



Estudios Gerenciales  
ISSN: 0123-5923  
Universidad Icesi

Marín-García, Antonio; Gil-Saura, Irene; Ruiz-Molina, María Eugenia  
¿Cómo afecta la innovación en la satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento minorista?  
Estudios Gerenciales, vol. 37, núm. 161, 2021, Octubre-Diciembre, pp. 622-635  
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4603>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21269361010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

UAEM  
redalyc.org  
Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## ¿Cómo afecta la innovación en la satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento minorista?

Antonio Marín-García\*

Profesor Ayudante Doctor, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.  
 antonio.marin@uv.es

Irene Gil-Saura

Catedrática, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.  
 irene.gil@uv.es

Maria Eugenia Ruiz-Molina

Catedrática, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.  
 m.eugenia.ruiz@uv.es

### Resumen

En el presente estudio, se examinó el concepto de innovación en el sector minorista y se definieron sus relaciones con otras variables, como la satisfacción y la lealtad, tradicionalmente vinculadas con el establecimiento minorista. Para lograr los objetivos planteados, se delimitó un modelo teórico sustentado en la literatura, que se contrastó mediante un estudio empírico utilizando un cuestionario estructurado *ad hoc* aplicado a una muestra de 510 clientes de establecimientos de alimentación. El análisis de los datos se desarrolló mediante la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales. Los resultados permiten proponer un conjunto de recomendaciones para la gestión, fundamentadas en los beneficios que las prácticas innovadoras, relacionales y en marketing, pueden ejercer en la satisfacción y en la lealtad del consumidor hacia la tienda.

**Palabras clave:** innovación en producto; innovación de marketing; innovación relacional; satisfacción; lealtad.

### How does innovation affect satisfaction and loyalty to the retail store?

### Abstract

In the present study, the concept of innovation in the retail sector was examined and its relationships with other variables, such as satisfaction and loyalty, traditionally linked to the retail establishment, were defined. To achieve the proposed objectives, a theoretical model supported by the literature was defined and contrasted using an empirical study by an *ad hoc* structured questionnaire, carried out on a sample of 510 customers in commercial grocery establishments. The data analysis was developed using the partial least squares regression technique. The results allow proposing a set of managerial recommendations, based on the benefits that innovative practices, relational and of marketing, may exert on consumer satisfaction and loyalty to the store.

**Keywords:** product innovation; marketing innovation; relational innovation; satisfaction; loyalty.

### Como a inovação afeta a satisfação e a fidelidade ao varejista?

### Resumo

No presente estudo, examinou-se o conceito de inovação no setor varejista e definiu-se sua relação com outras variáveis, como satisfação e lealdade, tradicionalmente vinculadas ao estabelecimento varejista. Para atingir os objetivos propostos, foi definido um modelo teórico amparado na literatura, o qual foi contrastado por meio de um estudo empírico por meio de um questionário estruturado *ad hoc* aplicado a uma amostra de 510 clientes de estabelecimentos de alimentação. A análise dos dados foi desenvolvida por meio da técnica de regressão de mínimos quadrados parciais. Os resultados permitem propor um conjunto de recomendações para a gestão, a partir dos benefícios que as práticas inovadoras, relacionalis e de marketing podem exercer na satisfação e fidelização do consumidor para com a loja.

**Palavras-chave:** inovação de produto; inovação de marketing; inovação relacional; satisfação; lealdade.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M30.

Cómo citar: Marín-García, A., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M. E. (2021). ¿Cómo afecta la innovación en la satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento minorista?. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 622-635. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4603>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4603>

Recibido: 25-ene-2021

Aceptado: 4-may-2021

Publicado: 22-oct-2021

## 1. Introducción

En los últimos años, la innovación se muestra como una pieza fundamental para el desarrollo económico y competitivo del tejido empresarial (Berthon, Mac Hulbert y Pitt, 2004; Clark, 2010; González-Lafaysse y Lapassouse-Madrid, 2016; Marcon, de Medeiros y Ribeiro, 2017; Pantano, Priporas y Stylos, 2018; Moliner-Velázquez, Fuentes-Blasco, Servera-Francés y Gil-Saura, 2019; Marín-García, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2020a; Marín-García, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2020b). Por ello, las organizaciones se ven en la necesidad de desarrollar e implantar medidas innovadoras en sus modelos de negocio, a fin de acceder a nuevos segmentos del mercado, ser más competitivos, contribuir a la creación de riqueza y garantizar el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones a largo plazo (Siguaw, Simpson y Enz, 2006; Marín y Gil-Saura, 2017; Ruiz-Molina, Gil-Saura y Servera-Francés, 2017). En este sentido, son muchos los estudios en el área del marketing que consideran la innovación como elemento clave en la reestructuración del sector comercial minorista, gracias a su capacidad para hacer frente a los cambios que se suceden en un entorno altamente dinámico (Dawson y Frasquet, 2006; Pappu y Quester, 2016; De Oliveira, Indulska, Steen y Verreyne, 2019; Marín-García, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2021).

Además, las propuestas más actuales sobre los campos de reflexión analítica y conceptual que demandan atención en distribución comercial minorista (Pantano y Timmermans, 2014; Grewal, Roggeveen y Nordfält, 2017; Kumar, Anand y Song, 2017) afirman la necesidad de aportar evidencias en materia de innovación desde la visión del consumidor. Asumiendo este enfoque, estudios recientes señalan la importancia de identificar los principales tipos de innovación percibidos por el consumidor en el establecimiento minorista. En este sentido, se destaca el papel clave en el desarrollo, o la modificación de la percepción que el cliente tiene de la tienda minorista, ejercido bien por la innovación de productos (Valmohammadi, 2012; Lin, 2015; Stagnaro, 2017; Pantano et al., 2018; Trapp, Voigt y Brem, 2018), como una variante de la innovación tecnológica, o bien por la innovación relacional (Ruiz-Molina et al., 2017; De Oliveira et al., 2019) y en marketing (Wu y Lin, 2011; Lin, 2015; Botschen y Wegerer, 2017), entendidas estas como innovaciones no tecnológicas.

Como consecuencia de lo anterior, comienza a suscitarse el interés por el estudio del efecto derivado de la incorporación de prácticas innovadoras en variables de larga tradición en la investigación en marketing como, por ejemplo, la imagen de marca (González-Lafaysse y Lapassouse-Madrid, 2016; Moliner et al., 2019; Marín-García et al., 2020a), la lealtad (Pappu y Quester, 2016; Chang y Hung, 2018; Moliner et al., 2019; Ta y Yang, 2018; Marín-García et al., 2020b), la calidad

percibida (Henard y Dacin, 2010; Kunz, Schmitt y Meyer, 2011), las intenciones de compra de los consumidores (González-Lafaysse y Lapassouse-Madrid, 2016) o la satisfacción (Marín y Gil-Saura, 2017; Chang y Hung, 2018; Moliner et al., 2019; Marín-García et al., 2020b; Marín-García et al., 2021). Estos estudios afirman que la percepción de los consumidores de las acciones innovadoras implementadas por los establecimientos minoristas puede contribuir en la atracción de los consumidores hacia las empresas de este sector.

Sin embargo, a pesar de las llamadas a la investigación, desde el conocimiento de los autores del presente artículo, siguen existiendo importantes discrepancias entre los estudios que intentan arrojar luz sobre la naturaleza y el alcance de la innovación, especialmente en el sector de la distribución comercial minorista (Grewal et al., 2011; Shankar y Yadav, 2011). Hasta la fecha, numerosos estudios han tratado de conceptualizar la innovación en el sector minorista, pero las investigaciones desarrolladas no han alcanzado un amplio consenso en este ámbito (Grewal et al., 2017; Marcon et al., 2017). Por otra parte, tampoco parece existir acuerdo en lo relativo al impacto de los distintos tipos de innovación en los resultados del minorista ni en la percepción de los consumidores. Por todo ello, parece necesario continuar progresando en la investigación en esta dirección.

Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio tuvo como objetivo principal analizar el concepto de innovación en el comercio minorista, describiendo su naturaleza compleja y multidimensional; además, se pretende observar su alcance, identificando sus potenciales vínculos con otros constructos de interés en marketing, como la satisfacción y la lealtad, ambas propuestas como piezas clave para el desarrollo y la obtención de ventajas competitivas para las empresas. Con todo, a través de una investigación de naturaleza conceptual y empírica, en este trabajo se establece un doble propósito: por un lado, delimitar el contenido de la innovación en distribución comercial minorista y, por otro, conocer sus efectos en la satisfacción del consumidor y en la lealtad que este manifiesta hacia la tienda. Todo ello con un enfoque fundamentado en el punto de vista del consumidor.

Para lograr los objetivos propuestos, en primer lugar, se delimita el marco conceptual en el que se sostiene este trabajo y se centra la atención en el concepto de innovación; así, se examinan las perspectivas desde las cuales se ha abordado, se muestran los distintos tipos de innovación identificados en el sector minorista y sus consecuentes, y se formulan las hipótesis de investigación. En segundo lugar, se presenta la metodología y los resultados que subyacen a esta investigación. Por último, se expone una serie de conclusiones y de implicaciones que permitirán a los gestores de empresas minoristas tener un mejor

conocimiento de las percepciones de sus clientes acerca de las prácticas innovadoras desarrolladas por estas empresas.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Naturaleza y perspectivas de la innovación en el contexto de sector comercial minorista

Los estudios que examinan el concepto de innovación en la distribución comercial han puesto de manifiesto que la innovación es pieza clave en la reestructuración del sector minorista, máxime cuando permite hacer frente a los cambios que suceden en un entorno altamente dinámico (Dawson y Frasquet, 2006; Marín y Gil-Saura, 2017), y se posiciona como piedra angular para el desarrollo económico y competitivo del tejido empresarial (Berthon et al., 2004; Clark, 2010; Altuna, Contri, Dell'Era, Frattini y Maccarrone, 2015; González-Lafayse y Lapassouse-Madrid, 2016; Grewal et al., 2017; Marcon et al., 2017; Ruiz-Molina et al., 2017; Marín-García et al., 2020a; Marín-García et al., 2020b). Actualmente, las organizaciones se ven en la tesitura de implementar medidas innovadoras en sus negocios, al ser estas parte importante en la creación de riqueza y el crecimiento de las economías, facilitar el acceso a nuevos segmentos del mercado, permitir ser más competitivos, garantizar el crecimiento y la supervivencia de las empresas a largo plazo y atraer a los consumidores hacia los establecimientos.

La literatura que estudia la innovación pone en evidencia que existe una falta de consenso a la hora de explicar este concepto, sus perspectivas de análisis y sus dimensiones. Desde el punto de vista del marketing, y como consecuencia de los distintos modelos que explican el proceso innovador de las empresas, Musso (2010) identifica tres perspectivas principales que explican la innovación en el contexto del comercio minorista: perspectiva tecnológica, perspectiva relacional y perspectiva estructural.

La perspectiva tecnológica incluye el conjunto de innovaciones generadas como consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo que afecta, entre otras variables, al concepto de la tienda, los canales de distribución o las formas de pago. La aplicación de las TIC supone una fuente de ventajas competitivas para el comercio, así como un factor fundamental para su desarrollo, especialmente para las pymes, debido tanto a la proporción que representa este tipo de empresas como a su contribución al empleo. En este sentido, el estudio del uso de las TIC en el sector minorista adquiere una mayor relevancia (Herrero-Crespo, San Martín-Gutiérrez, García-Sánchez y Collado-Agudo, 2013). La aparición y proliferación de las TIC provoca cambios tanto en la estructura y la composición del sector como en la forma de hacerles frente, lo que permite una mayor

flexibilidad y agilidad a la hora de tomar decisiones de mayor envergadura (Martínez-Ribes, de Borjay Carvajal, 1999). Es por ello que resulta de gran importancia comprender las numerosas transformaciones (puntos de venta electrónicos, precios dinámicos, sistemas de pagos electrónicos, venta a distancia, etc.) que durante los últimos años ha experimentado la distribución minorista como consecuencia del desarrollo de las TIC (Ruiz-Molina, Gil-Saura y Servera-Francés, 2009; Ruiz-Molina, Šerić, Gil-Saura y Berenguer-Contrí, 2016; Marín y Gil-Saura, 2017; Marín-García et al., 2020b).

La perspectiva estructural abarca todos los cambios relacionados con los canales de distribución utilizados por las empresas. Este punto de vista engloba, por una parte, innovaciones llevadas a cabo por los fabricantes, como los sistemas de marketing multi-nivel, establecimientos en formato de franquicias, establecimientos minoristas propiedad del fabricante, outlets, tiendas pop-up, comercio electrónico, etc., y, por otra parte, las innovaciones novedosas que afectan a los canales utilizados para distribuir los productos: multicanalidad, ubicuidad, etc.

Por último, la perspectiva relacional emerge como respuesta a los cada vez más rápidos cambios en la demanda final y a la reducción del ciclo de vida de los productos. Además, ante la necesidad de mejorar, en términos de eficiencia, las actividades relacionadas con la distribución física de los productos y como consecuencia del dinamismo actual en la gestión de compra del distribuidor, se desarrollan nuevas formas de relación entre las empresas y sus proveedores y consumidores (Cassivi, Hadaya, Lefebvre y Lefebvre, 2008; Musso, 2010). Estas prácticas incluyen aspectos vinculados a los planes de lealtad, fidelización, atención al cliente, iniciativas de atracción de consumidores, etc. Los avances en las relaciones entre las empresas y los agentes relacionados con ellas son el resultado de los cambios en las características del mercado, esto es, nuevos patrones en el comportamiento del consumidor y los cambios sociales (Cassivi et al., 2008).

A continuación, con el objetivo de avanzar en la naturaleza del concepto de innovación en el comercio minorista, se presentan los principales tipos de innovación que han recibido mayor apoyo desde el área del marketing, con especial atención a aquellos que han sido identificados desde la óptica del consumidor, y que han sido examinados atendiendo a los tres enfoques desde los cuales se ha abordado este concepto (estructural, relacional y tecnológico).

### 2.2 Tipos de innovación en el comercio minorista

Identificar y definir los distintos tipos de innovación no ha sido tarea sencilla en el campo del marketing, y menos aún en el sector de la distribución comercial. En esta última, las innovaciones abarcan cambios en las marcas, en el concepto de la tienda o en las herramientas

que configuran el marketing-mix de las empresas, así como los productos y el servicio, el precio o las acciones de comunicación (Musso, 2010; Cliquet, 2011; Grewal et al., 2011; Reinartz, Dellaert, Krafft, Kumary Varadarajan, 2011; Wu y Lin, 2011; Abodohou, Mohiuddin y Su, 2013; González-Lafayesse y Lapassouse-Madrid, 2016; Marcon et al., 2017; Stagnaro, 2017; Marín-García et al., 2020a). Las principales propuestas de clasificación de los tipos de innovación en el sector minorista se han basado en su naturaleza y entre ellas destacan dos grandes grupos de innovación: 1) innovaciones tecnológicas e 2) innovaciones no tecnológicas (Daft y Becker, 1978; Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour, 1987).

Las innovaciones tecnológicas incluyen a) innovaciones de producto (Brockman y Morgan, 2003; Alegre, Lapiedra y Chiva, 2006) e b) innovaciones de proceso (Daft, 1982; Damanpour y Evan, 1984; Ettlie y Reza, 1992; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; García y Calantone, 2002). Por su parte, las innovaciones no tecnológicas agrupan los siguientes tipos: a) innovaciones organizacionales (Boer y During, 2001; Rowley, Baregheh y Sambrook, 2011), b) innovaciones en marketing (Wu y Lin, 2011; Lin, 2015) e c) innovaciones relacionales (Cassivi et al., 2008; Ruiz-Molina et al., 2016; Ruiz-Molina et al., 2017).

