



Estudios Gerenciales  
ISSN: 0123-5923  
Universidad Icesi

Demuner-Flores, María del Rosario; Delgado-Cruz, Alejandro; Vargas-Martínez, Elva Esther  
Innovación y rendimiento: relación mediada por la orientación  
al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas  
Estudios Gerenciales, vol. 38, núm. 162, 2022, Enero-Marzo, pp. 82-94  
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4706>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21270773007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# EG|Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica

Artículo de investigación

## Innovación y rendimiento: relación mediada por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas

María del Rosario Demuner-Flores  \*

Profesora investigadora, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca de Lerdo, México.  
mrdemunerf@uaemex.mx

Alejandro Delgado-Cruz 

Profesor investigador, Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca de Lerdo, México.  
adelgadoc@uaemex.mx

Elva Esther Vargas-Martínez 

Profesora investigadora, Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca de Lerdo, México.  
elvacolegio@hotmail.com

### Resumen

La innovación es la estrategia de las empresas para la creación de valor, mejorar la competitividad y el desarrollo sostenible. El objetivo de esta investigación fue analizar la influencia de la innovación en el rendimiento ante la mediación de la orientación al aprendizaje y al mercado. Se llevó a cabo un estudio cuantitativo explicativo en una muestra de 71 empresas mexicanas con un modelado de ecuaciones estructurales, con el que se comprobó la influencia de la innovación en el rendimiento, la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Además, reveló influencia significativa de la innovación en el rendimiento a través de la mediación de la orientación al aprendizaje y al mercado. Se resalta entonces la innovación como factor primordial que permea el rendimiento para visualizar mejores condiciones y expectativas empresariales.

**Palabras clave:** innovación; aprendizaje; orientación al mercado; rendimiento.

---

**Innovation and performance: Relationship mediated by learning and market orientation in Mexican companies**

### Abstract

Innovation is the strategy of companies for the creation of value, improvement of their competitiveness, and sustainable development. The purpose was to analyze the influence of innovation on business performance as mediated by learning and market orientation. An explanatory quantitative study was carried out in a sample of 71 Mexican companies. Equation modeling was used. These tested the influence of innovation on business performance, learning orientation, and market orientation. The significant influence of innovation on performance was also revealed through the mediation of learning and market orientation. Innovation is thus highlighted as a primary factor of performance to visualize better business conditions and expectations.

**Keywords:** innovation; learning; market orientation; performance.

---

**Inovação e rendimento: relação mediada através da orientação à aprendizagem e ao mercado em empresas mexicanas**

### Resumo

A inovação é a estratégia das empresas para a criação de valor, melhoria da competitividade e desenvolvimento sustentável. O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência da inovação no rendimento ante a mediação da orientação à aprendizagem e ao mercado. Foi realizado um estudo explicativo quantitativo de uma amostra de 71 empresas mexicanas com modelagem de equações estruturais, que testou a influência da inovação no rendimento, a orientação à aprendizagem e a ao mercado. Além disso, revelou uma influência significativa da inovação no rendimento através da mediação da orientação à aprendizagem e ao mercado. Assim, a inovação é destacada como um fator primordial que permeia o rendimento para vislumbrar melhores condições e expectativas empresariais.

**Palavras-chave:** inovação; aprendizagem; orientação ao mercado; rendimento.

---

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10, D83.

Cómo citar: Demuner-Flores, M. R., Delgado-Cruz, A. y Vargas-Martínez E. E. (2022). Innovación y rendimiento: relación mediada por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 82-94. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4706>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4706>

Recibido: 20-03-2021

Aceptado: 28-09-2021

Publicado: 24-03-2022

© 2022 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## 1. Introducción

En ambientes competitivos, las empresas se enfocan en identificar cambios en el mercado que afectan o benefician su desempeño. En este sentido, la innovación es un esfuerzo intencional por realizar un cambio orientado al potencial económico de la empresa (Drucker, 2000). Las empresas que innovan mantienen y expanden sus mercados de productos y clientes con el fin de captar información de los competidores para reposicionar su oferta y, en épocas de contingencia, prepararse para la supervivencia (Apraiz y Antonio, 2020; Baker y Sinkula, 2009; Julian, Mohamad, Ahmed y Sefnedi, 2014).

La innovación ha sido explorada desde diversas perspectivas con miras al desempeño de la organización (Anning-Dorson, 2017; Apraiz y Antonio, 2020; Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009; Farooq, Vij y Kaur, 2021; Hult, Hurley y Knight, 2009), incluso se ha explorado esta relación por tamaño de empresa. Farooq et al. (2021) demuestran que la innovación tiene un efecto positivo significativo en el desempeño empresarial a través de la mediación del tamaño de la empresa basado en el número de empleados, pero no encuentran ese efecto mediador cuando el tamaño de la empresa se determina con base en la inversión. Por su parte, Griffin y Page (1993) han analizado la innovación y su relación con el desempeño a partir de medir el éxito o el fracaso de productos y programas de desarrollo.

La innovación también ha sido abordada a partir de su nexo con la orientación al aprendizaje (Beyene, Shi y Wu, 2016; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Gomes y Matte, 2017; Pastor, Rodríguez y Collado, 2019). El compromiso de una organización, su bagaje de conocimiento, la visión compartida, la mentalidad abierta (Baker y Sinkula, 2009) y la aceptación e intercambio de nuevas ideas, creencias colectivas y rutinas de comportamiento reflejan los valores necesarios para que la organización desarrolle una capacidad de aprendizaje y pueda influir de manera positiva en el desempeño de la empresa (Pastor et al., 2019).

Así mismo, se encuentran investigaciones dirigidas al análisis de la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado (Kharabsheh, Ensour y Bogolybov, 2017; Lin, Peng y Kao, 2008; Llonch, López y Eusebio 2007). También, existen estudios dirigidos a identificar estas relaciones y su efecto en el desempeño (Farrell, Oczkowski y Kharabsheh, 2008; Gallo-Mendoza, 2020; Kharabsheh et al., 2017; Mahmoud, Blankson, Owusu-Frimpong, Nwankwo y Trang, 2016; Suliyanto y Rahab, 2012; Zainul, Astuti, Arifin y Utami, 2016). A su vez, se ha detectado que la orientación al aprendizaje tiene mayor efecto en el desempeño organizacional que la orientación al mercado (Farrell et al., 2008). Esta situación se da cuando la organización aprende más rápido que sus competidores y usa este conocimiento

como fuente de ventaja competitiva sostenible (Baker y Sinkula, 2009).

