

Tipo de artículo: investigación

Relación de la innovación y la orientación al mercado con la rentabilidad de las Pymes en México

Relationship between innovation and market orientation with the profitability of SMEs in Mexico

Relação da inovação e da orientação para o mercado com a rentabilidade das PMEs no México

Revista En Contexto

Tecnológico de
Antioquia, Colombia
ISSN: 2346-3279
E-ISSN: 2711-0044
Periodicidad: Semestral
Enero - Junio 2025
encontexto@tdea.edu.co



Doi:
10.53995/23463279.1870
Recibido: 13/12/2024
Aprobado: 02/02/2025

Cómo citar

Martín Rodríguez, A., Díaz de León, V. G., & Bautista Sánchez, M. del C. . (2025). Relación de la innovación y la orientación al mercado con la rentabilidad de las Pymes en México. *Revista En-Contexto*, 13(23). 267-296 <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/1870>

Por: Alfonso Martín Rodríguez¹;
Virginia Guzmán Díaz de León² &
María del Carmen Bautista Sánchez³



Resumen: Este estudio analiza el impacto de la innovación y la orientación al mercado en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas

¹ Doctor en Gobierno y Administración Pública, Maestro en Evaluación en proyectos de inversión, Licenciado en Administración y Finanzas, profesor del Departamento de Finanzas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, alfonso.martin@edu.uaa.mx. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7051-1963>

² Maestra en Fiscal, Licenciada con Contaduría Pública, Profesora del Departamento de Contaduría de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. virginia.guzman@edu.uaa.mx Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7597-2873>

³ Doctora en Ciencias Administrativas, Maestra en Impuestos, Licenciada en Contaduría Pública, profesora del Departamento de Contaduría de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, carmen.bautista@edu.uaa.mx Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1858-4003>

(Pymes) en México, durante 2022. Estos factores son esenciales para el crecimiento y la competitividad de las Pymes en un entorno global en constante cambio. Se llevó a cabo un estudio empírico mediante una encuesta a 300 empresas seleccionadas aleatoriamente, utilizando escalas adaptadas para medir orientación al mercado, innovación y rentabilidad empresarial. Se aplicó el Análisis Factorial Confirmatorio para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas, encontrando que un mayor nivel de orientación al mercado se correlaciona con una mayor rentabilidad. El estudio sugiere que las Pymes deben implementar actividades innovadoras en productos y procesos para mejorar sus resultados, además de que la orientación al mercado potencia la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, lo que contribuye a su preferencia por la empresa.

Palabras Clave: Innovación; Orientación al mercado; Rentabilidad; Pymes.

Abstract: This study analyzes the impact of innovation and market orientation on the profitability of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Mexico during 2018. These factors are essential for the growth and competitiveness of SMEs in a constantly changing global environment. An empirical study was conducted through a survey of 300 randomly selected companies, using adapted scales to measure market orientation, innovation, and business profitability. Confirmatory Factor Analysis was applied to evaluate the reliability and validity of the scales, finding that a higher level of market orientation correlates with greater profitability. The study suggests that SMEs should implement innovative activities in products and processes to improve their results, in addition to the fact that market orientation enhances their ability to meet customer needs, contributing to customer preference for the company.

Keywords: Innovation; Market orientation; Profitability; SMEs.

Resumo: Este estudo analisa o impacto da inovação e da orientação para o mercado na rentabilidade das pequenas e médias empresas (PMEs) no México durante 2018. Esses fatores são essenciais para o crescimento e a competitividade das PMEs em um ambiente global em constante mudança. Foi realizado um estudo empírico por meio de uma pesquisa com 300 empresas selecionadas aleatoriamente, utilizando escalas adaptadas para medir a orientação para o mercado, a inovação e a rentabilidade empresarial. Foi aplicado o Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a confiabilidade e validade das escalas, encontrando que um maior nível de orientação para o mercado se correlaciona com uma maior rentabilidade. O estudo sugere que as PMEs devem implementar atividades inovadoras em produtos e processos para melhorar seus resultados, além de que a orientação para o mercado potencializa a capacidade de atender às necessidades do cliente, o que contribui para sua preferência pela empresa.

Palavras-chave: Inovação; Orientação para o mercado; Rentabilidade; PMEs.

Códigos JEL: M31, M21, M10.

Introducción

La importancia de las Pymes por la generación de empleo e ingresos ha llevado a varios gobiernos y organizaciones internacionales a apoyar su desarrollo y expansión, Ramcharran (2017), además de que constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos, Soria et al. (2020), representando uno de los pilares que fortalecen y contribuyen a la economía de México; para Hossain et al. (2023) el crecimiento económico de un país depende de las Pymes.

Las empresas han estado compitiendo cada vez más por captar la atención y preferencia de los consumidores, al ofrecer un incremento significativo en el valor de los productos o servicios que ofrecen en el mercado, Terawatanavong et al. (2011), para lograrlo, las empresas están utilizando con mayor frecuencia la orientación al mercado como una estrategia empresarial, que les permite ganar la atención de los consumidores, Tippins & Sohi (2003), satisfacer sus necesidades y desplazar a sus principales competidores a través de la incorporación de actividades de innovación para la creación, tanto de ventajas competitivas como del desarrollo de nuevos y mejorados productos o servicios, lo cual le permitirá a las empresas mejorar su nivel de rentabilidad (Bellamy et al., 2014).

Gök & Peker (2020) consideran que la orientación al mercado es un constructo que tiene mucha importancia en la literatura sobre marketing, esencialmente para la generación de valor, en la mejora del nivel de innovación y aumento de la rentabilidad empresarial. Además, existen publicados algunos estudios en la literatura que han analizado y discutido el impacto de la orientación al mercado en diversas áreas, tales como las capacidades relacionales, las actividades de innovación, Carbonell & Escudero (2010), la orientación al aprendizaje, Lee & Tsai (2005), la rentabilidad empresarial, Han et al. (1998), Morgan et al. (2009), el rendimiento en la innovación y el desarrollo de nuevos productos, entre otras importantes áreas (Kirca et al., 2005; Najafi-Tavani et al., 2016).