En primer lugar, atendiendo a los diferentes tipos de innovación tecnológica, la innovación en productos se desarrolla en aquellos comercios que introducen nuevos productos o variaciones en los productos ya existentes, capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores (Zaeffarian, Forkmann, Mitreaga y Henneberg, 2017). Por su parte, las innovaciones de proceso hacen referencia al desarrollo o incorporación de un modo de producción que puede incluir cambios en el equipamiento, en los recursos humanos o en los métodos de trabajo (Marcon et al., 2017).

En segundo lugar, atendiendo a las innovaciones no tecnológicas, las organizacionales implican la formulación de nuevas estrategias y formas organizativas que afectan de forma directa o indirecta a las actividades básicas del negocio de una empresa (Damanpour y Aravind, 2012). Las innovaciones en marketing son definidas como las alteraciones que se producen en el diseño o envasado, en el posicionamiento, en la promoción o en los criterios de fijación de los precios y en la comercialización de un producto o servicio (Stagnaro, 2017). Por último, las innovaciones relacionales se vinculan a la mejora de la confianza, la lealtad y la calidad de las relaciones entre los agentes implicados (Ruiz-Molina et al., 2017).

Con todo lo anterior, no es posible comprender el desarrollo de la innovación en el comercio minorista sin la consideración de las innovaciones, tanto tecnológicas como no tecnológicas. Concretamente, y desde la óptica del consumidor, es necesario contemplar las innovaciones de producto, las innovaciones en marketing y las innovaciones en las relaciones (Cassivi et

al., 2008; Lin, 2015; Marcon et al., 2017; Ruiz-Molina et al., 2017; Stagnaro, 2017). En la tabla 1 se recogen algunas de las aportaciones más relevantes acerca de la innovación en la empresa y en el marketing, así como los tipos de innovación identificados.

En la línea de investigación que diferencia entre innovaciones tecnológicas y no tecnológicas, y tomando en consideración la visión del cliente, a continuación, se analizan las principales variables que se postulan como consecuentes (satisfacción y lealtad) de la innovación; para ello se busca el sustento en la literatura.

### 2.3 Consecuentes de la innovación en el comercio minorista

A pesar de que el estudio de la satisfacción en el ámbito del sector minorista está muy extendido, el análisis de la relación entre la innovación y la satisfacción del consumidor ha recibido escasa atención (Marín-García et al., 2021). Sin embargo, el creciente interés de las prácticas innovadoras y el impacto que estas pueden tener en el desempeño de la empresa están suscitando a su vez un interés especial en el estudio de las relaciones entre la innovación con variables de larga tradición investigadora en marketing, como la satisfacción (Moliner et al., 2019).

En este sentido, Cassivi et al., (2008) y Lin (2015) tratan de examinar los vínculos existentes entre las innovaciones en productos, las innovaciones de marketing y las innovaciones relacionales con elementos clave que tienen que ver con el valor de marca, como la lealtad, la satisfacción y la confianza en el sector minorista. Estos tipos de innovación, identificados desde la perspectiva del consumidor, se consideran vitales por su impacto positivo en estos constructos. En este sentido, el consumidor percibe que los cambios realizados por la empresa en relación con el desarrollo de productos, las nuevas formas a través de las cuales la empresa consigue alcanzar a los clientes, o los cambios realizados en el ambiente de la tienda son elementos que facilitarán su proceso de compra.

Además, trabajos como el de Fuentes-Blasco, Moliner-Velázquez, Servera-Francés y Gil-Saura (2017) analizan la relación entre las innovaciones tecnológicas y la satisfacción en el sector servicios. Del mismo modo, estos autores examinan los vínculos existentes entre la innovación en marketing y la satisfacción del consumidor. En ambos casos, se encuentra evidencia significativa y positiva entre estas relaciones, lo que contribuye a mejorar la imagen que los consumidores perciben de los establecimientos minoristas, y a incrementar su satisfacción.

En el mismo contexto de estudio, el de sector servicios, Ta y Yang (2018) sostienen la importancia de que las empresas inviertan en innovaciones de servicios con el objetivo de diferenciarse y por su capacidad de generar satisfacción en el consumidor y su retención.

**Tabla 1.** Principales trabajos que justifican la importancia de la innovación

Autor/es	Contribución	Tipos de innovación
Teece (1986)	Una innovación consiste en la tenencia de un conocimiento técnico de cómo hacer las cosas, de forma que estas se realicen mejor que con la técnica existente.	Producto Procesos Organizacional
Damanpour y Gopalakrishnan (1998)	La innovación se entiende como el desarrollo de una nueva idea o comportamiento dentro de las empresas.	Producto Procesos Organizacional
Musso (2010)	Las empresas minoristas deben entender las innovaciones desde una doble perspectiva. Desde el punto de vista estratégico, como una herramienta para el logro de ventajas competitivas. Desde el punto de vista de los procesos, como un mecanismo que ayude en la función económica de los canales de distribución.	Producto Procesos Marketing
Cavagnoli (2011)	La innovación puede ser definida como la aplicación creativa del conocimiento en una nueva forma con la finalidad de contribuir en el aumento de técnicas y productos disponibles en el mercado.	Producto Procesos
Cliquet (2011)	En el contexto minorista, las innovaciones hacen referencia a la evolución y cambios producidos en los formatos comerciales.	Producto Procesos Marketing
Grewal et al. (2011)	Las innovaciones en el comercio minorista son el resultado de modificaciones en el precio y las promociones que ofrecen nuevas oportunidades a los clientes objetivo.	Marketing
Reinartz et al. (2011)	La innovación se explica como la capacidad que tiene las empresas minoristas en convertir en oportunidades exitosas las difíciles condiciones que presentan los mercados.	Producto Procesos Marketing
Rowley et al. (2011)	La innovación tiene una función importante en la creación de valor y el mantenimiento de ventajas competitivas.	Producto Procesos Organizacional
Shankar y Yadav (2011)	Desde el punto de vista minorista, la innovación es la sangre de la vida de las empresas.	Producto Procesos Marketing
Sorescu et al. (2011)	Las innovaciones son la consecuencia de las transformaciones en el modo en el que las empresas organizan sus funciones, el tipo de actividades desarrolladas, y el nivel de participación de los miembros comprometidos con esas actividades.	Organizacional
Wu and Lin (2011)	La innovación engloba las transformaciones en el surtido del producto, mejoras en el servicio al cliente, nuevos canales de comercialización y cambios en los elementos tangibles de los establecimientos.	Marketing
Valmohammadi (2012)	La innovación se concibe como un factor capital para el logro de ventajas competitivas sostenibles y, por extensión, para el éxito de las empresas en el mercado.	Producto Procesos Organizacional
Emrich, Paul y Rudolph (2015)	La innovación está ligada a los cambios en las relaciones con los agentes de la cadena de suministro de las empresas.	Organizacional
Botschen y Wegerer (2017)	La innovación hace referencia a los cambios y modificaciones producidas en las marcas y formatos de los establecimientos, que generan una nueva experiencia de compra para los consumidores.	Marketing
Marcon et al. (2017)	La transformación hacia nuevos modelos de negocio consiste en un proceso de cambio a través de la difusión de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras.	Producto Organizacional Marketing Relacional
Marín y Gil (2017)	Desde el punto de vista del consumidor, la innovación en el comercio minorista, potenciada por las TIC, ayuda al desarrollo de la satisfacción del consumidor hacia el establecimiento.	Producto Marketing Relacional
Ruiz-Molina et al. (2017)	La innovación desempeña un papel moderador entre los beneficios relationales y la lealtad del cliente.	Relacional
Stagnaro (2017)	La innovación se entiende como todos aquellos cambios que se producen en los productos, en la organización de las empresas y en las actividades comerciales, que permiten el desarrollo de los mercados.	Producto Organizacional Marketing
Pantano et al. (2018)	La innovación tecnológica, cada vez más demandada por los consumidores del comercio minorista, es uno de los mecanismos de creación de valor en las organizaciones.	Producto Procesos
Trapp et al. (2018)	La innovación en los modelos de negocio consiste en implementar nuevos procesos de fabricación en una empresa para mejorar la rentabilidad o capitalizar nuevas oportunidades de negocio.	Producto Procesos
Marín-García et al. (2020b)	La innovación en el comercio minorista es uno de los pilares principales sobre los que se sustenta el desarrollo de lealtad hacia el establecimiento.	Producto Marketing Relacional

Fuente: elaboración propia.