Por otro lado, los estudios de mercadotecnia sustentan que la orientación al mercado en condiciones ambientales competitivas es un importante elemento para el éxito de la empresa (Mahmoud et al., 2016). Investigaciones sobre posibles relaciones con el rendimiento anteponen la influencia positiva de la orientación al mercado sobre la orientación al aprendizaje (Farrell et al., 2008). Otros autores han demostrado que estas relaciones sufren efectos de mediación de otras variables, por ejemplo, la innovación (Mahmoud et al., 2016). Se ha demostrado así un interés por resaltar la influencia significativa de la innovación y la orientación al mercado en el rendimiento del negocio (Agarwal, Erramilli y Dev, 2003). Las investigaciones empíricas aún siguen demostrando interacciones endógenas entre las variables mencionadas que han llevado a generar extensos estudios en estas relaciones (Agarwal et al., 2003; Baker y Sinkula, 2009; Ghouri, Khan y Muhammad, 2011; Jaworski y Kohli, 1993; Jogaratnam, 2017; Julian et al., 2014; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Ynzunza y Izar, 2013).

De esta línea conceptual se desprenden relaciones importantes entre cuatro variables que se incorporan en el presente estudio: 1) innovación como principal medio de creación de valor distintivo de la empresa y hacia el desarrollo sostenible (Doran y Ryan, 2014); 2) orientación al aprendizaje, para valorar, cuestionar, difundir y explotar el conocimiento con fines de rendimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Baker y Sinkula, 2009); 3) orientación al mercado, por ser el primer paso para la aceptación de sus productos (Farrell et al., 2008) y por su función como interfaz clave entre una empresa y su entorno, lo que permite establecer estrategias basadas en la exploración de información útil del contexto con fines de incrementar el rendimiento (Llonch et al., 2007); y 4) rendimiento como resultado de la armonización entre la adaptación de la empresa con su entorno y la formulación de estrategias gerenciales (Zainudin y Sugiono, 2016).

La aplicación empírica deriva del interés por guiar a las empresas en el mejoramiento de sus condiciones competitivas y sus expectativas de vida. Este trabajo se dirige a empresas del Estado de México, ya que por su posición geográfica y su gran entramado empresarial este se caracteriza por tener una actividad intensa en innovación, con un notable crecimiento en cuanto a infraestructura y capital humano. En él, la visión gubernamental a largo plazo considera elementos transversales, la creación de infraestructuras para el aprendizaje, la investigación, el desarrollo de la innovación y un sistema estatal más orientado a la demanda, que incremente el valor agregado de la industria existente y desarrolle capacidades y conocimientos para nuevos sectores que cubran necesidades económicas y

sociales ([EDOMEX, 2018](#)). Las empresas están situadas en la ciudad de Toluca, capital del Estado de México, con una importante participación del 20,8% en el producto interno bruto (PIB) del estado además, provee empleo al 10,9% de la población, mediante el funcionamiento del 7,4% de unidades económicas ([Instituto Nacional de Estadística y Geografía \[INEGI\], 2015](#)).

En este sentido, el objetivo de la investigación fue analizar la influencia de la innovación en el rendimiento, ante la mediación de la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. El trabajo expone en primer lugar la revisión de literatura que da soporte a la relación de las variables. Después presenta la metodología de un estudio de enfoque cuantitativo, transversal y alcance explicativo que sometió a prueba las hipótesis. En tercer lugar, describe los resultados con apoyo de la modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés). Luego se da paso a la discusión y, por último, a las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Revisión de literatura

### 2.1 Innovación

La innovación es el producto de la respuesta a los cambios en el medio ambiente ([Gomes y Matte, 2017](#)), porque deriva del grado en que una organización genera e implementa nuevas ideas, procesos, productos o servicios ([Damanpour et al., 2009](#)). El Manual de Oslo refiere la innovación como la creación o mejora de un producto, proceso o la combinación de ambos ([Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos \[OECD\] y Oficina Europea de Estadística \[Eurostat\], 2018](#)). Por su parte, [Calantone et al. \(2002\)](#) conciben que la innovación de una empresa deriva de la apertura a nuevas ideas, de la búsqueda de alternativas para hacer las cosas y del uso de la creatividad en los métodos de operación. La innovación, ya sea radical o incremental, permite ofrecer algo novedoso que otorga beneficios significativos al cliente; persigue nuevas actividades, rutinas y procesos para mejorar la entrega de beneficios significativos, crear valor y sostener la postura competitiva de la firma ([Anning-Dorson, 2017; Deutscher, Zapkaub, Schwens, Baum y Kabst, 2016](#)).

La innovación se lleva a cabo mediante el conocimiento, el uso de tecnología, con colaboración externa o con inversión en investigación y desarrollo (I+D), para desencadenar al interior de las empresas un efecto de cambio y mejora ([OECD y Eurostart, 2018](#)). A su vez, permite concebir la oportunidad de un negocio diferente ([Drucker, 2000](#)), porque se apoya en la información del cliente, de la competencia y de las novedades tecnológicas.

La innovación se considera un recurso potencial para contribuir al éxito de la empresa ([Chun-Hsien, 2014](#)),

de ahí deriva su relación con el rendimiento. Así lo evi-dencian [Marceda, Dalazen, Vieira, Ferraresi y Pereira \(2019\)](#) en un análisis de contenido con artículos sobre innovación, en el que detectaron estudios empíricos que mostraron convergencia en la contribución de la innovación en el desempeño de la empresa.

### 2.2 Rendimiento

El rendimiento es una medida del desempeño de la empresa que se expresa con las salidas. Se relaciona con el cumplimiento de los objetivos, es decir, evalúa qué tan bien se cumplieron. Algunos autores consideran que el rendimiento se expresa por los resultados económico-financieros, como el rendimiento del activo, la eficiencia del capital de trabajo y el rendimiento del capital ([Sobri y Ossai-Lgwe, 2011](#)).

En otra revisión sistemática realizada por [Marceda et al. \(2019\)](#), se detectó que el desempeño ha sido estimado a partir de variables financieras como el rendimiento de los activos (ROA), las ganancias, el crecimiento del mercado, el crecimiento de las ventas, las ganancias antes de intereses, los impuestos, la depreciación y amortización (EBITDA) y el retorno sobre la inversión (ROI). Con esta misma metodología, [Griffin y Page \(1993\)](#) identificaron diferentes medidas usadas para evaluar el desempeño de la innovación de productos, a partir del éxito o fracaso: a) relacionadas con el cliente (aceptación, satisfacción, cumplimiento de objetivos, crecimiento de ingresos, cuota de mercado); b) relacionadas con el desempeño financiero (equilibrio financiero, margen de utilidad, rentabilidad, TIR (Tasa interna de retorno), ROI; c) en cuanto al producto (costo de producción, lanzamiento en tiempo, nivel de rendimiento del producto, calidad, velocidad de comercialización); y d) en cuanto a la empresa (porcentaje de ventas de nuevos productos). [Molina y Munuera \(2009\)](#) advierten que las medidas de desempeño basadas en el mercado, en el cliente y basadas en las finanzas varían, dependiendo del método de construcción, ya sea por una puntuación media de los indicadores o de la percepción de importancia atribuida por los gerentes.