La orientación al mercado se entiende como el nivel en que una organización aplica el concepto de mercadotecnia en sus estrategias y decisiones tácticas, siendo el antecedente para la creación de valor para el cliente, el aumento de la capacidad competitiva y la mejora del desempeño financiero, Kohli & Jaworski (1990), lo que genera una mayor ventaja competitiva y ofrece más beneficios a largo plazo para la empresa. Los hallazgos de numerosos estudios destacan la importancia de que las empresas adopten enfoques orientados al mercado, donde

prioricen la comprensión de su mercado objetivo y se esfuercen por ofrecer productos y servicios que superen las expectativas de los clientes en comparación con las ofertas de los competidores (Fernandes et al., 2025).

Existe un avance significativo en la publicación de artículos que relacionan la orientación al mercado con las actividades de innovación y el nivel de rentabilidad empresarial (Grinstein, 2008; Wang & Chung, 2013). Sin embargo, aún se presentan inconsistencias en el grado de influencia que ejerce la orientación al mercado en la innovación y la rentabilidad de las empresas, Kim et al. (2015), por lo cual es posible establecer que la relación entre estos tres importantes constructos puede considerarse como inconclusa (Dekoulou & Trivellas, 2017). De ahí la importancia que tiene este estudio en tratar de aportar evidencia teórica y empírica robusta que permita llenar ese hueco existente en la literatura, al analizar y discutir los efectos que ejerce la orientación al mercado en la innovación y rentabilidad de las Pymes de un país emergente, como es el caso de México.

La innovación juega un papel protagónico para contribuir a mejorar la productividad, la ventaja competitiva y el desempeño económico de las empresas, para Wicaksono & Nuvriasari (2012) la orientación al mercado es uno de los elementos clave para lograr el desempeño comercial de la empresa.

A pesar del rol importante que tienen, tanto la orientación al mercado como la innovación en las empresas, principalmente en las Pymes, como dos recursos estratégicos que mejoran significativamente los resultados empresariales, Ashrafi & Ravasan (2018), se ha puesto poca atención en el análisis de estos constructos en la actual literatura del campo del marketing (Crifo et al., 2016; Olavarrieta & Friedmann, 2008; Wang & Chung, 2013). Bajo esta perspectiva, es importante señalar que el objetivo principal de este estudio es el análisis y discusión de la relación existente entre la orientación al mercado, la innovación y la rentabilidad de las Pymes, tal y como lo recomiendan Kim et al. (2015), Dekoulou & Trivellas (2017) y Ashrafi & Ravasan (2018), relación que ha sido analizada también por Johnson, Dibrell & Hansen (2009), para las empresas procesadoras de alimentos en Estados Unidos de América y Micheels & Gow (2008), quienes a través de un modelo de ecuaciones estructurales analizaron la importancia de la orientación al mercado y el desempeño de los productores de carne de res de Illinois EUA, cuyos resultados sugieren que las empresas orientadas al mercado son altamente innovadoras y logran un rendimiento superior por lo que se deduce que la capacidad de las Pymes para mejorar sus niveles de rentabilidad depende de su capacidad para

generar y fomentar mejores niveles de competitividad, así como de la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado.

Este estudio responde a esta brecha de investigación mediante un análisis empírico que examina cómo la orientación al mercado y la innovación influyen en la rentabilidad de las Pymes en México. La relevancia radica en ofrecer evidencia concreta que permita a los empresarios y responsables de políticas públicas diseñar estrategias más efectivas para potenciar la competitividad de las Pymes, fomentando actividades innovadoras y orientadas al mercado que contribuyan a su crecimiento sostenido. La investigación, por tanto, busca aportar conocimientos teóricos y prácticos sobre la relación entre estos constructos en un contexto específico y poco explorado, contribuyendo a enriquecer la literatura en marketing y gestión empresarial en países emergentes.

En el primer apartado de este estudio se encuentra el marco teórico, donde se analiza la orientación al mercado y rentabilidad, orientación al mercado e innovación, innovación y rentabilidad empresarial; en el segundo apartado se explica la metodología aplicada bajo el estudio empírico y el diseño del instrumento de recolección de información; en el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos y, por último, las conclusiones.

Marco Teórico

En la literatura del campo del marketing, comúnmente se establece que la orientación al mercado que implementan las empresas, entre ellas las Pymes, recolectan, analizan y utilizan los datos e información relacionados con el mercado para mejorar, no solamente la rentabilidad empresarial, sino también las actividades de innovación (Beverland et al., 2007). Bajo esta perspectiva, la orientación al mercado puede ser definida como “la generación de inteligencia de mercado y la diseminación de esa inteligencia entre todos los departamentos que integran una organización” (Kohli & Jaworski, 1990). Esto permite establecer que la orientación al mercado es un proceso de creación y diseminación de la inteligencia de mercado, la cual permite a las empresas incrementar no solamente el valor entregado a sus consumidores, Kohli & Jaworski (1990), sino también sus ventajas competitivas (Cho et al., 2009; Kirca et al., 2005).

Asimismo, la orientación al mercado permite a las empresas el uso adecuado de los recursos para incrementar el valor entregado a los consumidores, Slater & Narver (1994), ya que las prácticas de la generación de información y uso de los

recursos tienen una relación estrecha no solamente con la adición de valor a los consumidores, sino también con las actividades de innovación y la rentabilidad de las empresas (Cho et al., 2009; Tournois, 2013; Woodruff, 1997). Por lo tanto, es posible establecer que la orientación al mercado mejora significativamente las habilidades de las empresas para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado y mejorar sus resultados (Huhtala et al., 2014). Así, en las siguientes secciones se tratará de analizar con mayor detalle la relación existente entre la orientación al mercado, la innovación y la rentabilidad de las empresas.