Así, la primera hipótesis se sostiene en estas ideas que permiten formular lo siguiente:

- H1a: la percepción de los clientes sobre las innovaciones de producto afecta de forma positiva y significativa en la satisfacción del consumidor.
- H1b: la percepción de los clientes sobre las innovaciones en marketing afecta de forma positiva y significativa en la satisfacción del consumidor.
- H1c: la percepción de los clientes sobre las innovaciones relacionales afecta de forma positiva y significativa en la satisfacción del consumidor.

Respecto al estudio de las relaciones entre las prácticas innovadoras con variables de larga tradición investigadora en el sector minorista, algunos investigadores han contrastado empíricamente la relación entre innovación y lealtad hacia el establecimiento (Cassivi et al., 2008; Ruiz-Molina et al., 2017; Moliner et al., 2019; Marín-García et al., 2020b). Así, Krom (2015) se observa cómo la estrategia en línea de las empresas incluye la innovación como pieza fundamental en el desarrollo del posicionamiento de las marcas. El avance en estas tácticas incrementa la confianza en la marca, la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la marca por parte de los usuarios. En este sentido, Krom (2015) propone como futuras líneas de investigación contrastar la existencia de relaciones entre innovación y otras variables que configuran el valor de marca, como la imagen o la calidad percibida.

En lo relativo a los cambios realizados en las marcas de los productos de algunas empresas, algunas investigaciones examinan el grado en que esas innovaciones son percibidas por los consumidores (Barone y Jewell, 2013, 2014). Los académicos en marketing que estudian el efecto de la innovación sobre la lealtad han obtenido diferentes resultados de sus investigaciones, que derivan en la propuesta de distintas teorías: la teoría del cambio (Eisingerich y Rubera, 2010), la teoría de la utilización de la señal (Kunz et al., 2011) y la teoría de la señalización (Henard y Dacin, 2010). Estos enfoques señalan que las percepciones de los consumidores en cuanto a la innovación de la marca afectan positivamente a la lealtad hacia ella. Sin embargo, a pesar de esta coincidencia, la explicación de la lógica subyacente a la relación entre innovación y lealtad no es clara. Mientras que algunos investigadores encuentran una relación directa entre ambos conceptos (Eisingerich y Rubera, 2010; Marín-García et al., 2020b), otros señalan la existencia de una relación indirecta, a través de elementos como la calidad percibida, los beneficios relacionales o la satisfacción (Henard y Dacin, 2010; Kunz et al., 2011; Ruiz-Molina et al., 2017).

En este sentido, Ruiz-Molina et al. (2017) indican que la innovación en el establecimiento minorista tiene un papel moderador en la relación entre los

beneficios relationales y la lealtad del cliente hacia el establecimiento. De esta forma, se pueden utilizar acciones innovadoras que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente en la tienda sin descuidar otras variables de carácter social, que permitan incrementar la confianza y la lealtad del cliente.

En el contexto del comercio minorista, trabajos como el de Marín-García et al. (2020b) tratan de examinar los vínculos entre la innovación y la lealtad hacia el establecimiento desde la perspectiva del consumidor. En este sentido, los autores encuentran evidencia empírica que les permite sustentar dicha afirmación, y corroboran, además, la importancia capital de la innovación y la lealtad hacia la tienda en el desarrollo de marca.

Por todo ello, teniendo en cuenta las aportaciones realizadas por investigadores como Eisingerich y Rubera (2010), Krom (2015), Pappu y Quester (2016) o Marín-García et al. (2020b), se postula el efecto de la innovación sobre la lealtad al establecimiento formulando el segundo bloque de hipótesis de esta investigación.

- H2a: la percepción de los clientes sobre las innovaciones de producto afecta de forma positiva y significativa en la lealtad hacia la tienda.
- H2b: la percepción de los clientes sobre las innovaciones en marketing afecta de forma positiva y significativa en la lealtad hacia la tienda.
- H2c: la percepción de los clientes sobre las innovaciones relacionales afecta de forma positiva y significativa en la lealtad hacia la tienda.

El estudio de la relación entre la satisfacción del consumidor y la lealtad hacia el establecimiento ha recibido especial atención en marketing en la investigación centrada en el sector del comercio minorista (Marín y Gil-Saura, 2017). En este sentido, trabajos como los de Bloemer y Ruyter (1998) y, posteriormente, los de Powers, Jack y Choi (2018) manifiestan la relación directa e inequívoca entre la satisfacción y la lealtad, y consideran al primero de los constructos como generador de la lealtad de la tienda en el contexto del sector minorista. Estos autores explican que cuando un consumidor está satisfecho con un establecimiento, realiza una evaluación positiva que le conduce a comprometerse con él, con lo que se genera lealtad hacia la tienda.

Sin embargo, existen estudios empíricos que señalan que el desarrollo de altos niveles de satisfacción no genera las mismas valoraciones positivas en la lealtad del consumidor (Bowen y Chen, 2001), siendo estas relaciones, en algunos casos, no significativas. De esta forma, los resultados derivados de las investigaciones que analizan la relación entre la satisfacción y la lealtad ponen en evidencia la necesidad de seguir avanzando en su estudio.

Por el contrario, y en contextos similares a los de este estudio, algunas investigaciones ponen en evidencia que los consumidores satisfechos adquieren mayores niveles de lealtad hacia el establecimiento. En este sentido, estudios como los de [Marín y Gil \(2017\)](#) profundizan en estos nexos y encuentran evidencia empírica que sustenta los efectos positivos y significativos de esta relación.

A pesar de ello, dada la evidencia existente acerca de la relación entre la satisfacción del consumidor y la lealtad hacia el establecimiento, y el efecto positivo que puede generar en la percepción de los consumidores sobre las empresas, se plantea la tercera hipótesis de esta investigación:

- H3: la satisfacción del consumidor tiene un efecto positivo y significativo sobre la lealtad hacia la tienda.

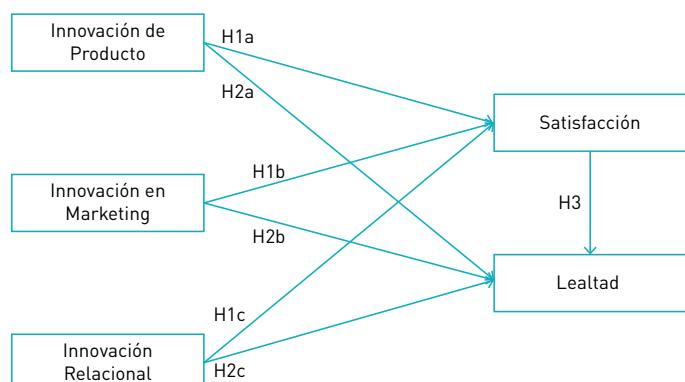
A continuación, en la [figura 1](#) se muestra el modelo estructural de investigación que incluye los vínculos formulados en forma de hipótesis.

### 3. Metodología

Para lograr los objetivos propuestos, se plantea una investigación de corte cuantitativo, a partir de un cuestionario estructurado *ad hoc*. Así, la muestra objeto de estudio tenía que responder a un conjunto de preguntas cerradas que indicaran el grado de acuerdo o desacuerdo. Concretamente, el cuestionario recopiló información sobre la percepción de la innovación en los comercios. Para ello, la muestra del estudio debía valorar las acciones innovadoras en los establecimientos minoristas en tres niveles: innovaciones de productos, innovaciones en marketing e innovaciones en las relaciones. De igual modo, se recogió información sobre la satisfacción de los consumidores con el establecimiento y su lealtad hacia la enseña comercial.