El rendimiento como medida del desempeño empresarial se identifica con el crecimiento de las ganancias, el crecimiento del mercado y el crecimiento de los empleados ([Deutscher et al., 2016](#)), cuyo beneficio final redunda en la creación de valor y en una posición sostenible ([Doran y Ryan, 2014](#)). Para [Delaney y Huselid \(1996\)](#), el rendimiento es el reflejo del desempeño organizacional porque es el resultado de las actividades de mercadotecnia, crecimiento de ventas, rentabilidad y cuota de mercado. Otros autores, como [Zainudin y Sugiono \(2016\)](#), definen el rendimiento como el producto de la adaptación de la empresa a su entorno y la formulación de estrategias gerenciales.

### 2.3 Orientación al aprendizaje

El conocimiento se relaciona con el rendimiento. Desde la teoría del aprendizaje organizacional, el conocimiento puede convertirse en un recurso estratégico para conducir a la empresa al logro de ventajas competitivas, por sus características de valioso, raro y difícil de imitar (Huber, 1991). Incluso, cuando las empresas construyen, suplen y organizan conocimiento dentro de su cultura de adaptación y eficiencia organizacional, asumen los cambios del entorno con mayor facilidad y logran mejor desempeño (Slater y Narver, 1994). Para Garvin (1994), el aprendizaje organizacional es un proceso dirigido a adquirir y mejorar habilidades que resultan en el aumento del rendimiento a través del tiempo. El estudio de Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi y Rezazadeh (2013), en empresas de manufactura, sugiere que el nivel de aprendizaje en las organizaciones es uno de los criterios sustanciales que determinan el desempeño, el éxito y la ventaja competitiva.

En el cobijo del aprendizaje organizacional, la orientación al aprendizaje representa el grado en que la organización valora el conocimiento como factor clave, se compromete con él, mantiene una mentalidad abierta y comparte una misma visión (Slater y Narver, 1994; Baker y Sinkula, 2009; Martelo-Landroguez, Cegarra y Cepeda-Carrión, 2019). Estudios empíricos demuestran que la orientación al aprendizaje influye de manera positiva en el rendimiento empresarial (Baker y Sinkula, 2009; Pastor et al. 2019). Otros, como los de Anning-Dorson (2017), Mahmoud et al. (2016) y Noruzy et al. (2013), no solo defienden este postulado, sino que también refieren que la esencia de la orientación al aprendizaje es desarrollar actividades de creación de conocimiento que además de mejorar el rendimiento se inclinan por sostener la ventaja competitiva.

En la literatura también se evidencian relaciones de la orientación al aprendizaje con otras variables. El estudio de Slater y Narver (1994) defiende que el aprendizaje contribuye al mejoramiento del desempeño y también facilita la innovación. Por su parte, Vega, Martínez y García, (2020) en su estudio sobre pymes mexicanas evidencian una relación positiva y significativa de la orientación al aprendizaje y la innovación. Por tanto, se esperaría que las empresas fueran líderes en la creación de productos, servicios o procesos; sin embargo, se argumenta que la iniciativa de innovar se da a partir del compromiso de la organización por el aprendizaje, además de potencializar actividades de inversión (Pastor et al., 2019), o, como sostiene Zack (2003), que esos beneficios se dan solo cuando el aprendizaje se alinea con una estrategia.

### 2.4 Orientación al mercado

Para Narver y Slater (1990) y Jaworski y Kohli (1993), la orientación al mercado promueve la coordinación de las diferentes funciones de la empresa que se dirigen

a buscar y obtener información de los clientes, de la competencia y del entorno. La orientación al mercado se disemina al interior de la organización para responder a los cambios del ambiente y requiere del compromiso de los empleados y el espíritu corporativo para generar mejores resultados empresariales, de acuerdo con la intensidad competitiva y turbulencia tecnológica (Jaworski y Kohli, 1993).

La orientación al mercado se fundamenta en cualquier esfuerzo o estrategia que realice la organización para captar el interés del consumidor e identificar qué quieren los clientes satisfechos e insatisfechos para lograr su fidelidad (Ghouri et al., 2011). Con ello se espera brindarles bienes y servicios con un mayor valor agregado.

La orientación al mercado es una capacidad de la organización para distinguir su producto en correspondencia con la actividad del mercado. Esta actúa con el fin de aprender a posicionarse delante de sus competidores, genera una actitud innovadora (Mahmoud et al., 2016; Suliyanto y Rahab, 2012) y fortalece la supervivencia de la empresa con comportamientos ágiles frente a los cambios en el entorno (Mahmoud et al., 2016) para lograr un desempeño organizacional superior (Gallo-Mendoza, 2020). Por su efecto en el rendimiento, la orientación al mercado se ha sugerido como clave para el éxito y el desempeño de una empresa (Jogaratnam, 2017). Sobre las pymes mexicanas, Ynzunza e Izar (2013) concluyeron que la orientación al mercado conduce a un desempeño organizacional superior.

La manifestación más importante de la orientación al mercado es el éxito de la innovación en el camino hacia el desempeño (Slater y Narver, 1994; Suliyanto y Rahab, 2012). Por otra parte, una empresa innovadora fomenta la orientación al mercado, con el fin de mantener satisfechos a sus clientes.

Respecto a la relación entre innovación, orientación al aprendizaje y orientación al mercado, Baker y Sinkula (2009) argumentan que la orientación al aprendizaje refleja el grado en que las empresas se comprometen a desafiar creencias y prácticas, para definir su propio proceso de innovación, es decir, sienta las bases del deseo de asimilar nuevas ideas. Por su parte, la orientación al mercado representa el grado en el que las firmas obtienen, diseminan y usan la información del mercado como una entrada a los procesos de innovación.

En este orden de ideas, la ventaja competitiva integra la innovación como un determinante que estimula los mecanismos de investigación del mercado e incentiva el aprendizaje, para el uso eficiente de la información y de los demás recursos organizacionales y para mejorar el desempeño y sostener una ventaja competitiva (Anning-Dorson, 2017). Es decir, la innovación como recurso estratégico influencia el mejoramiento de la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado que conducen al aumento de la competitividad y del nivel de rendimiento (Chun-Hsien, 2014). La innovación promueve la receptibilidad de nuevas ideas y tendencias

que impulsan el desarrollo de nuevas competencias, que a su vez la favorecen para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes.

Por tanto, de la argumentación anterior se desprenden las hipótesis de investigación, que se muestran en la figura 1, mediante un modelo de mediación múltiple con dos mediadores simultáneos intermedios (Ato y Vallejo, 2011).

$H_1$ = La innovación tiene una influencia significativa y positiva sobre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y el rendimiento.

$H_2$ = La orientación al aprendizaje tiene una influencia significativa y positiva sobre el rendimiento.

$H_3$ = La orientación al mercado tiene una influencia significativa y positiva sobre el rendimiento.

$H_4$ = La influencia de la innovación en el rendimiento empresarial está soportada por el efecto mediador de la orientación al aprendizaje y de la orientación al mercado.

