo se da esta situación entre las pymes manufactureras, además de explorar otros conjuntos expresivos de los diversos tipos de rendimientos y variedades de innovación, de tal forma que se genere un modelo donde su estructura pueda desdoblarse entre causas, efectos e impactos.

En síntesis, son dos las principales implicaciones derivadas del presente estudio empírico. Primero, se sugiere a los tomadores de decisiones de las pymes industriales de un país en desarrollo considerar dentro de sus estrategias la innovación en marketing como parte de la cultura innovadora de la organización, lo que se puede ver reflejado en el desarrollo de nuevos productos con base en las necesidades o requerimientos de los clientes. Toda vez que una adecuada estrategia de innovación en marketing puede influir en la decisión de compra y en el comportamiento del consumidor, esta juega un papel primordial en el proceso de innovación, principalmente para generar valor, no solo para los accionistas o dueños, sino para diversos grupos de interés; lograr una diferenciación significativa de la competencia, así como entregar valor a través de los precios, la promoción y la plaza.

Segundo, en virtud de que una adecuada gestión de la innovación en marketing mejora sustancialmente el nivel de rendimiento de las empresas y su nivel de competitividad en el mercado, resulta fundamental que los tomadores de decisiones generen un ambiente en el cual la empresa esté alineada con las necesidades y requerimientos de los clientes, para mejorar su nivel de innovación; aspecto determinante del éxito empresarial y que se refleja en un mejor desempeño comercial, administrativo, financiero y de los recursos humanos.

Finalmente, se sugiere para futuros estudios que se amplíe la muestra y se explore si algunos tipos de pymes tienen mejor desempeño, a través de un análisis de grupos en el que se incluyan dos tipologías de rendimiento empresarial (alto y bajo), y con ello hacer el comparativo del tamaño con respecto a la correspondencia de la innovación en marketing con el rendimiento empresarial. Asimismo, sería importante conocer qué tanto se afecta el rendimiento empresarial al incluir el uso de tecnologías de la información y la capacidad de absorción del conocimiento, dada su creciente importancia en las actividades de innovación de las pymes.

### Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Abdul, B. S., Kuhn, T. y Ahmed, M. (2018). The effect of government subsidy on non-technological innovation and firm performance in the service sector: Evidence from Germany. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 9(1), 118-137. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0010>
- Achrol, R. y Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 40(1), 35-52. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>
- Ajayi, O. M. y Morton, S. C. (2015). Exploring the enablers of organizational and marketing innovations in SMEs: Findings from south-western Nigeria. *SAGE Open*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244015571487>
- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 51(4), 133-141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>
- Alsamydai, M. J., Alnawas, I. A. M. y Yousif, R. A. (2010). The impact of marketing innovation on creating a sustainable competitive advantage: The case of private commercial banks in Jordan. *Asian Journal of Marketing*, 4(3), 113-130. <http://dx.doi.org/10.3923/ajm.2010.113.130>
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anwar, M., Khan, S. Z. y Shah, S. Z. A. (2019). A study of the relationship between innovation and performance among NPOs in Pakistan. *Journal of Social Service Research*, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1080/01488376.2018.1516265>
- Atalay, M., Anafarta, N. y Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 226-235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026>
- Aydin, S., Cetin, A. y Ozer, G. (2007). The relationship between marketing and product development process and their effects on firm performance. *Academy of Marketing Studies Journal*, 11(1), 53-68.

- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bentler, P. M. (2005). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Bentler, P. M. y Bonnet, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bertarelli, S. y Lodi, C. (2018). Innovation and exporting: A study on Eastern European Union firms. *Sustainability*, 10(10), 3607. <https://doi.org/10.3390/su10103607>
- Bettiol, M., Di Maria, E. y Finotto, V. (2012). Marketing in SMEs: The role of entrepreneurial sensemaking. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 223-248. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0174-3>
- Bortoluzzi, G., Kadic-Magljacic, S., Arslanagic-Kalajdzic, M. y Balboni, B. (2018). Innovativeness as a driver of the international expansion of developing markets' firms: Evidence of curvilinear effects. *International Marketing Review*, 35(2), 215-235. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2015-0258>
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Byrne, B. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and Programming for Confirmatory Factor Analysis Analytic Models*. New York: Springer.