Las escalas utilizadas para la medición de los constructos objeto de estudio en esta investigación han sido extraídas y adaptadas de diversos trabajos realizados en el ámbito del marketing. Todas ellas cuentan con una validez de contenido contrastada. En concreto, los ítems para medir la innovación de producto, la innovación en marketing y la innovación relacional en los comercios han sido extraídos de la escala de innovación de [Lin \(2015\)](#). La medición de la satisfacción del consumidor con el establecimiento se realizó utilizando la escala desarrollada por [Bloemer y Oderkerken-Schröder \(2002\)](#). La evaluación de la lealtad hacia el establecimiento se realizó a través de la escala diseñada por [Yoo, Donthu y Lee \(2000\)](#), escala que también ha sido utilizada en el contexto del sector comercial minorista. En todos los casos, los ítems se evaluaron mediante una escala Likert de 7 puntos ([tabla 2](#)). Con el objetivo de poder segmentar la muestra obtenida, se realizaron cuestiones de

clasificación basadas en el género, rango de edad, nivel de estudios y ocupación principal.



**Figura 1.** Modelo de investigación propuesto

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Ficha técnica de la investigación

Universo	Clientes mayores de 18 años de establecimientos de alimentación en formato supermercado, hipermercado y tienda de descuento.		
Ámbito geográfico	Provincia de Valencia.		
Metodología	Encuesta personal mediante cuestionario estructurado.		
Tamaño muestral	510 encuestas.	Hipermercado	Supermercado
	170	170	170
Periodo de recogida de información	Abril-Mayo 2017.		
Software Estadístico	<i>SmartPLS 3.0.</i>		

Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de recoger la información necesaria para testar las relaciones previamente enunciadas, se elaboró un cuestionario estructurado. Los datos fueron recogidos en la provincia de Valencia, España, a través de una encuesta personal durante los meses de abril y mayo de 2017, mediante un procedimiento de muestreo no probabilístico por conveniencia a través de la técnica de intercepción. Los establecimientos fueron seleccionados con base en la oferta de productos comercializados y su posicionamiento en el mercado español dentro del sector de la alimentación. Los formatos comerciales seleccionados se agrupan en hipermercados, supermercados y tiendas de descuento. En total, se obtuvieron 510 cuestionarios válidos. La [tabla 3](#) presenta la distribución de la muestra.

A través de la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS) y el software SmartPLS (versión 3.0) se procedió a validar el instrumento de medida y a estimar el modelo causal propuesto. Se trata de una técnica que en los últimos años está teniendo una muy buena acogida entre académicos e investigadores ([Hänseler, Lam, Bierlaire, Lederrey y Nikolić, 2017](#)). El análisis PLS-SEM es un procedimiento estadístico no

paramétrico, en el que no es necesario que los datos presenten una distribución normal (Hair Jr., Hult, Ringle y Sarstedt, 2016). A través de esta técnica es posible contrastar la significatividad de las cargas y *paths* utilizando el procedimiento no paramétrico *bootstrap* (Efron y Tibshirani, 1986).

## 4. Resultados

### 4.1 Proceso de validación del instrumento de medida

Para la obtención de la información de las cargas de los factores, el alfa de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta (IFC) y la varianza extraída promedio (AVE), se usó la técnica PLS-SEM (tabla 4). Para ello, se calculó un algoritmo PLS con un parámetro de 300 interacciones máximas y un esquema de ponderaciones *paths*. Además, dado que todas las cargas de los ítems presentan valores superiores a 0,7 y las propiedades psicométricas de estas escalas ya han sido previamente validadas, se mantienen los ítems de todos los constructos de esta investigación.

Los resultados obtenidos del alfa de Cronbach son satisfactorios, superan ampliamente el mínimo exigido (0,7) (Churchill, 1979; Nunnally y Bernstein, 1994) y oscilan entre 0,8 y 0,9, valores recomendables para etapas más avanzadas de la investigación (Nunnally y Bernstein, 1994). El análisis de la fiabilidad compuesta arroja resultados muy positivos, que superan ampliamente el mínimo exigido (0,7) (Chin, 1998). Además, todos los constructos del modelo estructural obtienen valores para la varianza extraída promedio superiores al 0,5, lo que implica que cada constructo explica al menos el 50% de la varianza de los indicadores asignados (Fornell y Larcker, 1981). En conclusión, los resultados obtenidos permiten confirmar la fiabilidad y la validez convergente del instrumento de medida del modelo estructural.

A continuación, se analiza la validez discriminante a través del criterio propuesto por Fornell y Larcker (1981).

**Tabla 3.** Distribución sociodemográfica de la muestra

	Total		Hipermercado		Supermercado		Tienda de descuento	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Género</b>								
Hombre	206	40,4	68	40,0	67	39,4	71	41,8
Mujer	304	59,6	102	60,0	103	60,6	99	58,2
<b>Edad</b>								
Entre 18 y 25 años	36	7,1	16	9,4	9	5,3	11	6,5
Entre 26 y 35 años	88	17,3	34	20,0	20	11,8	34	20,0
Entre 36 y 45 años	133	26,1	35	20,6	63	37,1	35	20,6
Entre 46 y 55 años	113	22,2	18	10,6	50	29,4	45	26,5
Entre 56 y 65 años	108	21,2	50	29,4	24	14,1	34	20,0
Más de 65 años	32	6,3	17	10,0	4	2,4	11	6,5
<b>Nivel de estudios</b>								
Sin estudios	40	7,8	20	11,8	9	5,3	11	6,5
Estudios primarios	84	16,5	41	24,1	22	12,9	21	12,4
Estudios secundarios	148	29,0	41	24,1	46	27,1	61	35,9
Estudios universitarios	238	46,7	68	40,0	93	54,7	77	45,3
<b>Situación laboral</b>								
Trabajador por cuenta ajena	282	55,3	90	52,9	102	60,0	90	52,9
Trabajador por cuenta propia	63	12,4	16	9,4	24	14,1	23	13,5
Jubilado/Pensionista	58	11,4	39	22,9	6	3,5	13	7,6
Desempleado	40	7,8	6	3,5	16	9,4	18	10,6
Tareas del hogar	37	7,3	16	9,4	12	7,1	9	5,3
Estudiante	30	5,8	3	1,8	10	5,9	17	10,0
<b>Total</b>	510		170		170		170	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Instrumento de medida del modelo estructural: Fiabilidad y validez convergente

Factor	Indicador	Carga (st. error)	Valor t	A	IFC	AVE
Innovación de Producto	IN1 La TIENDA X ofrece muchos productos nuevos	0,831 (0,022)	37,172	0,860	0,899	0,641
	IN2 La TIENDA X ofrece productos creativos de diseño propio	0,736 (0,035)	21,229			
	IN3 La TIENDA X ofrece productos innovadores de marca de distribuidor	0,816 (0,025)	33,132			
	IN4 La TIENDA X ofrece más productos innovadores que otras tiendas	0,797 (0,025)	32,079			
	IN5 La TIENDA X ofrece nuevos productos para elegir	0,821 (0,023)	35,451			
Innovación en Marketing	IN6 La TIENDA X ofrece servicios innovadores	0,733 (0,030)	24,263	0,890	0,916	0,646
	IN7 La TIENDA X ofrece más servicios y más innovadores en comparación con otras tiendas	0,776 (0,023)	33,814			
	IN8 La TIENDA X crea un ambiente agradable a través de la decoración de la tienda	0,866 (0,011)	79,734			
	IN9 La TIENDA X tiene la capacidad de crear una atmósfera diferente en la tienda	0,818 (0,019)	42,698			
	IN10 La TIENDA X tiene un entorno comercial innovador	0,839 (0,016)	31,145			
Innovación Relacional	IM11 El diseño de la TIENDA X es innovador	0,783 (0,025)	24,263			
	IN12 La TIENDA X emplea distintas técnicas de promoción	0,820 (0,022)	38,118	0,866	0,918	0,790
	IN13 La TIENDA X ofrece promociones innovadoras	0,917 (0,010)	88,870			
	IN14 La TIENDA X ofrece promociones más creativas y originales que sus competidores	0,925 (0,008)	116,147			
Satisfacción	SF1 Store X confirma mis expectativas	0,875 (0,012)	73,681	0,946	0,958	0,822
	SF2 Estoy satisfecho con la relación calidad / precio de Store X	0,938 (0,006)	170,276			
	SF3 Estoy realmente satisfecho con Store X	0,925 (0,008)	121,616			
	SF4 En general, estoy satisfecho con Store X	0,927 (0,008)	119,723			
	SF5 En general, estoy satisfecho con los productos que obtengo de la Tienda X	0,866 (0,012)	70,905			
Lealtad	LE1 Me considero un consumidor leal a la TIENDA X	0,921 (0,008)	116,671	0,929	0,949	0,822
	LE2 La TIENDA X sería mi primera opción de compra para productos X	0,916 (0,009)	97,503			
	LE3 No compraría otras marcas de productos Y si Y estuviera disponible en el establecimiento	0,920 (0,007)	127,008			
	LE4 Incluso cuando los productos que quiero están disponibles en otras tiendas, yo compro en la TIENDA X	0,868 (0,016)	52,872			