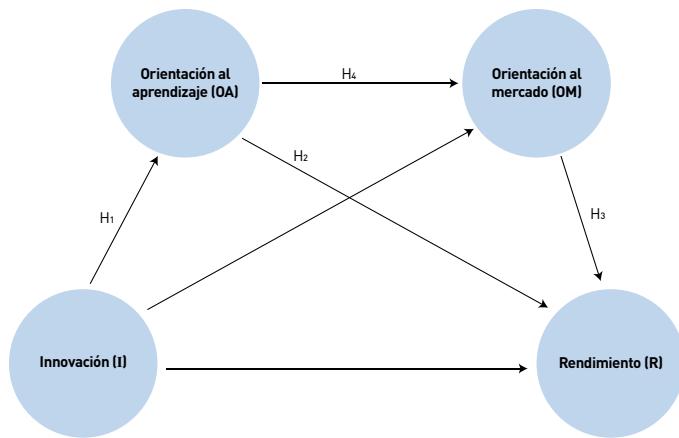


Figura 1. Modelo e hipótesis de investigación.

Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología

Se trató de una investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance explicativo, ya que buscó medir el fenómeno en cuestión sin la manipulación intencional de las variables independientes. Asimismo, los datos fueron recolectados en un solo momento y presentan la realidad tal cual se observa. En cuanto al alcance, se pretendió determinar el valor explicativo de las variables en cuestión.

#### 3.1. Muestra y recolección de datos

Para identificar y hacer la invitación a las empresas, se utilizó la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Estado de México (DENU-E INEGI, 2021), que integra 13.822 empresas

registradas en el municipio de Toluca. La muestra resultó en 68 empresas y fue determinada con la fórmula para poblaciones finitas con 90% de confianza, 10% para el error deseado y  $z$  al 90%. La respuesta se conformó por 71 empresas, de las cuales, según la clasificación del Diario Oficial Mexicano (Secretaría de Gobernación [SEGOB], 2017) el 46% fueron grandes empresas y el 54% resultaron ser pymes. De acuerdo con el sector, se clasificó un 35% en manufactura, un 14% en comercio y un 51% en servicios.

Para la recolección de datos se adoptó la técnica de encuesta autoadministrada. El cuestionario utilizado estuvo integrado por dos partes. La primera incluyó variables sociodemográficas, tales como el tamaño de la empresa, el sector y para el caso de las empresas de manufactura se identificó la rama a la que pertenecen. La segunda parte integró los reactivos que permitieron evaluar las variables de innovación, orientación al mercado, orientación al aprendizaje y rendimiento, mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1: "nunca", 2: "casi nunca", 3: "a veces", 4: "casi siempre" y 5: "siempre"). Este instrumento se aplicó a los directivos de las empresas durante los meses enero y febrero de 2020. Cabe mencionar que se les informó sobre los aspectos de confidencialidad y anonimato.

#### 3.2. Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables se realizó a partir de los trabajos de Mahmoud et al. (2016), Pastor et al. (2019) y Suliyanto y Rahab (2012). La innovación como variable independiente se definió de manera conceptual como una estrategia que persigue el desarrollo o implementación de algo novedoso (bien, servicio, proceso o práctica), al mismo tiempo que otorga beneficios significativos al cliente y agrega un valor distintivo a la empresa (Anning-Dorson, 2017).

Las variables dependientes fueron la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y el rendimiento. La orientación al aprendizaje es el grado en que la empresa valora y promueve el conocimiento y la experiencia de su personal para resolver problemas o hacer cambios organizacionales sustancialmente benéficos (Lin et al., 2008). Por su parte, la orientación al mercado es el grado en que la empresa identifica y analiza las necesidades del entorno y de sus clientes para brindarles productos (bienes y servicios) con un mayor valor agregado (Julian et al., 2014). El rendimiento es el resultado del desempeño empresarial en la armonización de adaptación a su entorno y el seguimiento de estrategias gerenciales (Zainudin y Sugiono, 2016).

Como se observa en la tabla 1, la innovación se construyó con cinco ítems, la orientación al aprendizaje con siete, la orientación al mercado con seis y el rendimiento con tres ítems. Esto como resultado del análisis de contenido, una prueba piloto y un testeo estadístico para identificar los ítems definitivos.

**Tabla 1.** Definición operacional de las variables.

Variable	Autor (es)	Código	Definición operacional
Innovación (I)	Anning- Dorson (2017)	I_01	La empresa lanza productos o servicios nuevos cada año
		I_02	La empresa busca nuevas formas de hacer negocios
		I_03	La empresa trata de probar nuevas ideas
		I_04	La empresa intenta ser la primera en comercializar sus productos
		I_05	La empresa percibe la innovación como un objetivo
Orientación al aprendizaje (OA)	Lin et al. (2008)	OA_01	La empresa considera que el aprendizaje del empleado es una inversión, no un gasto
		OA_02	La empresa busca mejorar las habilidades de los empleados
		OA_03	La empresa desarrolla el entendimiento y la confianza entre los empleados
		OA_04	La empresa fomenta entre el personal la cooperación orientada a mejorar procesos
		OA_05	La empresa se esfuerza por mejorar los cambios en la forma de pensar de los empleados
		OA_06	La empresa anima a los empleados a correr riesgos para generar ideas novedosas
		OA_07	Se analizan los esfuerzos organizacionales fallidos y se comunican ampliamente las lecciones aprendidas
Orientación al mercado (OM)	Julian et al. (2014)	OM_01	Las áreas de la empresa comparten información del mercado
		OM_02	Existe cooperación entre divisiones en la formulación de la estrategia de mercadotecnia
		OM_03	La empresa se esfuerza por ofrecer satisfacción al cliente
		OM_04	La empresa mide la satisfacción del cliente
		OM_05	La empresa ofrece servicio posventa para los clientes
		OM_06	La empresa tiene el objetivo de crear productos competitivos
Rendimiento (R)	Zainudin y Sugiono (2016)	R_01	En comparación con años anteriores, los productos de la empresa llegan a un mercado más amplio
		R_02	En comparación con años anteriores, los beneficios corporativos aumentaron
		R_03	En comparación con años anteriores, el número de clientes aumentó

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Tratamiento estadístico

Para analizar la influencia y el poder predictivo de la innovación sobre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y el rendimiento de las empresas, se optó por la modelación de ecuaciones estructurales por PLS-SEM -por sus siglas en inglés- (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017). Esta técnica multivariante de segunda generación fue empleada por su calidad exploratoria centrada en la predicción; además, porque es una técnica flexible al no exigir supuestos paramétricos rigurosos, sobre todo en la distribución de los datos. En términos generales, el tratamiento consistió en evaluar primero el modelo de medida, después el modelo estructural y, con base en ello, generar una interpretación. En este proceso fue necesario el uso del software estadístico SmartPLS versión 3.2.8.