- Byrne, B. (2006). *Structural equation modeling with EQS, basic concepts, applications and programming* (2nd edition). London: LEA Publishers.
- Chuah, S. H. W., Rauschnabel, P. A., Marimuthu, M., Thurasamy, R. y Nguyen, B. (2017). Why do satisfied customers defect? A closer look at the simultaneous effects of switching barriers and inducements on customer loyalty. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 616-641. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2016-0107>
- Chung, D. B. y Kim, B. (2017, julio). An analysis on the role of organizational innovation for enhancing firms' innovation performance: Focusing on the manufacturing industry in South Korea. In 2017 *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1-5). Portland, USA: IEEE. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2017.8125366>
- Contò, F., Fiore, M., Vrontis, D. y Silvestri, R. (2015). Innovative marketing behaviour determinants in wine SMEs: The case of an Italian wine region. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(2), 107-124. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2015.071181>
- Corral de Zubielqui, G., Lindsay, N. y O'Connor, A. (2014). How product, operations, and marketing sources of ideas influence innovation and entrepreneurial performance in Australian SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 18(2), 1-25. <https://doi.org/10.1142/S1363919614500170>
- Cortés-Palacios, H. A. (2016). *Influencia del financiamiento y de la innovación en el desempeño de las pymes manufactureras en el Estado de Aguascalientes* (tesis doctoral). Universidad Autónoma Aguascalientes, México.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cuevas-Vargas, H., Aguilera, L. y González, M. (2015). La influencia de la innovación y el capital intelectual en la competitividad de las PYMES manufactureras de Aguascalientes. En J. Sánchez, G. González, J. Mejía, J. Gaytán, G. Vázquez, J. A. Vargas y A. Vizcaíno (Eds.), *Sustentabilidad e innovación como detonantes de la competitividad* (pp. 371-388). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Dachyar, M. y Hananto, L. (2014). Innovation and quality service factors to customer loyalty in Indonesia telecommunication company by using structural equation modeling method. En F. L. Gaol, W. Mars y H. Saragih (Eds.), *Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism & Hospitality*, Proceedings of the Annual International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism & Hospitality 2013 (SERVE 2013) (pp. 41-44). Jakarta, Indonesia: CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 32(3), 555-590. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F. y Evan, W. M. (1984). Organisational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409. <http://dx.doi.org/10.2307/2393031>
- Drechsler, W., Natter, M. y Leeflang, P. (2013). Improving marketing's contribution to new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 298-315. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01010.x>
- Estrada, S., Cuevas-Vargas, H. y Cortés, H. A. (2015). El rendimiento de las Mipymes industriales de Guanajuato a través de la innovación. XVI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, 2015. Innovación más allá de la tecnología. Porto Alegre, 19-22 de octubre.
- Estrada, S., López-Salazar, G. L. y Méndez, S. (2019). Reseña del Libro Giuliani, A. C. y Larios-Gómez, E. (2017) *Escuelas de pensamiento de marketing: un enfoque latinoamericano*. Pearson. *Teuken Bidikay*, 10(14), 235-236.