Orientación al Mercado y Rentabilidad

En recientes publicaciones sobre marketing, la orientación al mercado juega un rol sustancial en el uso de las capacidades de marketing de las empresas, Cacciolatti & Lee (2016), ya que comúnmente la orientación al mercado que implementan las empresas, particularmente las Pymes, tiene una clara tendencia en el desarrollo del nivel de uso de sus capacidades (Li & Zhou, 2010). Por ello, la orientación al mercado generalmente es percibida no solo como una estrategia empresarial que ayuda a mejorar las capacidades de las empresas, Nasution et al. (2011), sino también a obtener más y mejores resultados empresariales, entre ellos un incremento significativo en el nivel de rentabilidad (Barrales-Molina et al., 2014).

Asimismo, la actual literatura del marketing identifica a la orientación al mercado como un concepto vital para que las empresas, entre ellas las Pymes, puedan obtener un mayor nivel de rentabilidad así como mayores ventajas competitivas, Najafi-Tavani et al. (2016), tal vez sea por ello que la orientación al mercado está ganando cada vez más la atención de investigadores, académicos y profesionales de la industria en las últimas tres décadas, Cho et al. (2009), Kohli & Jaworski (1990), Qu & Zhang (2015), por lo cual no es de extrañar que investigadores y académicos del campo del marketing consideren a la orientación al mercado como uno de los recursos del marketing más importantes por medio del cual las empresas de todos los tamaños y sectores pueden mejorar su nivel de rendimiento y sus ventajas competitivas (Davicik & Sharma, 2016).

Bajo este contexto, es posible establecer que la orientación al mercado es el grado en el cual una empresa aplica el concepto de marketing, tanto en sus estrategias como en sus decisiones (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990). Por ello, no es de extrañar que en la literatura del marketing se considere a la orientación al mercado como un antecedente crucial en la generación de valor para los consumidores, en el aumento de las capacidades competitivas y,

sobre todo, en el incremento del nivel del rendimiento de las empresas (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Además, la orientación al mercado no solamente debe entenderse como una unidad de análisis en la relación marketing - consumidor, sino también como un elemento sustancial en la creación de valor en la cadena de suministro y en el nivel del rendimiento empresarial (Baker et al., 1999; Grunert, 2002; Langerak, 2001; Siguaw et al., 1998).

En este sentido, investigadores y académicos consideran que la orientación al mercado es un constructo esencial, que ayuda a las empresas a incrementar significativamente sus ventajas competitivas y nivel de rendimiento (Kumar et al., 2011). Sin embargo, aun cuando el análisis y discusión de la orientación al mercado se ha extendido por más de tres décadas, este concepto ha recibido poca atención en los países de economía emergente (Hau et al., 2013). Por lo tanto, es importante establecer que el objetivo de la orientación al mercado es, tanto la creación de un mayor valor para los consumidores, así como el análisis de sus efectos en sus principales competidores y en el nivel de la rentabilidad empresarial (Gounaris et al., 2012). Así, de acuerdo con la información presentada con anterioridad, es posible plantear la primera hipótesis de investigación:

H1: A mayor nivel de orientación al mercado, mayor nivel de rentabilidad empresarial.

Orientación al Mercado e Innovación

Existe en la literatura del marketing un incremento significativo en la publicación de estudios que han analizado y discutido los efectos de la orientación al mercado, en las actividades de innovación, Atuahene-Gima (1995), Nasution et al. (2011), los cuales generalmente han encontrado una relación positiva significativa entre la orientación a los clientes y a la competencia en la innovación (Ho et al., 2018). En particular, los impactos positivos de la orientación al mercado en la innovación deben entenderse desde la perspectiva de la orientación a los consumidores, la cual por lo común mejora significativamente, tanto el nivel de las ventas como el margen de rentabilidad de las empresas (Atuahene-Gima, 1995). Para Narver & Slater, (1990) la orientación al mercado es la concentración en clientes y competidores y la integración de las funciones de las empresas para crear un valor superior para el cliente, su finalidad es ofrecer una propuesta de valor superior al cliente basada en los conocimientos del cliente y el análisis de la competencia (Gounaris et al., 2012).

Del mismo modo, en el estudio realizado por Grinstein (2008) se llegó a la conclusión de que las orientaciones a los consumidores y a la competencia afectan positivamente a las actividades de innovación, mientras que Atuahene-Gima, Slater & Olson (2005) encontraron que las orientaciones a los consumidores y la competencia incrementan el nivel de compromiso de las empresas en el desarrollo de nuevos productos. Por su parte Newman, Prajogo & Atherton (2016) encontraron una fuerte relación entre las orientaciones a los consumidores y la competencia, así como la innovación incremental y radical de las empresas. Sin embargo, en la mayoría de los estudios publicados sobre marketing, los efectos de la orientación al mercado en las actividades de innovación se han analizado desde la perspectiva de las tres dimensiones de la orientación al mercado (orientación a los consumidores, orientación a la competencia y coordinación interfuncional), dejando de lado su análisis de manera general (Ho et al., 2018).

Sin embargo, la relación existente entre la orientación al mercado y la innovación ha generado resultados ambiguos, Christensen et al. (2005), Lukas & Ferrell (2000), ya que, por ejemplo, estudios publicados como los de Tajeddini & Trueman (2008), Tajeddini (2010) y Voigt, Baccarella, Wassmus & Meißner (2011), encontraron una correlación significativa entre la orientación al mercado y la innovación, mientras que Matsuo (2006) encontró que la orientación al mercado afecta positivamente a la innovación de soporte de conflictos, pero una relación negativa en la innovación de solución de conflictos. Otros estudios más encontraron una relación positiva entre la orientación al mercado y la innovación de productos, Laforet (2009), en la innovación de servicios, Fredberg & Piller (2011), en la innovación de productos y servicios, Micheels & Gow (2008), Sadikoglu & Zehir (2010) y en la innovación radical (Newman et al., 2016).