## 4. Resultados

### 4.1. Modelo de medida

En la tabla 2 se muestra que la medición reflectiva cumplió con los criterios de evaluación. En primer lugar, las cargas factoriales de los ítems fueron adecuadas ya que sus valores son mayores a 0,700 y su factor de inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés) estuvo debajo de 5, tal como se recomienda para dar cuenta de la pertinencia de la construcción de las variables y la inexistencia de problemas de multicolinealidad (Hair et al., 2017). Luego se corroboró la validez convergente con apoyo de la varianza extraída media (AVE, por sus siglas en inglés), la cual fue satisfactoria al obtener valores superiores a 0,500 (Hair et al., 2017). La consistencia

interna de las variables se evaluó a través de alfa de Cronbach, rho\_a y fiabilidad compuesta por encima de 0,700 (Nunnally y Bernstein, 1994).

La validez discriminante se constató a partir del criterio de Fornell y Larcker (1981) y la matriz heterotrait-monotrait (HTMT). En el primer caso se verificó que la raíz cuadrada de la AVE fuera mayor al valor de las correlaciones entre variables; en el segundo caso, se cotejó que la ratio HTMT estuviera por debajo de 0,900 (Hair, et al., 2017) (tabla 3).

### 4.2. Modelo estructural

Una vez que se confirmó la fiabilidad y validez de los constructos del modelo de medida, se procedió a evaluar el modelo estructural, lo cual supuso examinar la capacidad predictiva y las dinámicas existentes. Primero se hizo la valoración de colinealidad de los constructos mediante el VIF, cuyos valores no representan problemas (VIF > 0,200; VIF < 5,000) (Hair et al., 2017) (tabla 2). Después se analizó la significancia de las relaciones del modelo estructural. Para esto, se realizó un remuestreo bootstrapping de 5000 observaciones y prueba de dos colas al nivel de 5% (Dijkstra y Henseler, 2015). Como se aprecia en la tabla 4, los valores estandarizados de las relaciones hipotetizadas entre variables fueron significativos: la innovación influyó en la orientación al aprendizaje de la empresa ( $\beta = 0,629$ ;  $p < 0,001$ ), en la orientación al mercado ( $\beta = 0,335$ ;  $p = 0,001$ ) y en el rendimiento ( $\beta = 0,443$ ;  $p < 0,001$ ). Respecto a la referencia a la orientación al aprendizaje, esta influyó en la orientación al mercado ( $\beta = 0,565$ ;  $p < 0,001$ ); y la orientación al mercado influyó en el rendimiento ( $\beta = 0,279$ ;  $p < 0,05$ ). Pero no se encontró influencia significativa de la orientación al aprendizaje sobre el rendimiento ( $\beta = 0,101$ ;  $p > 0,05$ ).

**Tabla 2.** Validez convergente y confiabilidad.

Variable	Ítem	Validez convergente			Confiabilidad	
		Cargas externas >0,700	VIF >0,200 <5,000	AVE >0,500	Alfa de Cronbach > 0,700	rho_a >0,700
Innovación (I)	I_01	0,853	2,300	0,694	0,888	0,903
	I_02	0,753	2,194			
	I_03	0,916	3,885			
	I_04	0,763	1,970			
	I_05	0,868	2,485			
Orientación al aprendizaje (OA)	OA_01	0,803	2,624	0,681	0,921	0,923
	OA_02	0,865	3,854			
	OA_03	0,843	3,177			
	OA_04	0,843	3,143			
	OA_05	0,870	3,778			
	OA_06	0,782	2,430			
	OA_07	0,765	1,931			
Orientación al mercado (OM)	OM_01	0,854	2,587	0,614	0,874	0,879
	OM_02	0,813	2,281			
	OM_03	0,776	2,131			
	OM_04	0,747	1,817			
	OM_05	0,727	1,792			
	OM_06	0,778	2,286			
Rendimiento (R)	R_01	0,912	2,674	0,782	0,862	0,893
	R_02	0,911	2,369			
	R_03	0,826	1,910			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Validez discriminante.

Variable	I	OA	OM	R
Innovación (I)	0,833*			
Orientación al aprendizaje (OA)	0,629	0,825*		
Orientación al mercado (OM)	0,690	0,775	0,784*	
Rendimiento (R)	0,700	0,597	0,664	0,884*

\* Raíz cuadrada de AVE.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la calidad de predicción del modelo, se retomó la propuesta de [Wetzel, Odekerken-Schröder y Van Oppen \[2009\]](#), quienes sitúan valores de los coeficientes de 0,1, 0,25 y 0,36 (pequeños, medianos y grandes, respectivamente). Los coeficientes de determinación de esta investigación revelaron un efecto predictivo grande. Con ello, se muestra que la innovación tuvo una capacidad de predicción de 39,5% sobre el comportamiento de la orientación al aprendizaje, 66,9% en la orientación al mercado y 55,6% en el rendimiento ([tabla 4](#)).

Otro aspecto en la evaluación del modelo estructural fueron los tamaños de los efectos  $f^2$ , en los que los valores de 0,020 se califican como efectos pequeños, 0,150 son efectos medios y 0,350 son efectos grandes para considerar la validez predictiva del modelo ([Cohen, 1998](#)). En este caso, la innovación presentó efectos grandes sobre la orientación al aprendizaje ( $f^2 = 0,654$ ) y efectos medios sobre la orientación al mercado ( $f^2 = 0,206$ ) y el rendimiento ( $f^2 = 0,222$ ). La orientación al

aprendizaje tuvo efecto grande en orientación al mercado ( $f^2 = 0,583$ ) y efecto casi nulo en el rendimiento ( $f^2 = 0,009$ ). La orientación al mercado presentó efectos pequeños en el rendimiento ( $f^2 = 0,058$ ) ([tabla 5](#)).

**Tabla 4.** Coeficientes path y coeficientes de determinación.

Dinámica	Coeficientes path	Valor t	Valor p	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>aj</sub>
Innovación → Orientación al aprendizaje	0,629	8,150	0,000	0,395	0,386
Innovación → Orientación al mercado	0,335	3,377	0,001	0,669	0,660
Innovación → Rendimiento	0,443	3,978	0,000	0,556	0,536
Orientación al aprendizaje → Rendimiento	0,101	0,778	0,437		
Orientación al aprendizaje → Orientación al mercado	0,565	6,121	0,000		
Orientación al mercado → Rendimiento	0,279	2,034	0,042		

Fuente: elaboración propia.

Para valorar la relevancia predictiva del modelo, se generó el procedimiento de *blindfolding* ([Geisser, 1974](#)); se usó una distancia de omisión de siete casos ( $D = 7$ ). Como se observa en la [tabla 6](#), los valores  $Q^2$  de redundancia estuvieron por encima de cero para todos los constructos endógenos, lo que brindó apoyo para la precisión predictiva del modelo ([Hair et al., 2017](#)). Los constructos tuvieron predicción fuerte en las tres variables latentes entre

0,257 y 0,397; estos valores indicaron que orientación al aprendizaje, orientación al mercado y rendimiento reflejaron validez predictiva en el modelo ([tabla 6](#)).