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M. y Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: An empirical analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(7), 901-912. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2016-0289>
- Ferrero, G. y Fortezza, F. (2007). Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. *Piccola Impresa/Small Business*, (2), 59-89. <http://dx.doi.org/10.14596/pisb.116>
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- Geldes, C. y Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 108-138. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0042>
- González-Blanco, J., Coca-Pérez, J. L. y Guisado-González, M. (2019). Relations between technological and non-technological innovations in the service sector. *The Service Industries Journal*, 39(2), 134-153. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1474876>
- Griffin, A., Josephson, G. L., Wiersema, F., Bayus, B., Chandy, R., Dahan, E. y Spanjol, J. (2013). Marketing's roles innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*, 24(4), 323-337. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9240-7>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. y Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Guo, Y., Chen, X. y Zheng, G. (2017). How do non-R&D-based innovations affect SMEs' performance? The mediating role of dynamic capabilities. *En PICMET 2016 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management For Social Innovation, Proceedings* (pp. 879-886). <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806643>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Han, Y. C. (2011). Innovation: The way to enhance the core competitiveness of SMEs in the post-financial crisis era. En 2011 *International Conference on Business Management and Electronic Information* (pp. 581-584). Guangzhou, China: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICBMEI.2011.5917003>
- Hanvanich, S. (2002). *Enhancing marketing innovation through marketing knowledge transfer: An investigation of strategic alliances* (doctoral dissertation). Michigan State University. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>
- Hassan, M. U., Shaukat, S., Nawaz, M. S. y Naz, S. (2013). Effects of innovation types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 243-262. <http://www.jespk.net/publications/121.pdf>
- Hatcher, L. (1994). *A step by step approach to using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modelling*. Cary: SAS Institute Inc.
- Heredia, P. J. A., Geldes, C., Kunc, M. H. y Flores, A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, 79, 35-55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>
- Hernández-Sampieri, R., Méndez, V. S. y Contreras S. R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Jaaffar, A. R., Baharom, N., Zaini, A. F. y Ahmed, S. (2017). The interaction effect of entrepreneurial orientation on the relationship between innovation and SME performance. *International Journal of Economic Research*, 14(19), 371-380.
- Jeng, D. J. F. y Pak, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: The interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 115-130. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0330-7>
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11. <https://doi.org/10.1108/14601069910248838>

- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1986). *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables and square methods*. Moorsville: Scientific Software.
- Julien, P. A. y Chicha, J. (1982). Vers une typologie multicritères des PME manufacturières. *Cahiers de recherche du GREPME* (82-06).
- Junge, M. y Severgnini, B. (2015). Product-marketing innovations, skills, and firm productivity growth. *Review of Income and Wealth*, 62(4), 724-757. <http://dx.doi.org/10.1111/roiw.12192>
- Kafetzopoulos, D. y Psomas, E. (2016). Organisational learning, non-technical innovation and customer satisfaction of SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), 1650041. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500419>
- Keizer, J., Dijkstra, L. y Halman, J. (2002). Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in Netherlands. *Technovation*, 22(1), 1-13. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00091-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00091-2)
- Kim-Soon, N., Ahmad, A. R., Kiat, C. W. y Sapry, H. R. M. (2016). Innovative firm and its performance: A study of SMES in Johore State, Malaysia. In Soliman, K. S. (Ed.), *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference* (pp. 3549-3564). Seville, Spain 9-10 November.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Koufteros, X. y Marcoulides, G. A. (2006). Product development practices and performance: A structural equation modeling-based multi-group analysis. *International Journal of Production Economics*, 103(1), 286-307. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.08.004>
- Larios-Gómez, E., Cuevas-Vargas, H. y Estrada, R. S. (2016). El sistema de información de marketing (SIM) como estrategia competitiva de comunicación en las mipymes de México: estudio diagnóstico del impacto de las TIC. *Poliantea*, 12(23), 129-163. <http://dx.doi.org/10.15765/plnt.v12i23.986>
- Lee, T. K., Yu, C., Dong, X. y Hwang, Y. S. (2016). Marketing innovation influences on market and customer related performances: Evidences of Korean manufacturing companies. *Global Business and Finance Review*, 21(1), 109-127.