En un estudio más reciente Lewrick, Omar, Williams Jr, Tjandra & Lee (2015) encontraron una relación positiva significativa entre la orientación al mercado y la innovación radical, y una relación no significativa con la innovación incremental en las empresas maduras. Sin embargo, también están publicados otros artículos que si han encontrado una influencia positiva significativa entre la orientación al mercado y la innovación radical e incremental (Atuahene-Gima et al., 2005; Newman et al., 2016). Por lo tanto, es posible argumentar que la orientación al mercado limita las acciones de los competidores, en el desarrollo de innovaciones radicales e incrementales a sus productos y servicios (Lukas & Ferrell, 2000). Así, de acuerdo con la información presentada con anterioridad, es posible plantear la segunda hipótesis de investigación:

H2: A mayor nivel de orientación al mercado, mayor nivel de innovación

Innovación y Rentabilidad Empresarial

Morillo (2001) establece que la innovación es uno de los indicadores cualitativos que son implementados por las empresas al momento de delimitar su rentabilidad y los efectos de esta medida sobre el desempeño financiero de las empresas; por lo tanto, como consecuencia de todas las implicaciones que la innovación conlleva, esta se encuentra fuerte y positivamente ligada a la rentabilidad de las empresas. Partiendo de lo anterior, la rentabilidad es considerada por diversos investigadores, académicos y profesionales de la industria, como uno de los principales objetivos de las empresas, y se relaciona directamente con el rendimiento que las inversiones generan durante un periodo de tiempo determinado; por lo cual, es posible entender a la rentabilidad como “el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa” (De La Hoz Suárez et al., 2008).

Se ha demostrado en la literatura una estrecha relación entre la innovación y la rentabilidad de las empresas, dicha relación es reconocida en los estudios elaborados por Prajogo & Ahmed (2006) y Berson, Oreg & Dvir (2008), quienes distinguen a la innovación como uno de los factores fundamentales para el éxito de las organizaciones, debido a que este se deriva del impacto positivo que la innovación tiene en el desempeño organizacional “en términos de rentabilidad, crecimiento y efectividad” (Naranjo-Valencia et al., 2012). Además, con anterioridad Drucker (1985) y Miles, Snow, Meyer & Coleman Jr. (1978) encontraron que las empresas que practican la innovación en sus actividades obtienen múltiples beneficios, ya que “son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener así mejores resultados”. (García Pérez De Lema et al., 2012)

En opinión de Rodríguez, Fernández & García (2018), cuando las empresas incrementan su grado de innovación este impactará positivamente en su tamaño y rendimiento, debido a que aun en tiempos de crisis económicas se mantendrán obteniendo mejores resultados. Desde otra perspectiva, Ríos, Sánchez & Gómez (2007) opinan que las empresas pequeñas enfrentan diversos problemas que derivan de su tamaño, entre los cuales se resaltan los relacionados con la innovación y el desarrollo tecnológico; por esto, dichas empresas se ven en la necesidad de implementar mejores estrategias de innovación con las que puedan impulsar sus ventajas y lograr mejores resultados. Además, O'Regan,

Ghobadian & Sims (2006) y Bhaskaran (2006) opinan que las empresas que desean ser más eficientes y efectivas deben implementar de manera constante actividades innovadoras, ya que a través de estas se incrementa su margen de utilidad, lo que trasciende a mejorar su rendimiento y eficiencia operacional (López-Torres et al., 2016).

En el mismo sentido, Jiménez & Valle (2006) mencionan que la innovación es una parte esencial para que la empresa genere mejores resultados en términos de rentabilidad, ya que a través de las actividades de innovación las empresas pueden realizar cambios significativos en sus productos, procesos o sistemas de gestión que le permitan alcanzar una posición ventajosa. En este sentido, Damanpour (1991) reconoce la existencia de dos tipos de innovación y los clasifica como innovación técnica e innovación administrativa; por un lado, menciona que la innovación técnica involucra la adopción e implementación de mejoras en los procesos, productos o servicios, mientras que la innovación administrativa conlleva la adopción de nuevos procedimientos, políticas y formas de organización de las empresas (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

La innovación en productos, en procesos y en sistemas de gestión tiene una influencia sobre el rendimiento de las Pymes y su rentabilidad, ya que de acuerdo con Maldonado Guzmán, Madrid Guijarro, Martínez Serna & Aguilera Enríquez (2009) en función del tamaño de la empresa, la innovación en sus tres tipos interviene, tanto en los procesos internos de la organización, como en el mercado y los clientes. En este sentido, Zahera (1996) concluye que para la mayoría de las Pymes la incorporación de actividades de innovación tecnológica representa uno de los elementos fundamentales para lograr conseguir mejores niveles de productividad y rentabilidad, e identifica que las áreas relacionadas con los sistemas de información (comunicación y comercialización) son las áreas funcionales de la empresa donde con más frecuencia se incorporan innovaciones. Así, de acuerdo con la información presentada, se plantea la tercera hipótesis de investigación:

H3: A mayor nivel de innovación, mayor nivel de rentabilidad empresarial

Metodología

Con la finalidad de responder a las tres hipótesis planteadas en este estudio, se realizó un estudio empírico en las empresas del estado de Aguascalientes (México), utilizando como marco de referencia el directorio empresarial del

Sistema de Información Empresarial de México para el estado de Aguascalientes del 2018, el cual tenía registradas a finales del mes de noviembre de 1.350 empresas de entre 5 y 250 trabajadores. Asimismo, se diseñó un instrumento de recolección de la información, el cual fue aplicado a una muestra de 300 empresas de distintos sectores, seleccionadas mediante un muestreo aleatorio simple con un error del $\pm 5\%$ y un nivel de significancia del 95%, representando dicha muestra un poco más del 22% del total de la población objeto de estudio. La encuesta se aplicó durante los meses de febrero a marzo de 2022.

Para la medición de la orientación al mercado se realizó una adaptación a la escala propuesta por Kohli & Jaworski (1990), quienes consideraron que esta puede ser medida a través de 12 ítems. Asimismo, para la medición de la innovación se realizó una adaptación a la escala propuesta por la OECD (2005), donde se consideró que la innovación puede ser medida a través de 6 ítems. Finalmente, para la medición de la rentabilidad empresarial se realizó una adaptación a la escala propuesta por Gadenne, Mia, Sands, Winata & Hooi (2012), quienes consideraron que la rentabilidad se puede medir a través de 3 ítems. Todos los ítems de las tres escalas fueron medidos a través de una escala tipo Likert de 5 puntos con 1 = completamente en desacuerdo a 5 = completamente de acuerdo, como límites.