CA=Alfa de Cronbach, CR=Fiabilidad Compuesta, AVE=varianza extraída promedio. \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01; ns = no significativa  
 Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Instrumento de medida del modelo causal: Validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)

	Innovación Producto	Innovación Marketing	Innovación Relacional	Satisfacción	Lealtad
Innovación Producto	0,801				
Innovación Marketing	0,602	0,804			
Innovación Relacional	0,424	0,580	0,889		
Satisfacción	0,369	0,532	0,423	0,907	
Lealtad	0,290	0,267	0,354	0,494	0,907

Diagonal: raíz Cuadrada de la Varianza Extraída Promedio (AVE). Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores  
 Fuente: elaboración propia.

Los resultados presentados en la [tabla 5](#) permiten confirmar la validez discriminante para los cinco constructos, puesto que la raíz cuadrada de la AVE que se observa en la diagonal de la matriz presenta valores superiores a la correlación estimada entre los factores, los cuales se representan en la parte inferior de la diagonal. Estos datos permiten confirmar la validez discriminante para los todos los constructos. De la misma forma, se confirma la validez discriminante

mediante las cargas cruzadas ([Chin, 1998](#)). En este sentido, es posible afirmar que las cargas de cada indicador con su variable latente son superiores que el resto de cargas cruzadas con otras variables dependientes.

A continuación, tras confirmar la fiabilidad y validez del instrumento de medida, es posible estimar el modelo estructural de esta investigación con el propósito de testar las hipótesis planteadas.

#### 4.2 Estimación del modelo estructural global

Para el análisis del modelo estructural propuesto se recurrió de nuevo al software SmartPLS con un bootstrapping completo con 5000 submuestras (Ringle, Wende y Becker, 2015), para evaluar las relaciones causales que se plantean en las hipótesis del modelo y la significatividad de los coeficientes, además de estimar la varianza explicada  $R^2$ . A través de la técnica *blindfolding*, se obtienen los resultados del criterio de relevancia predictiva de la prueba  $Q^2$ . La tabla 6 muestra los resultados de la estimación del modelo estructural de esta investigación.

A partir de los datos mostrados en la tabla 6, se puede afirmar que todas las variables independientes del modelo estructural presentan valores  $R^2$  superiores a 0,1, umbral mínimo establecido por Falk y Miller (1992). Además, todos los valores obtenidos del estadístico  $Q^2$  son superiores a cero, lo que permite afirmar que el modelo tiene validez predictiva. Así, se puede concluir a partir del análisis de estos dos indicadores, varianza explicada y relevancia predictiva, que el modelo tiene una validez predictiva adecuada, lo que permite continuar examinando la significatividad de las relaciones estructurales definidas.

Asimismo, en la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos que han permitido contrastar las hipótesis planteadas. En primer lugar, considerando los nexos entre los distintos tipos de innovación y la satisfacción, es posible confirmar la influencia positiva y significativa de la innovación en marketing y la innovación relacional sobre la satisfacción ( $\beta_{1b} = 0,401$ ,  $p < 0,01$ , H1b;  $\beta_{1c} = 0,166$ ,  $p < 0,01$ , H1c). Así, en la línea de estudios previos, como los de Fuentes-Blasco et al. (2017) y Ta y Yang (2018), quienes encontraron evidencia empírica que confirmaba la relación entre la innovación en marketing y la satisfacción, este estudio permite, además, sostener los vínculos entre la innovación relacional y la satisfacción. En este sentido, a la luz de los resultados obtenidos, se confirma la relación entre la innovación de naturaleza no tecnológica y la satisfacción del consumidor. Por el contrario, los análisis obtenidos no permiten aceptar la relación entre la innovación de producto y la satisfacción, al no ser estadísticamente significativo el coeficiente que vincula ambas variables ( $\beta_{1a} = 0,057$ , ns, H1a). A ojos del consumidor, la innovación tecnológica no contribuye a modificar su nivel de satisfacción hacia el establecimiento.

Por otra parte, en atención al grupo de hipótesis que relacionan la innovación con la lealtad hacia el establecimiento, únicamente es posible confirmar una de las relaciones propuestas, la que vincula la innovación relacional con la lealtad, al obtener un resultado significativo y positivo ( $\beta_{2c} = 0,206$ ,  $p < 0,01$ , H2c), tal y como se ha podido identificar en la literatura (Ruiz-Molina et al., 2017). Por el contrario, los coeficientes obtenidos para el contraste de las hipótesis H2a y H2b

reflejan valores no significativos estadísticamente, por lo que no es posible confirmar la relación entre la innovación de producto y la innovación de marketing con la lealtad hacia el establecimiento ( $\beta_{2a} = 0,144$ , ns, H2a) y ( $\beta_{2b} = -0,178$ , ns, H2b). Al observar los resultados obtenidos en los dos primeros grupos de hipótesis, se puede corroborar que la innovación tecnológica no es una variable clave en la creación de satisfacción y lealtad hacia el establecimiento. Sin embargo, los resultados evidencian que la innovación no tecnológica se postula como una variable clave en el desarrollo de satisfacción y parcialmente clave en la construcción de lealtad en el comercio minorista.

Finalmente, se acepta la hipótesis que vincula la satisfacción del consumidor, en este caso, con la lealtad hacia el establecimiento, al obtenerse un resultado significativo y positivo ( $\beta_3 = 0,493$ ,  $p < 0,01$ , H3), en línea con la tradición de investigación en marketing que apoya el fuerte vínculo entre estos dos constructos (Bloemer y Ruyter, 1998). Este resultado es especialmente relevante por el fuerte debate existente en la literatura entre aquellos trabajos que defienden la relación positiva entre la satisfacción y la lealtad, frente a aquellos investigadores que manifiestan que altos niveles de satisfacción no conducen al desarrollo de altos niveles de lealtad por parte del consumidor (Bowen y Chen, 2001).

**Tabla 6.** Contrastación de las hipótesis del modelo causal de la investigación

Relación causal	Hipótesis	Coef. beta estandarizado	Valor t
H1a Innovación Producto → Satisfacción	RECHAZADA	0,057ns	1,417
H1b Innovación Marketing → Satisfacción	ACEPTADA	0,401***	6,979
H1c Innovación Relacional → Satisfacción	ACEPTADA	0,166***	3,378
H2a Innovación Producto → Lealtad	RECHAZADA	0,144ns	1,590
H2b Innovación Marketing → Lealtad	RECHAZADA	-0,178ns	0,017
H2c Innovación Relacional → Lealtad	ACEPTADA	0,206***	3,378
H3 Satisfacción → Lealtad	ACEPTADA	0,492***	12,108

Lealtad:  $R^2=0,288$ ,  $Q^2=0,216$ ; Satisfacción:  $R^2=0,305$ ,  $Q^2=0,232$ ; \* $p<0,1$ , \*\* $p<0,05$ , \*\*\* $p<0,01$ ; ns = no significativa

Fuente: elaboración propia.

#### 5. Discusión y conclusiones

Con el presente trabajo se pretendió contribuir a la investigación en torno a la innovación. Los resultados del estudio han permitido un mejor conocimiento de la naturaleza y alcance de la innovación en el sector de la distribución comercial minorista desde el punto de vista del consumidor. Así, por un lado, la aproximación al concepto de innovación, contemplando su naturaleza

compleja y multidimensional, ha puesto de manifiesto las distintas facetas a través de las que es posible innovar en el comercio minorista y, por otro, a través de la evaluación de su alcance mediante la validación de un modelo integrador, se han contemplado sus efectos y evidenciado su dispar contribución a la formación de la satisfacción del consumidor y de la lealtad hacia la tienda. A continuación, se exponen las conclusiones de una forma detallada, y con ello el avance del conocimiento logrado.