- Lichtenthaler, U. (2016). Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision*, 54(1), 66-87. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0161>
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J. M. y Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Are quality and innovation management conflicting activities? *Technovation*, 29(8), 537-545. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.02.005>
- Makanyeza, C. y Dzvuke, G. (2015). The influence of innovation on the performance of small and medium enterprises in Zimbabwe. *Journal of African Business*, 16(1-2), 198-214. <http://dx.doi.org/10.1080/15228916.2015.1061406>
- Martins, E. C. y Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Medrano, N. y Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: An application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404-417. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0048>
- Miller, W. L. (2001). Innovation for business growth. *Research Technology Management*, 44(5), 26-41. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671451>
- Montero, R., Pennano, C. y Ortigueira-Sánchez, L. C. (2017). Determinantes del rendimiento de la innovación de producto: ¿por qué algunas innovaciones son más exitosas que otras? *Economía y Desarrollo*, 158(2), 43-62.
- Morúa, R. J. (2017). El emprendedor, su proyecto y sus limitantes desde un enfoque dinámico y cognitivo: reflexiones de una intervención en campo. *Projectics*, 16(1), 51-67. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0051>
- Mothe, C. y Nguyen, T. T. U. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332. <http://dx.doi.org/10.1108/14601061011060148>
- Na, Y. K., Kang, S. y Jeong, H. Y. (2019). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: Focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(3), 729. <https://doi.org/10.3390/su11030729>
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial marketing management*, 39(8), 1311-1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>
- Narver, J. C., Slater, S. F. y MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Nieves, J. y Diaz-Meneses, G. (2016). Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1554-1576. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0589>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Ed). New York: McGraw-Hill.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. y Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61. <https://doi.org/10.1108/03090560910923238>
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris: OECD Publishing.
- O'Reagan, N., Ghobadian, A. y Sims, A. (2005). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 25(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.01.003>
- Pant, M., Virdi, A. S. y Chaubey, D. S. (2018). Examining the effect of marketing innovations on GPMA: A study using the PLS-SEM Approach. *Global Business Review*, 21(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/0972150918779160>
- Papke-Shields, K. E., Malhotra, M. J. y Grover, V. (2002). Strategic manufacturing planning systems and their linkage to planning system success. *Decision Science*, 13(1), 1-30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2002.tb01634.x>
- Peters, B., Riley, R., Siedschlag, I., Vahter, P. y McQuinn, J. (2018). Internationalisation, innovation and productivity in services: Evidence from Germany, Ireland and the United Kingdom. *Review of World Economics*, 154(3), 585-615. <https://doi.org/10.1007/s10290-018-0313-9>
- Pinzón, C. S. Y. (2009). *Impacto de la orientación a mercado en la innovación en empresas de Aguascalientes* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.
- Quadros, R., Furtado, A., Bernardes, R. y Franco, E. (2001). Technological innovation in Brazilian industry: An assessment based on the São Paulo innovation survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(2/3), 203-219. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00123-2](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00123-2)
- Quaye, D. y Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, 57(7), 1535-1553. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784>
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140. <http://dx.doi.org/10.2307/3380029>
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rangel, M. A. M. y Tinto, A. J. A. (2014). El rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del área metropolitana de Mérida. *Provincia*, (31), 67-120.
- Reiner, M., Reimann, C. y Vitkauskaitė, E. (2016, septiembre). Innovative marketing in low-tech micro companies-lessons learned from study projects. In C. Kreiner, R. O'Connor, A. Poth, R. Messnarz (Eds.), *Systems, software and services process improvement. European Conference on Software Process Improvement 2016. Communications in Computer and Information Science*, vol. 633 (pp. 302-311). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44817-6\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44817-6_26)
- Rodil, Ó., Vence, X. y Sánchez, M. C. (2016). The relationship between innovation and export behaviour: The case of Galician firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 248-265. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.002>
- Rodríguez-Orejuela, A. (2007). Transferencia de conocimiento en relaciones interorganizaciones: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios gerenciales*, 23(103), 13-38. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70008-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70008-6)
- Rosli, M. M. y Sidek, S. (2013). The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, Article ID 885666. <https://doi.org/10.5171/2013.885666>

- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M. y García, N. (2012). Perceptions of top management commitment to innovation and R&D-Marketing relationship effectiveness: Do they affect CSR? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 383-405. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00468.x>
- Sarkees, M. y Luchs, R. (2015). The influence of marketing and innovation investments on alliance type choice. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 626-636. <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-03-2013-0050>
- Satorra, A. y Bentler, P.M. (1988). Scaling corrections for chi square statistics in covariance structure analysis. *American Statistical Association 1988 Proceedings of the Business and Economic Sections* (pp. 308-313). Alexandria, VA: American Statistical Association.