Asimismo, para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de orientación al mercado, innovación y rentabilidad, se aplicó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el método de máxima verosimilitud y con el apoyo del software SmartPLS (Hair Jr. et al., 2019). Por ello, la fiabilidad de las tres escalas se midió a través del Alfa de Cronbach y del Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (Bagozzi & Yi, 2012). Los resultados obtenidos del AFC indican que los valores del Alfa de Cronbach y del IFC son superiores a 0.7, lo cual indica la existencia de fiabilidad de las escalas de orientación al mercado, innovación y rentabilidad empresarial (Hair et al., 1999; Nunnally & Bernstein, 1994).

Además, los resultados del AFC indican que la totalidad de los ítems de los factores relacionados de las escalas innovación, orientación al mercado y rentabilidad son significativos ($p < 0.01$), el valor de la totalidad de las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0.6, Bagozzi & Yi (2012), y el Índice de la Varianza Extraída (IVE) de cada par de constructos del modelo teórico tienen un valor superior a 0.5, Fornell & Larcker (1981), lo cual muestra que dicho modelo teórico tiene un excelente ajuste de los datos, evidenciando con ello la existencia de la validez convergente.

Tabla 1. Variables utilizadas en el modelo

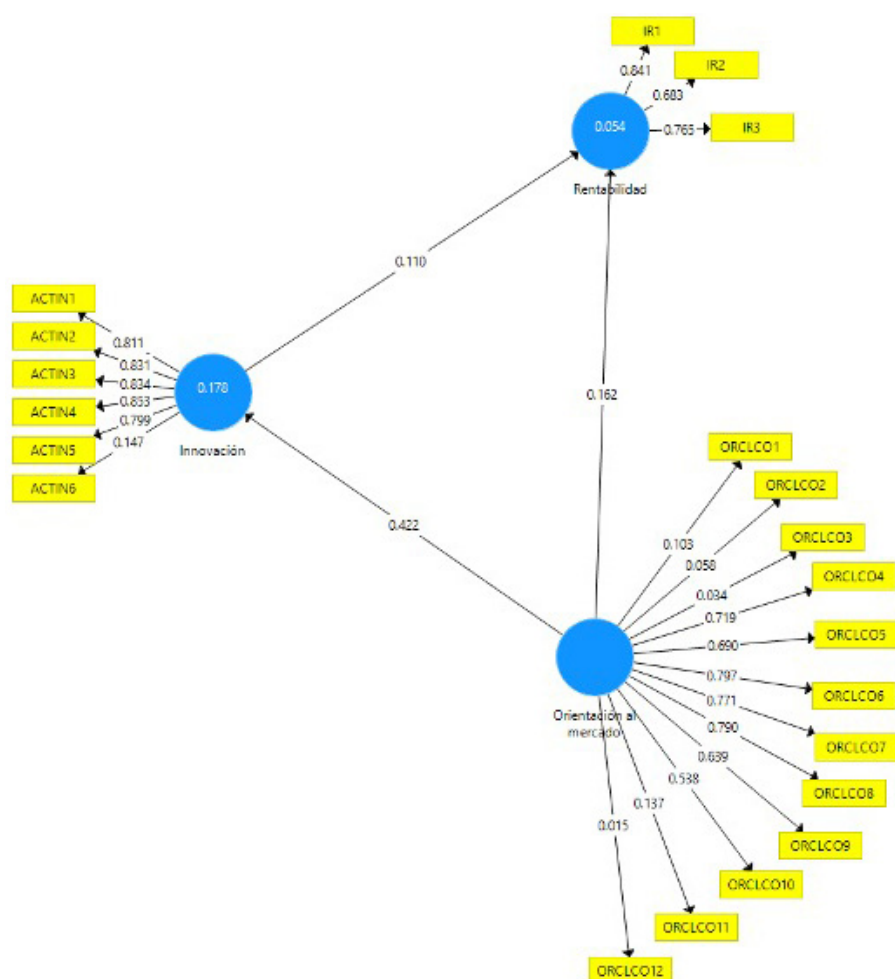
Innovación	1. La empresa busca activamente ideas innovadoras. 2. La innovación es fácilmente aceptada por la dirección. 3. Se fomenta la innovación en nuestra organización. 4. Buscamos activamente las ideas innovadoras de productos y servicios. 5. La tasa de éxito de la innovación está en relación con los competidores directos. 6. El nivel de diferenciación de productos y servicios es mejor que la competencia directa.
Rentabilidad	1. Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente. 2. Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad. 3. Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.
Orientación al mercado	1. En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades. 2. Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan. 3. Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores. 4. Sabemos bien que hicieron nuestros competidores en los últimos tres años 5. Nuestros productos / servicios son los mejores en el negocio. 6. Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente. 7. Somos más centrados en el cliente que en nuestros competidores. 8. Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa. 9. Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes. 10. Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente. 11. Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia. 12. El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Para el análisis de confiabilidad se empleó el Alfa de Cronbach, se utilizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con PLS-SEM, con el objetivo de medir la proporción convergente de varianza Hair et al. (2010), según Anderson & Gerbing (1988) se acepta cuando las cargas de los ítems son significativas y el valor mínimo se las cargas factorías es .5. Se aplicó el modelo de ecuación estructural para probar el modelo hipotetizado analizando las relaciones entre los constructos.

Ilustración 1. Nomograma de la aplicación del PLS-SEM



Fuente: elaboración propia.

Para analizar la fiabilidad individual de los ítems, se examinaron las cargas de cada indicador con su respectivo constructo, según Chin (1998), se pueden aceptar cargas iniciales a partir de .5, para Barclay, Higgins & Thompson (1995), cargas a partir de .5 son aceptables cuando se aplican las escalas en diferentes contextos. Se puede apreciar en la Tabla 3 que todos los elementos tienen cargas superiores a .5 por lo que sus niveles son aceptables. La eliminación de ítems débiles puede tener como efecto perder información válida para el modelo, Cepeda & Roldán (2004), además Chin (1998) recomienda que los ítems con cargas factoriales débiles se mantengan en el modelo exceptuando aquellos cuyo peso no sea significativamente distinto de 0.