**Tabla 5.** Tamaño de los efectos f<sup>2</sup>.

	I	OA	OM	Rendimiento
Innovación (I)	0,654	0,206		0,222
Orientación al aprendizaje (OA)		0,583		0,009
Orientación al mercado (OM)				0,058

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Relevancia predictiva Q<sup>2</sup>.

Variable	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Innovación (I)	355,000	355,000	
Orientación al aprendizaje (OA)	497,000	369,323	0,257
Orientación al mercado (OM)	426,000	260,265	0,389
Rendimiento (R)	213,000	128,482	0,397

Fuente: elaboración propia.

Bajo el enfoque de la modelación de ecuaciones estructurales, se calculó el ajuste del modelo mediante el valor de la raíz cuadrada media residual (SRMR, por sus siglas en inglés), mismo que resultó en 0,080. Cabe mencionar que se considera un buen ajuste del modelo cuando el valor de SRMR es menor a 0,080, aunque este indicador puede ser flexible cuando las variables y sus relaciones todavía se están explorando ([Hair et al., 2017](#)).

La mediación múltiple secuencial fue utilizada en la investigación para probar el efecto mediador de la orientación al aprendizaje y orientación al mercado en la relación innovación-rendimiento. Para ello se siguió el procedimiento sugerido por [Nitzl, Roldan y Cepeda \(2016\)](#). En un primer momento, la evaluación de la influencia de orientación al aprendizaje como variable mediadora en la relación innovación-rendimiento reveló efecto indirecto no significativo ( $\beta = 0,064$ ;  $p > 0,05$ ; el valor cero se incluyó en el intervalo de confianza), es decir, la orientación al aprendizaje no tuvo efecto mediador en la relación innovación-rendimiento. Por el contrario, los resultados de la evaluación de la influencia de orientación al mercado como variable mediadora indicaron que el efecto indirecto fue estadísticamente significativo ( $\beta = 0,094$ ,  $p < 0,10$ ), ya que, aunque la significancia se dio al 10%, el valor cero no se incluyó en el intervalo de confianza. En segundo lugar, se determinó el tipo de mediación de la orientación al mercado; como este efecto fue significativo y el efecto directo ( $c'$ ) también ( $\beta = 0,443$ ;  $p < 0,001$ ), el tipo de mediación fue parcial complementaria ([Nitzl et al., 2016](#)) ([tabla 7, figura 2](#)).

En conjunto, el efecto indirecto de innovación en el rendimiento estuvo mediado por la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado, los valores fueron estadísticamente significativos, y aunque la

significancia se dio entre 0,05 y 0,10 ( $\beta = 0,099$ ;  $p < 0,10$ ), el valor cero no se incluyó en el intervalo de confianza. En suma, el efecto positivo significativo en la mediación y el efecto positivo significativo del efecto directo ( $c'$ ) llevó a la identificación de una mediación parcial complementaria en el modelo estructural ([Nitzl et al., 2016](#)) ([tabla 7, figura 2](#)).

Asimismo, se detectó efecto mediador significativo de la orientación al aprendizaje en la relación innovación-orientación al mercado ( $\beta = 0,355$ ;  $p < 0,001$ ; el valor cero no estuvo incluido en el intervalo de confianza) y un efecto mediador menor, pero también significativo, de la orientación al mercado en la relación orientación al aprendizaje-rendimiento ( $\beta = 0,158$ ;  $p < 0,10$ ; el valor cero no está incluido en el intervalo de confianza) ([tabla 7, figura 2](#)).

Con el fin de obtener una validación extra que verificara la existencia de la mediación múltiple secuencial, se calculó el tamaño del efecto mediador. Siguiendo la sugerencia de [Nitzl et al. \(2016\)](#) y [Hair et al. \(2017\)](#), se utilizó el índice de la desviación contabilizada (VAF, por sus siglas en inglés). El valor de VAF (ratio = efecto indirecto/efecto total) fue de 36,71%, y al encontrarse entre el rango de 20% y 80% se comprueba que existió una mediación parcial complementaria en el modelo estructural.

#### 4.3 Interpretación del modelo

La innovación influyó en la orientación al aprendizaje. La innovación explica el compromiso de las empresas por ganar experiencia y, a partir de ello, promover nuevos conocimientos entre sus colaboradores. Por ejemplo, cuando se generan innovaciones de productos, procesos, mercadotecnia o de tipo organizacional, se refleja que una entidad asume que el aprendizaje es una inversión con retorno tanto intelectual como monetario. Todo esto como resultado de la cooperación y la confianza que se promueve en la empresa para correr riesgos, comunicar las lecciones aprendidas y mejorar las habilidades del personal.

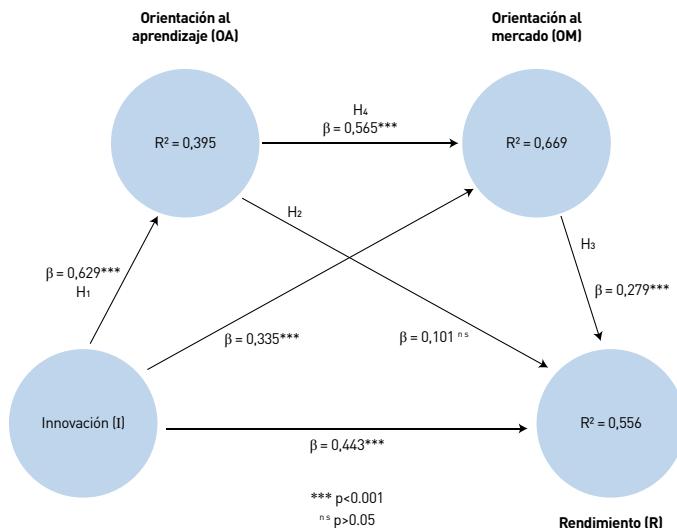
La innovación fungió como determinante de la orientación al mercado y es un aspecto clave para hacer frente al entorno del mercado, sobre todo a los competidores, con la creación de nuevos o mejorados productos, así como la formulación de efectivas estrategias de mercadotecnia. La orientación al mercado indica cómo las empresas buscan generar un valor distintivo al centrarse en los clientes y satisfacer sus necesidades, incluso después de la venta de los productos y servicios. Las estrategias de la innovación se centran en el mercado, ya que no se puede lograr atraer y fidelizar un mayor número de clientes si no se atienden con precisión sus necesidades. Especialmente cuando el mercado está saturado por competidores y los clientes tienen un abanico de opciones.