- Schumpeter, J. (2013). *Capitalism, socialism & democracy*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203202050>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2014). Directorio de Establecimientos. Recuperado el 14 de octubre de 2014, de: <http://www.siem.gob.mx>
- Sok, P., O'Cass, A. y Miles, M. (2016). The Performance Advantages for SMEs of Product Innovation and Marketing Resource-Capability Complementary in Emerging Economies. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 805-826. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12172>
- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J. y Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-249. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2016-0001>
- Soltani, S., Azadi, H., Hosseini, S. J. F., Witlox, F. y Passel, S. V. (2015). Marketing innovation in rural small food industries in Iran. *Journal of Food Products Marketing*, 21(5), 533-551. <https://doi.org/10.1080/10454446.2015.1041196>
- Stock, R. M. y Zacharias, N. (2013). Two sides of the Same Coin: How do different dimensions product program innovativeness affect customer loyalty? *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 516-532. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12006>
- Szczygielski, K., Grabowski, W. y Woodward, R. (2017). Innovation and the growth of service companies: The variety of firm activities and industry effects. *Industry and Innovation*, 24(3), 249-262. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1232191>
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semprebon, E. y Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 14(5), 466-478. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
- Tavassoli, S. y Karlsson, C. (2016). Innovation strategies and firm performance: Simple or complex strategies? *Economics of Innovation and New Technology*, 25(7), 631-650. <https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1108109>
- Torrès, O. y Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377. <https://doi.org/10.1177/0266242605054049>
- Unger, K. y Saldaña, L. (2009). *La evolución de la economía de Guanajuato posterior al TLCAN (1993-2003). Competitividad de los sectores y vocaciones de especialización Municipales*. Reporte de Resultados principales a IPLANEG y SEFIDE. Guanajuato: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A. y García, P. D. L. D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
- Verhoef, P. y Leeflang, P. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73, 14-37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14>
- Vilaseca-Requena, J., Torrent-Sellens, J. y Jiménez-Zarco, A. I. (2007). ICT use in marketing as innovation success factor. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 268-288. <https://doi.org/10.1108/14601060710745297>
- Vrcelj, N. (2013). Technological, organizational and marketing innovations in small-and medium-sized enterprises. *Актуальні проблеми економіки (Actual Problems of Economics)*, 145(7), 268-278.
- Webster, F. y Lusch, R. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of Academic of Marketing Science*, 41, 389-399. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-013-0331-z>
- Xu, Q., Wu, Z. y Ren, Z. (2012). Synergy of innovation elements and evolution of innovative capability. With system dynamics modeling. In 2012 *International Symposium on Management of Technology (ISMOT)* (pp. 673-676). Hangzhou: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679558>
- Zakerian, H., Mokhtari, S. E., Sabegh, M. A. J. y Jomadi, M. H. (2017). Innovative marketing in SMEs: An empirical study. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(3), 315-336. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.082088>
- Zheng, G., Guo, Y. y Wang, Y. (2016). Non-R&D innovation patterns in Chinese SMEs: An empirical study from Zhejiang Province. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(6), 1640014. <https://doi.org/10.1142/S0219877016400149>
- Zhu, Q., Zou, F. y Zhang, P. (2019). The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 341-350. <https://doi.org/10.1002/csr.1686>