En el análisis de fiabilidad de los constructos se evalúa la consistencia interna de los indicadores, es decir, las variables observables están midiendo a la variable latente a la que representa, para lo cual se evalúan dos criterios, Coeficiente de Alpha de Cronbach y Fiabilidad Compuesta del constructo, la cual puede ser un criterio más completo, según Fornell & Larcker (1981), pues parte de las cargas factoriales reales de los ítems que han sido utilizadas en el modelo causal, mientras que el coeficiente Alpha de Cronbach hace la suposición de que todas las cargas son iguales a la unidad (Barclay et al., 1995). La fiabilidad compuesta no se ve influenciada por el número de ítems de la variable latente. No obstante, utilicemos un criterio u otro, la regla mínima de aceptación de acuerdo con Nunally & Bernstein (1978) está en una fiabilidad de 0,7 en etapas tempranas de investigación y en un sentido más estricto en 0,8 en la investigación básica. En la Tabla 2 se observa que dos de las dimensiones consideradas (innovación y orientación al mercado) poseen índices superiores a 0,7 y el constructo de rentabilidad de .656, el cual está muy cercano a .7, por tanto, aportan evidencias de la fiabilidad de los constructos o dimensiones de primer orden, o su capacidad como instrumento de medida, por lo que es posible establecer, según los resultados obtenidos, que las escalas de medición de innovación y orientación al mercado tienen un nivel de fiabilidad y validez.

La validez convergente se examinó mediante la varianza media extraída (AVE), cuyo criterio de aceptación consiste en que la varianza extraída media de un constructo sea mayor a .5, lo que significa que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores y es el resto de la varianza debida al error de medida (Fornell & Larcker, 1981). Dos de tres variables (innovación y rentabilidad) son mayores a .5 en la varianza media extraída, el constructo que es menor a .5 (orientación al mercado) refleja un nivel aceptable de validez convergente de acuerdo con (De La Rubia, 2019).

Tabla 2. Fiabilidad y validez del constructo

	ALFA DE CRONBACH	FIABILIDAD Compuesta	AVE
INNOVACIÓN	.811	.877	.572
ORIENTACIÓN AL Mercado	.783	.769	.298
RENTABILIDAD	.656	.809	.587

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Validez discriminante

	INNOVACIÓN	ORIENTA- CIÓN AL Mercado	RENTABI- LIDAD
INNOVACIÓN	.756		
ORIENTACIÓN AL Mercado	.422	.546	
RENTABILIDAD	.179	.209	.766

Fuente: elaboración propia.

Para probar las hipótesis planteadas se utilizó la técnica de Bootstrap y el método percentil, con referencia a la validez discriminante, la Tabla 4 muestra el valor del HTMT para los tres constructos establecidos, en la cual se observan los valores de las relaciones, los cuales son menores al umbral conservador de .85 por lo que es posible establecer, de acuerdo con los resultados obtenidos, que las escalas que miden la relación entre innovación, orientación al mercado y rentabilidad tienen una validez discriminante, es decir los tres constructos están midiendo elementos distintos que se relacionan entre sí (Hair et al., 2010). En la Tabla 4 se muestran los valores obtenidos del intervalo de confianza del HTMT al 2.5% y 97.5% en el análisis del *bootstrapping*, donde se puede apreciar que en el intervalo inferior como en el superior no existe el valor 1, lo que evidencia la existencia de la estabilidad de la estimación del coeficiente de la relación entre las actividades de innovación, orientación al mercado y el rendimiento empresarial, Dijkstra & Henseler (2015), lo que se traduce en que las Pymes de México deberán centrar sus esfuerzos en implementar estrategias orientadas al mercado e innovación para mejorar sus niveles de rentabilidad.

Tabla 4. Intervalos de confianza con sesgo corregido

	MUESTRA Original (O)	MEDIA DE LA Mues- tra (M)	SESGO	2.5%	97.5%
INNOVACIÓN -> RENTABILIDAD	.110	.118	.007	-.136	.262
ORIENTACIÓN AL Mercado -> INNOVACIÓN	.422	.433	.011	.321	.492
ORIENTACIÓN AL Mercado -> RENTABILIDAD	.162	.158	-.005	-.286	.285

Fuente: elaboración propia.

Dando respuesta a las hipótesis planteadas, se puede afirmar que, a mayor nivel de orientación al mercado, mayor nivel de rentabilidad empresarial; un aumento de una unidad en la orientación al mercado se tendrá como resultado un mayor nivel de rentabilidad empresarial en .162 unidades, por lo tanto, se aprueba la primera hipótesis. Con el objetivo de mejorar los resultados de las Pymes en México, se recomienda concentrarse en conocer y comprender a sus clientes, poner atención a las estrategias de la competencia, ya que la falta de orientación al mercado puede limitar sus resultados; varios estudios han analizado la orientación al mercado y su relación directa con la rentabilidad o desempeño de las empresas, coincidiendo con los resultados de este análisis.

Con respecto a la segunda hipótesis, los hallazgos son coincidentes con varios estudios previos sobre la relación positiva entre la orientación al mercado y la innovación como los de Sadikoglu & Zehir (2010) y Micheels & Gow (2008), lo cual es lógico, debido a que la orientación al mercado exige a las empresas conocer y comprender a su cliente para después poder innovar con el objetivo de generar para el consumidor y para sí mismos. Esta investigación evidencia la necesidad de mejorar el nivel de conocimiento y comprensión en la gestión de las Pymes en México, debido al efecto positivo que se tiene sobre la innovación (Johnson et al., 2009). Elementos como contar con información del mercado, orientación a la competencia y estrategias centradas en el cliente son actividades que destacan en este rubro, ya que conocer y comprender el desarrollo del mercado da pauta para generar avances innovadores que permiten a las Pymes capitalizar estrategias en beneficio de su ventaja competitiva, lo que ofrece una

oportunidad de sostenibilidad para ellas, generando recursos y capacidades que contribuirán al desarrollo de la empresa.