En lo relativo a la naturaleza, los hallazgos de este trabajo evidencian la necesidad de distinguir en el comercio minorista desde la óptica del consumidor tres facetas de la innovación: la innovación de producto, la innovación de marketing y la innovación relacional. Esta delimitación multidimensional es una notable contribución, al permitir observar, además, y en lo relativo al alcance de la innovación, efectos de intensidad distinta sobre las variables resultado retenidas en el análisis. Así, considerando los dos grandes grupos de innovación identificados en la literatura —innovación de naturaleza tecnológica e innovación de naturaleza no tecnológica—, se puede concluir, a la luz de los resultados, que sus consecuencias en la satisfacción del consumidor y en la lealtad hacia la tienda son dispares. Por una parte, desde la óptica del consumidor, las innovaciones en productos no generan más satisfacción ni más lealtad hacia la tienda. Así, a ojos del cliente del comercio minorista, la innovación tecnológica, por sí, no tiene efecto sobre la satisfacción y la lealtad. En este sentido, algunas investigaciones ya manifestaban que no todas las innovaciones contribuían a modificar las actitudes de los consumidores (González-Lafayse y Lapassouse-Madrid, 2016), en contra de lo que sostenían otros estudios elaborados en diferentes contextos (Fuentes-Blasco et al., 2017). Por otra parte, en el contexto del sector del comercio minorista, las innovaciones de naturaleza no tecnológica ejercen un efecto positivo en la satisfacción del consumidor. Es decir, las innovaciones de marketing e innovaciones relacionales contribuyen a generar clientes más satisfechos con los establecimientos minoristas, en la línea de lo que ya manifestaban Moliner et al. (2019). Sin embargo, estos estudios previos no examinaban de forma conjunta las relaciones derivadas entre los distintos tipos de innovación no tecnológica, de marketing y de relaciones, con la satisfacción. Por ello, la evidencia empírica mostrada en este trabajo que sostiene las relaciones existentes entre la innovación en marketing y la satisfacción, y la innovación relacional y la satisfacción, puede ser un hallazgo trascendental para comprender mejor el comportamiento de los clientes frente a los establecimientos minoristas y, por tanto, una oportunidad para los gerentes de estas empresas a la hora de desarrollar e implementar determinadas acciones. Además, se confirma la relación entre la innovación relacional y la lealtad al establecimiento,

hecho que puede venir explicado por la contribución de este tipo de innovación al fortalecimiento de los vínculos entre los clientes y el establecimiento comercial.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten corroborar que la satisfacción del consumidor contribuye al desarrollo de la lealtad hacia la tienda. Así, se concluye que mayores niveles de satisfacción llevarán consigo incrementos en la lealtad del cliente hacia el establecimiento minorista (Marín y Gil-Saura, 2017).

Respecto a las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en esta investigación, se expone una serie de implicaciones que permiten a los gestores de empresas del sector comercial minorista tener un mejor conocimiento del impacto de las percepciones de los consumidores acerca de las prácticas innovadoras desarrolladas por estas empresas sobre la satisfacción del cliente en los establecimientos comerciales y la lealtad hacia ellos.

En primer lugar, atendiendo a la innovación, se pone de manifiesto la importancia de esta variable en el desarrollo y la supervivencia de las empresas, a través de la obtención de una ventaja competitiva y, por ende, en el crecimiento económico. También se constata su efecto positivo en el incremento de la satisfacción del consumidor y en la lealtad hacia el establecimiento. En concreto, se considera que los gestores de las empresas minoristas deberían prestar mayor atención a las innovaciones de marketing y las innovaciones relacionales, esto es, las innovaciones no tecnológicas, si desean ampliar la base de clientes satisfechos y fieles. Entre las acciones que los gestores podrían llevar a cabo estaría la posibilidad de ofrecer servicios adicionales a los ya existentes en sus comercios o crear un entorno y ambiente de la tienda más agradable a través de su decoración. Además, la oferta de diferentes técnicas de promoción (descuentos, ofertas, etc.), o la implementación de nuevos incentivos no aplicados por otros establecimientos comerciales hasta el momento, también pueden contribuir a aumentar la satisfacción y la lealtad de los consumidores. Por todo ello, parece razonable que las empresas realicen esfuerzos económicos en las políticas y medidas innovadoras que contribuyan a lograr los objetivos que se acaban de enunciar.

En segundo lugar, el desarrollo de esta investigación permite presentar la satisfacción del consumidor con el establecimiento como un elemento mediador entre la percepción de la innovación no tecnológica que los consumidores tienen hacia las tiendas y la lealtad hacia ellas. En este sentido, se entiende que es relevante que los gestores de las empresas minoristas desarrollen acciones de comunicación, tanto sobre los productos que ofrecen como en sus establecimientos, con el propósito de aumentar la satisfacción de los consumidores y la lealtad hacia las tiendas. Estas acciones tienen que ir encaminadas hacia la implantación de prácticas innovadoras que permitan reforzar la relación con

el cliente, como, por ejemplo, el desarrollo de planes de fidelización, sin descuidar las innovaciones de marketing.

Con todo, cabe tener en cuenta algunas limitaciones del presente estudio, que pueden ser entendidas también como oportunidades de investigación futura. En relación con la innovación percibida por el consumidor, se reconoce la necesidad de profundizar en su naturaleza y medición. Así, se plantea como futura línea de investigación la profundización en el estudio de este constructo atendiendo a su naturaleza multidimensional, como ya lo plantearon algunos autores.

Por otra parte, con el propósito de ampliar el conocimiento de los factores consecuentes de la innovación en la gran distribución comercial, se sugiere como futuras líneas de investigación la inclusión de otras variables como la calidad percibida, la imagen, la confianza y el compromiso. Estos vínculos permitirán ampliar el conocimiento de los consecuentes de la innovación, lo que posibilitará incrementar la capacidad explicativa del modelo y permitirá mejorar la comprensión de los mecanismos a través de los cuales la innovación no tecnológica contribuye a reforzar los vínculos entre el cliente y el establecimiento comercial. Por último, es necesario indicar que el desarrollo del estudio empírico de este trabajo se ha centrado en un número limitado de formatos comerciales, un único sector de actividad y un número de sujetos investigados tal vez insuficiente. Por todo ello, se considera la necesidad de comprobar la validez externa de los resultados obtenidos atendiendo principalmente a estos tres elementos.

## Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimiento

Este artículo se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación PID2020-112660RB-I00. Ministerio de Ciencia e Innovación. Agencia Estatal de Investigación (España) y de la Ayuda para Acciones Especiales de Investigación de la Universitat de València (Referencia: UV-INV-AE-1553911).