**Tabla 7.** Efectos de mediación múltiple.

Efectos	Coeficientes	Bias Corrected (CI)	Decisión	
<b>Directos</b>				
c' = (I→R)	0,443***	0,216	0,652	Aceptada
(I→OA)	0,629***	0,437	0,752	Aceptada
(I→OM)	0,335***	0,122	0,514	Aceptada
(OA-OM)	0,565***	0,378	0,735	Aceptada
(OA→R)	0,101	-0,162	0,348	No aceptada
(OM→R)	0,279**	0,006	0,541	Aceptada
<b>Indirectos</b>				
(I→OA→R)	0,064	-0,109	0,225	No aceptada
(I→OM→R)	0,094*	0,001	0,204	Aceptada
(I→ OA→ OM → R)	0,099*	0,002	0,232	Aceptada
(I→OA→OM)	0,355***	0,217	0,519	Aceptada
(OA→OM→R)	0,158*	0,003	0,345	Aceptada

Nota:  $p < 0,001^{***}$ ,  $p < 0,05^{**}$ ,  $p < 0,10^*$ .

Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Modelo estructural.

Fuente: elaboración propia.

La innovación impactó en el rendimiento. Se habla de una empresa exitosa en términos de rendimiento cuando se expande el mercado por la venta de productos y crecimiento de clientes, al mismo tiempo que aumentan los beneficios empresariales. Por ende, es necesario que primero se logre innovar a través de los formatos de negocios en sinergia con los productos, procesos y prácticas de mercadotecnia o gestión organizacional.

La orientación al aprendizaje influyó en la orientación al mercado. El aprendizaje permite desarrollar y mejorar las capacidades necesarias para atender las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios de comercialización. Asimismo, facilita la exploración de mercados diversos cada vez más complejos. Sin embargo, la orientación al aprendizaje no influyó en el rendimiento. Aunque se evidenció la existencia de rutinas y procesos dirigidos al enriquecimiento del conocimiento, al parecer estos no fueron potencializados al comportamiento y a las capacidades de la empresa para mejorar el rendimiento.

La orientación al mercado influyó en el rendimiento. Las empresas que poseen agilidad para detectar y responder a cambios que se suscitan en su ámbito de competencia tienden a mejorar su desempeño.

La orientación al aprendizaje y la orientación al mercado mediaron la relación innovación-rendimiento. La mediación se dio desde el efecto de la innovación sobre la orientación al aprendizaje, y de esta sobre la orientación al mercado, para finalmente recaer en el rendimiento ( $I \rightarrow OA \rightarrow OM \rightarrow R$ ). El proceso de mediación fue parcial complementario, lo cual implicó que solo una fracción del efecto de la innovación sobre el rendimiento fue mediada por la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado, de modo que la innovación mantuvo parte de su influencia directa sobre el rendimiento.

## 5. Discusión

La innovación tiene una influencia significativa y positiva sobre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y el rendimiento; en consecuencia, se comprobó  $H_1$ . La innovación estimula el desarrollo de la orientación al aprendizaje para mejorar las habilidades necesarias porque impulsa el crecimiento del aprendizaje con el fin de facilitar los procesos de innovación y mejorar el desempeño (Slater y Narver, 1994). Asimismo, se coincide con Fonfría (2010) en que la innovación contribuye directamente a fortalecer la orientación al aprendizaje mediante la motivación a aprender, planear, adaptar y colaborar, para que el resultado se manifieste en la sensibilidad estratégica y operativa. Así también, la innovación exige el reinicio de la espiral del conocimiento; una vez que la organización ha socializado, externalizado, combinado e internalizado el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999) sobre alguna actividad específica de innovación tenderá a la superación de esta. Se retoma el objetivo de la empresa, crear algo nuevo o diferente que responda a las condiciones actuales del entorno (Sulyianto y Rahab, 2012).

Se coincide también en que la innovación exige de la orientación al mercado, la búsqueda de nuevas expectativas de los clientes, nuevas estrategias de la competencia, cambios en el entorno (Narver y Slater 1990), novedades tecnológicas (Beyene et al., 2016) y el grado de aceptación de sus productos (Farrell et al., 2008). La innovación se da como respuesta a las presiones del entorno, manifestadas por la competencia o por la demanda de los clientes (Damanpour et al., 2009). En este sentido, las empresas estudiadas fomentaron el desarrollo de estrategias que exploran el mercado para identificar nuevas formas de agregar valor a productos y servicios (Mahmoud et al., 2016), así como incrementar su capacidad de innovación (Mahmoud et al., 2016) además de su iniciativa por detectar oportunidades de nuevos negocios (Drucker, 2000).

Los resultados de esta investigación se sitúan a la par de la postura de [Slater y Narver \(1994\)](#) y [Noruzy et al. \(2013\)](#), quienes argumentan que las empresas más innovadoras desarrollan habilidades que las conducen a lograr un mejor desempeño. Se detectó que la influencia significativa de la innovación en el rendimiento empresarial es consistente con estudios empíricos ([Apraiz y Antonio, 2020](#); [Hult et al., 2009](#); [Mahmoud et al., 2016](#); [Suliyan y Rahab, 2012](#)).

Por el contrario, la orientación al aprendizaje resultó no impactar el rendimiento, en consecuencia,  $H_2$  no fue aceptada. Los resultados coinciden con [Gallo-Mendoza \(2020\)](#), quien tampoco encontró influencia del aprendizaje en los resultados empresariales. Al parecer, las empresas encuestadas dejaron atrás los beneficios del aprendizaje como factor clave para mejorar el rendimiento ([Calantone et al., 2002](#)), ya sea por no fortalecer una mentalidad abierta o por no integrar el aprendizaje a su visión organizacional ([Baker y Sinkula, 2009](#)). Este grupo de empresas encuestadas, a pesar de establecer rutinas en pro del aprendizaje ([Martelo-Landoguez et al., 2019](#)), no las han explotado al máximo. Quizá para que resulte significativa su participación, la orientación al aprendizaje debe estar alineada a la estrategia del negocio, como lo propone [Zack \(2003\)](#). Los resultados de la presente investigación son contrarios a los de [Lamb, Hair y McDaniel \(2011\)](#). Estos autores mencionan que la orientación al aprendizaje en una empresa puede facilitar respuestas efectivas para lidiar con los cambios ambientales y propiciar un mejor desempeño organizacional. Asimismo, estos resultados también se oponen a los de [Pastor et al. \(2019\)](#) y [Noruzy et al. \(2013\)](#), quienes obtuvieron un efecto significativo de la orientación al aprendizaje en el desempeño empresarial.

La presente investigación no sustentó que la orientación al aprendizaje por sí sola influyese el rendimiento empresarial, situación similar a la estudiada en pymes por [Gomes y Matte \(2017\)](#) y [Suliyan y Rahab \(2012\)](#), quienes tampoco encontraron influencia directa entre orientación al aprendizaje y el desempeño. Asimismo, se coincide con [Llonch et al. \(2007\)](#) y [Farrell et al. \(2008\)](#) en que la orientación al mercado es clave para conseguir mejores resultados, pero la orientación al aprendizaje no.