En este estudio se evidencia una influencia positiva que tiene la innovación sobre la rentabilidad de las empresas, estos hallazgos son respaldados por estudios previos como los de Micheels & Gow (2008), sin embargo, para la innovación en las Pymes es necesario una coordinación entre las instituciones promotoras de la investigación, organismos promotores para su desarrollo y las propias Pymes. Un mecanismo empresarial que permite afrontar los desafíos es la organización de las Pymes en uniones y asociaciones empresariales, debido a que la visión estratégica generada al interior de estas organizaciones contribuye a impulsar y afrontar de mejor manera los retos a través de la orientación, asistencia técnica y capacitación, factores que estimulan la innovación.

La orientación al mercado ejerce directamente un efecto en la ventaja competitiva de las Pymes, lo que se traduce en que los empresarios deben tomar en cuenta la orientación al mercado para construir una ventaja competitiva; por otro lado, la innovación afecta directamente la ventaja competitiva de las Pymes, debido a que, junto con la orientación al mercado, son la clave principal para que el producto sea aceptado en el mercado.

Conclusiones

La trascendencia del estudio radica en el impacto que tienen las Pymes en el desarrollo económico de México y la importancia que tiene la innovación y la orientación al mercado en el desempeño de estas empresas, por lo que la aplicación de estos conceptos aporta una valiosa guía para establecer estrategias empresariales en las Pymes, las cuales se sugiere que cuenten con mayor información sobre sus clientes, competidores y mercado en general, para poder tomar decisiones sobre las mejores estrategias para implementar; es importante mencionar que las Pymes, como un actor principal en el desarrollo económico y social, enfrentan una serie de desafíos y retos, los cuales se deben combatir de manera conjunta entre todos entes implicados, lo que exige un cambio estructural.

Asimismo, la orientación al mercado es una estrategia empresarial que es utilizada cada vez más por las empresas, sobre todo por las Pymes, debido a que facilita no solamente la implementación de las actividades de innovación, sino también la obtención de un mayor nivel de rentabilidad, por lo cual es posible

concluir que, de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, si los gerentes de las Pymes tienen como objetivo mejorar el nivel de rentabilidad de sus negocios, entonces en primera instancia tendrán que pensar en realizar los cambios necesarios para la adopción e implementación de la orientación al mercado como una estrategia empresarial, pero no deberá considerarse como una estrategia más de la organización, sino más bien que se convierta en parte de las actividades cotidianas en todas las áreas o departamentos de la organización.

Por parte de la innovación es importante mencionar el rol importante que juega el empresario Pyme, ya que debe de contar con la capacidad e iniciativa para generar y gestionar actividades orientadas a mejorar los productos y procesos de la empresa, lo que implica implementar esquemas que incentiven dichas actividades, como la inversión en capacitación para el trabajo en equipo con el objetivo de afianzar en la filosofía empresarial el trabajo colaborativo en la misma empresa además con clientes y proveedores, con el objetivo de alcanzar mejores niveles de innovación, lo cual se logrará únicamente si el empresario cuenta con un nivel alto de conocimiento y experiencia para que los esfuerzos que se realicen en adoptar actividades de innovación tengan los resultados deseados.

Sobre futuras líneas de investigación se plantea explorar sobre otros factores que impacten la rentabilidad de las Pymes, además de realizar un estudio para identificar la evaluación de los constructos y su impacto en la sostenibilidad de las Pymes, además de analizar variaciones entre sectores productivos permitiendo identificar mayores potencialidades o desafíos.

Referencias

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Ashrafi, A., & Ravasan, A. Z. (2018). How market orientation contributes to innovation and market performance: The roles of business analytics and flexible IT infrastructure. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 1012–1033. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0252>
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: A contingency approach.

Journal of Product Innovation Management, 12(4), 275–293. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00027-H](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00027-H)

- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464–482. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Baker, T. L., Simpson, P. M., & Siguaw, J. A. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 50–57. <https://doi.org/10.1177/0092070399271005>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. In *Technology Studies: Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285–309.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>
- Bellamy, M. A., Ghosh, S., & Hora, M. (2014). The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of Operations Management*, 32(6), 357–373. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.001>
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Beverland, M., Lindgreen, A., Napoli, J., Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 372–383. <https://doi.org/10.1108/08858620710780153>

- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64–80. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00154.x>
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597–5610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.067>
- Carbonell, P., & Rodríguez Escudero, A. I. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 501–513. <https://doi.org/10.1108/08858621011077736>
- Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. En *Conocimiento y competitividad. XIV Congreso Nacional ACEDE* (pp. 74–78). Murcia.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cho, M., Fan, M., & Zhou, Y.-P. (2009). Strategic consumer response to dynamic pricing of perishable products. In N. Agarwal & S. M. Green (Eds.), *Consumer-driven demand and operations management models* (pp. 435–458). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1181-2_17
- Christensen, C. M., Cook, S., & Hall, T. (2005). Marketing malpractice: Make sure all your products are profitable. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 74–83.
- Crifo, P., Diaye, M.-A., & Pekovic, S. (2016). CSR related management practices and firm performance: An empirical analysis of the quantity–quality trade-off on French data. *International Journal of Production Economics*, 171, 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.031>

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Davcik, N. S. & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5547–5552. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.169>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: Herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88–109.
- De La Rubia, J. M. (2019). Revisión de los criterios para validez convergente estimada a través de la varianza media extraída. *Psychologia*, 13(2), 25–42. <https://doi.org/10.21500/19002386.4119>
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 385–397. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2015-0204>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41165170>
- Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P., Rammal, H. & Ramadani, V. (2025). Dynamic capabilities and international performance: a meta-analytic regression analysis. *European Journal of International Management*, 25, 441–482.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Sage Publications*.
- Fredberg, T., & Piller, F. T. (2011). The paradox of tie strength in customer relationships for innovation: A longitudinal case study in