## Bibliografía

- Abodohou, A., Mohiuddin, M. y Su, Z. (2013). E-communication adoption in Benin Public Administration: Challenges and strategies. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 43. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n1p43>
- Alegre, J., Lapietra, R. y Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346. <https://doi.org/10.1108/14601060610707812>
- Altuna, N., Contri, A. M., Dell'Era, C., Frattini, F. y Maccarrone, P. (2015). Managing social innovation in for-profit organizations: The case of Intesa Sanpaolo. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 258-280. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2014-0058>
- Barone, M. J. y Jewell, R. D. (2013). The innovator's license: A latitude to deviate from category norms. *Journal of Marketing*, 77(1), 120-134. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0145>
- Barone, M. J. y Jewell, R. D. (2014). How brand innovativeness creates advertising flexibility. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(3), 309-321.
- Berthon, P., Mac Hulbert, J. y Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 8(9/10), 1065-1090. <https://doi.org/10.1108/03090560410548870>
- Bloemer, J. y De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499-513. <https://doi.org/10.1108/03090569810216118>
- Bloemer, J. y Odekerken-Schroder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 68-80.
- Boer, H. y During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1/3), 83-107. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2001.002956>
- Botschen, G. y Wegerer, P. K. (2017). Brand-driven retail format innovation: A conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(7/8), 874-891. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2016-0181>
- Bowen, J. T. y Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management*, 13(5), 213-217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Brockman, B. K. y Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385-419. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02326>
- Cassivi, L., Hadaya, P., Lefebvre, E. y Lefebvre, L. A. (2008). The role of collaboration on process, relational, and product innovations in a supply chain. *International Journal of e-Collaboration*, 4(4), 11-32.
- Cavagnoli, D. (2011). A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. *Innovation*, 13(1), 111-125. <https://doi.org/10.5172/impp.2011.13.1.111>
- Chang, C. C. y Hung, J. S. (2018). The effects of service recovery and relational selling behavior on trust, satisfaction, and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), 1437-1454. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2017-0160>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Churchill Jr., G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. <https://doi.org/10.1177%2F002224377901600110>
- Clark, D. N. (2010). Innovation management in SMEs: Active innovators in New Zealand. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(4), 601-619. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593504>
- Cliquet, G. (2011). La innovación en la distribución: el caso de Francia. *Distribución y Consumo*, 21(115), 26-33.
- Daft, R. L. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 129-166.
- Daft, R. L. y Becker, S. W. (1978). *The innovative organization: Innovation adoption in school organizations*, Paises Bajos: North Holland.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. <https://doi.org/10.1177%2F014920638701300408>
- Damanpour, F. y Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>

- Damanpour, F. y Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Dawson, J. y Frasquet, M. (2006). Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa. *Información Comercial Española-Monthly Edition*, 828, 11-24.
- De Oliveira, R. T., Indulska, M., Steen, J. y Verreyne, M. L. (2019). Towards a framework for innovation in retailing through social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101772.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.017>
- Efron, B. y Tibshirani, R. (1986). Bootstrap methods for standard errors, confidence intervals, and other measures of statistical accuracy. *Statistical Science*, 1, 54-75.
- Eisingerich, A. B. y Rubera, G. (2010). Drivers of brand commitment: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2), 64-79. <https://doi.org/10.1509%2Fjimk.18.2.64>
- Emrich, O., Paul, M. y Rudolph, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, 91(2), 326-342.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.003>
- Ettlie, J. E. y Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 4, 795-827.  
<https://doi.org/10.5465/256316>
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Ohio: University of Akron Press.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.  
<https://doi.org/10.1177%2F002224378101800313>
- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., Servera-Francés, D. y Gil-Saura, I. (2017). Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 650-666.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2016-1279>
- García, R. y Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.  
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>
- González-Lafayse, L. y Lapassouse-Madrid, C. (2016). Facebook and sustainable development: A case study of a French supermarket chain. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(5), 560-582. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2015-0012>
- Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. y Robertson, J. R. (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, 87, S43-S52. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. y Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications.
- Hänseler, F. S., Lam, W. H., Bierlaire, M., Lederrey, G. y Nikolić, M. (2017). A dynamic network loading model for anisotropic and congested pedestrian flows. *Transportation Research Part B: Methodological*, 95, 149-168. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2016.10.017>
- Henard, D. H. y Dacin, P. A. (2010). Reputation for product innovation: Its impact on consumers. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 321-335. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00719.x>
- Herrero-Crespo, A., San Martín-Gutiérrez, H., García de los Salmones-Sánchez, M. y Collado-Agudo, J. (2013). La adopción de las tecnologías de gestión en el sector comercial minorista: propuesta de una segmentación en función de la predisposición del comercio hacia las TIC. *Distribución y Consumo*, 23(130), 1-10.
- Kimberly, J. R. y Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Krom, I. (2015). Global online entrepreneurship and the impact of innovation on brands. *Emerging Markets Journal*, 5(2), 90-101.
- Kumar, V., Anand, A. y Song, H. (2017). Future of retailer profitability: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 93(1), 96-119.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.11.003>
- Kunz, W., Schmitt, B. y Meyer, A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816-822. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.10.005>
- Lin, C. Y. (2015). Conceptualizing and measuring consumer perceptions of retailer innovativeness in Taiwan. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 33-41.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.01.009>
- Marcon, A., de Medeiros, J. F. y Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 160, 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.101>
- Marín-García, A., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M. E. (2020a). How do innovation and sustainability contribute to generate retail equity? Evidence from Spanish retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 29(5), 601-615.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2173>
- Marín-García, A., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M. E. (2020b). Does innovation contribute to generate brand equity and customer satisfaction?: Evidence in the large grocery distribution. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 20(3), 29-40.
- Marín-García, A., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M. E. (2021). Do innovation and sustainability influence customer satisfaction in retail? A question of gender. *Economic Research- Ekonomika Istraživanja*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1924217>
- Marín, A. y Gil-Saura, I. (2017). Innovation in retail: Influence of ICT and its impact on customer satisfaction. *Cuadernos de Gestión*, 17(2), 109-134.
- Martínez-Ribes, J. M., de Borja, L. y Carvajal, P. (1999). *Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Francés, D. y Gil-Saura, I. (2019). From retail innovation and image to loyalty: Moderating effects of product type. *Service Business*, 13(1), 199-224. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0378-5>
- Musso, F. (2010). Innovation in marketing channels. *Emerging Issues in Management*, 1, 25-44.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Pantano, E., Priporas, C. V. y Stylos, N. (2018). Knowledge Push Curve (KPC) in retailing: Evidence from patented innovations analysis affecting retailers' competitiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 150-160.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.004>
- Pantano, E. y Timmermans, H. (2014). What is smart for retailing? *Procedia Environmental Sciences*, 22, 01-107.  
<https://doi.org/10.1016/j.proenv.2014.11.010>
- Pappu, R. y Quester, P. G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty? *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 2-28.  
<https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0020>
- Powers, T. L., Jack, E. P. y Choi, S. (2018). Price and quality value influences on retail customer satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 31, 21-39.
- Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V. y Varadarajan, R. (2011). Retailing innovations in a globalizing retail market environment. *Journal of Retailing*, 87, S53-S66.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.009>
- Rowley, J., Baregheh, A. y Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73-86.  
<https://doi.org/10.1108/0025174111094446>
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönnigstedt: SmartPLS. GmbH.

- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I. y Servera-Francés, D. (2017). Innovation as a key to strengthen the effect of relationship benefits on loyalty in retailing. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 131-141.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-12-2015-0387>
- Ruiz-Molina, M. E., Šerić, M., Gil-Saura, I. y Berenguer-Contrí, G. (2016). Diferencias intersectoriales en la orientación hacia las TIC para la gestión de las relaciones en el comercio minorista. En XXVIII Congreso AEMARK, León.
- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I. y Servera-Francés, D. (2009). Implicaciones de la intensidad tecnológica y la calidad de servicio logístico en el comercio minorista. *Boletín Económico del ICE*, (2957), 55-73.
- Shankar, V. y Yadav, M. S. (2011). Innovations in retailing. *Journal of Retailing*, 87, S1-S2.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. y Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. y Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Stagnaro, C. (2017). Competition and innovation in retail electricity markets: Evidence from Italy. *Economic Affairs*, 37(1), 85-101. <https://doi.org/10.1111/ecaf.12216>
- Ta, D. T. y Yang, C. H. (2018). Exploring the impacts of service innovation on customer satisfaction in the telecom industry: A perspective from interactive and supportive service innovations. *International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1850053.  
<https://doi.org/10.1142/S1363919618500536>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.  
[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Trapp, M., Voigt, K. I. y Brem, A. (2018). Business models for corporate innovation management: Introduction of a business model innovation tool for established firms. *International Journal of Innovation Management*, 22(1).  
<https://doi.org/10.1142/S136391961850007X>
- Valmohammadi, C. (2012). Investigating innovation management practices in Iranian organizations. *Innovation*, 14(2), 247-255.  
<https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.247>
- Wu, S. y Lin, C. (2011). The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(4), 45-81.
- Yoo, B., Donthu, N. y Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(2), 195-211.  
<https://doi.org/10.1177%2F0092070300282002>
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitreaga, M. y Henneberg, S. C. (2017). A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance. *Long Range Planning*, 50(2), 184-199. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.023>