- the sports industry. *R&D Management*, 41(5), 470–484. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00660.x>
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210–235. <https://doi.org/10.1108/18325911211230380>
- García Pérez De Lema, D., Martínez García, F. J., & Aragón Sánchez, A. (2012). *Análisis estratégico para el desarrollo de la Pyme en Iberoamérica: Informe MPYME, Iberoamérica 2011*. Universidad Politécnica de Cartagena. <https://hdl.handle.net/10317/2374>
- Gök, O., & Peker, S. (2020). The impact of marketing's innovation-related capabilities on a firm's innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(6), 2050054. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500547>
- Gounaris, S., Tanyeri, M., Avlonitis, G. J., & Giannopoulos, A. A. (2012). Balanced market orientation: Qualitative findings on a fragile equilibrium. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(6), 565–587. <https://doi.org/10.1108/09604521211287598>
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166–173. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0053-1>
- Grunert, K. G. (2002). Current issues in the understanding of consumer food choice. *Trends in Food Science & Technology*, 13(8), 275–285. [https://doi.org/10.1016/S0924-2244\(02\)00137-1](https://doi.org/10.1016/S0924-2244(02)00137-1)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Pearson.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Prentice Hall.

- Hair Jr., J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods* (4.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.1177/002224299806200404>
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- 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>
- Hossain, M. B., Dewan, N., Senin, A. A., & Illes, C. B. (2023). Evaluating the utilization of technological factors to promote *e-commerce* adoption in small and medium enterprises. *Electronic Commerce Research*, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09672-0>
- Huhtala, J.-P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance. *Baltic Journal of Management*, 9(2), 134–152. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2013-0044>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 31–55. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(06\)70055-5](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(06)70055-5)
- 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>

- Johnson, A. J., Dibrell, C. C., & Hansen, E. (2009). Market orientation, innovativeness, and performance of food companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1-2), 85-106. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.90659>
- Kim, M., Song, J., & Triche, J. (2015). Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. *Information Systems Frontiers*, 17(3), 533-546. <https://doi.org/10.1007/s10796-013-9434-4>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kumar, A., Page, J. K., & Spalt, O. G. (2011). Religious beliefs, gambling attitudes, and financial market outcomes. *Journal of Financial Economics*, 102(3), 671-708. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.009>
- Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188-212. <https://doi.org/10.1108/03090560910923292>
- Langerak, F. (2001). Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 221-234. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00039-4)
- Lee, T., & Tsai, H. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348. <https://doi.org/10.1108/02635570510590147>
- Lewrick, M., Omar, M., Williams Jr, R., Tjandra, N. C., & Lee, Z.-C. (2015). Radical and incremental innovation effectiveness in relation to market orientation in the retail industry: Triggers, drivers, and supporters. In M. Lewrick, M. Omar, & R. Williams Jr (Eds.), *Successful technological inte-*

- gration for competitive advantage in retail settings* (pp. 239–268). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6074-8.ch014>
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856–862. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.009>
- López-Torres, G. C., Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S. Y., & García Ramírez, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568–581. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.02.004>
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247. <https://doi.org/10.1177/0092070300282005>
- Maldonado Guzmán, G., Madrid Guijarro, A., Martínez Serna, M. del C. M., & Aguilera Enríquez, L. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MiPymes de Aguascalientes: Una evidencia empírica. *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 26(73), 49–66.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59(2), 242–250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.08.001>
- Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2008). Market orientation, innovation and entrepreneurship: An empirical examination of the Illinois beef industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(1), 31–56.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- 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>

- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad Contable FACES*, 4(4), 35–48. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059–5064. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.080>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.002>
- Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72–90. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0197>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill.
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (4th ed.). Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623–630. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.037>

- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.01.003>
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499–515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Qu, R., & Zhang, Z. (2015). Market orientation and business performance in MNC foreign subsidiaries—Moderating effects of integration and responsiveness. *Journal of Business Research*, 68(5), 919–924. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.050>
- Ramcharran, H. (2017). Bank lending to small business in India: Analyzing productivity and efficiency. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 65, 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2016.06.001>
- Ríos, R. G., Sánchez, C. G. & Gómez, E. S. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 8.
- Rodríguez, F. M. S., Fernández, J. M. L., & García, F. J. M. (2018). El efecto de la innovación en el resultado empresarial durante la recesión económica. Una aplicación a la industria de la automoción. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 21(1), 91–105. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2017.07.002>
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62(3), 99–111. <https://doi.org/10.1177/002224299806200308>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55. <https://doi.org/10.1177/002224299405800104>

- Soria, E. G., de la Garza Carranza, M. T., Salazar, J. A. G., Martínez, J. H., & Rebollar, S. (2020). Análisis de productividad y eficiencia de las MIPY-MES en México. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 14(2), 69–83. <https://doi.org/10.3232/GCG.2020.V14.N2.03>
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2008). Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: A study of small-sized service retailers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 280–295. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2008.017397>
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., Widing, R. E., & O’Cass, A. (2011). Technological turbulence, supplier market orientation, and buyer satisfaction. *Journal of Business Research*, 64(8), 911–918. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.10.004>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Tournois, L. (2013). Mass market leadership and shampoo wars: The L’Oréal strategy. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 4–13. <https://doi.org/10.1108/02756661311310417>
- Voigt, K.-I., Baccarella, C., Wassmus, A., & Meißner, O. (2011). The effects of customer orientation on the product performance of technological innovations: A comparison between SMEs and large companies. En *Proceedings of PICMET’11: Technology Management in the Energy Smart World (PICMET)* (pp. 1–11).
- Wang, C. L., & Chung, H. F. L. (2013). The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective. *Journal of Business Research*, 66(12), 2431–2437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.033>

- Wicaksono, G., & Nuvriasari, A. (2012). Meningkatkan kinerja UMKM industri kreatif melalui pengembangan kewirausahaan dan orientasi pasar: Kajian pada peran serta wirausaha wanita di Kecamatan Moyudan, Kabupaten Sleman, Propinsi DIY. *Jurnal SosioHumaniora*, 3(4). <https://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/soshum/article/view/102>
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Zahera, M. (1996). Las pymes españolas y la innovación. *Harvard Deusto Business Review*, 74, 62–66.