Sin embargo, es importante hacer notar la revelación de influencia positiva significativa de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado. La orientación al aprendizaje fomenta la orientación al mercado ([Gallo-Mendoza, 2020](#)). Tal como lo han establecido [Cohen y Levinthal \(1990\)](#), el conocimiento adquirido del exterior permite a la empresa detectar, atender señales y recoger información relevante de lo que sucede en el mercado; luego de su difusión al interior de la organización, ese conocimiento se combina con el conocimiento previamente asimilado.

Haber encontrado influencia significativa de la orientación al mercado sobre el rendimiento permitió

comprobar  $H_3$ . Esta relación es defendida por [Ynzunza e Izar \(2013\)](#) y [Jogaratnam \(2017\)](#), quienes señalan que la orientación al mercado es un determinante clave para el éxito empresarial. Los resultados coinciden con [Jaworski y Kohli \(1993\)](#), puesto que la orientación al mercado provee una atención unificada de los esfuerzos y proyectos de la organización y generan un rendimiento superior.

Finalmente, el hecho de que la mediación de las variables orientación al aprendizaje y orientación al mercado, en conjunto, aportaran un efecto significativo en el rendimiento collevó la comprobación de  $H_4$ . En gran parte, la mediación se explica por el efecto directo que la orientación al aprendizaje tiene sobre la orientación al mercado. Este argumento se soporta con base en los estudios de [Slater y Narver \(1994\)](#), en los que se identifica que la orientación al mercado solo tiene impacto en el rendimiento cuando se combina con la orientación al aprendizaje de la empresa. El resultado de esta investigación es similar al estudio de [Kharabsheh et al. \(2017\)](#), autores que evidenciaron que la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado tienen un efecto mediador en el desempeño.

Las organizaciones receptivas de información del mercado ponen en práctica técnicas y herramientas para recopilar información oportuna que procesan y difunden al interior, para ser utilizada en la ejecución de estrategias de manera efectiva ([Zainul et al., 2016](#)). Esto también lleva a la conclusión de que la orientación al mercado como recurso estratégico solo podría mejorar el desempeño de una organización cuando está respaldada por una buena cultura de aprendizaje ([Baker y Sinkula, 2009](#)). Estos autores manifiestan que, sin una sólida orientación al aprendizaje, la orientación al mercado estaría menos inclinada a mejorar el desempeño con respecto a los rivales del mercado.

## 6. Conclusiones

El objetivo se cumplió de manera satisfactoria. La técnica de modelación PLS-SEM permitió someter a prueba las hipótesis formuladas, a la par de sostener que la innovación incita a la exploración constante del mercado, ya que se demostró que las innovaciones al ser comercializadas tienen una relación directa con los clientes, la atención de sus necesidades y la contienda con otros competidores. Por otra parte, la innovación motiva la búsqueda de nuevo conocimiento con el fin de combinarlo con el previamente desarrollado; la experiencia emanada del aprendizaje ayuda a socializar mejor las ideas, desarrollar las habilidades de los colaboradores y asumir riesgos. Respecto al rendimiento, se demostró que la innovación influye en el desempeño de la empresa y crea valor en los productos que satisfacen a clientes cada vez más exigentes.

Al introducir al modelo la mediación múltiple secuencial de la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado, se encuentra un efecto

positivo significativo; sin embargo, en el análisis del rol mediador de la orientación al aprendizaje en la relación innovación-rendimiento esta no tiene efecto significativo. La orientación al mercado sí tiene un rol mediador. La diferencia del efecto mediador que en conjunto tienen ambas variables, contra el efecto parcial independiente que tienen en su análisis, puede explicarse por la influencia que ejerce la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado. Este resultado es producto del argumento de la necesidad de complementar el conocimiento interno con la exploración del entorno de mercado en que se desenvuelve la empresa.

Respecto a las implicaciones prácticas, la investigación expone una de las más grandes ventajas de innovar a través de los productos (bienes y servicios), procesos y prácticas tanto de mercadotecnia como de tipo organizacional. Esta ventaja competitiva es el rendimiento exteriorizado en la captación e incremento de clientes, que se traduce en más beneficios corporativos y una mayor expansión del mercado.

Los resultados de esta investigación contribuyen a la extensión de la teoría actual sobre innovación, aprendizaje y mercado, así como a la evidencia empírica de economías emergentes. Contribuyen además a comprender las necesidades latentes de las empresas y son una guía para mejorar su rendimiento. También aportan a las empresas conocimiento sobre cómo las actividades de innovación se convierten en el principal medio de creación de valor, de desarrollo sostenible y mejoramiento del desempeño. La innovación requiere que la orientación al aprendizaje se enfoque en mejorar los procesos de innovación y la orientación al mercado se dirija a fortalecer la interfaz con el entorno, con fines de incrementar el rendimiento.

El principal aporte del estudio se dirige a orientar a las empresas en cuanto a la representatividad de la innovación en el rendimiento, esto es, resaltar la importancia de apostar a la innovación para mejorar el desempeño. Las empresas innovadoras desarrollan su orientación al mercado, y mediante el monitoreo a clientes, competencia y nueva tecnología obtienen información del entorno que las mantiene a la vanguardia, encuentran nuevas ideas de productos y procesos, nuevas formas de hacer negocios y detectan necesidades de los clientes cada vez más exigentes. Además, de acuerdo con [Hult et al. \(2009\)](#), el vínculo entre la orientación al mercado y el desempeño es sólido, incluso en contextos ambientales que se caracterizan por diversos grados de turbulencia del mercado.

Esta investigación presenta evidencia que ayuda a los gerentes de las empresas en la formulación de estrategias y políticas orientadas a la competitividad. Las implicaciones orientan la necesidad de que las empresas cultiven una cultura organizacional que adopte prácticas y comportamientos innovadores que probablemente contribuirán a un mejor desempeño de la empresa.

La limitación del estudio se encuentra en el tamaño de la muestra, pues debido a la contingencia provocada

por la COVID-19 se suspendió la encuesta. Sin embargo, los resultados obtenidos han sido contrastados con otras investigaciones con las que se encuentran similitudes, lo cual robustece esta investigación. En tal sentido, se contribuye al desempeño de las empresas, ya que se resalta el importante papel que juega la innovación, la exploración del entorno de competencia y la combinación del conocimiento que se obtiene del exterior con el previamente gestado al interior para fortalecer el *know how*.

En cuanto a las líneas futuras de investigación, se busca alcanzar un nivel superior sobre los efectos que tiene la innovación. Si bien este trabajo exploró una parte de la innovación y su relación con el rendimiento empresarial, aún existen vacíos respecto a la participación del conocimiento en los procesos de innovación y el rendimiento.

Queda pendiente para estudios futuros lograr resultados más robustos con el enfoque de la modelación de ecuaciones estructurales basada en covarianzas (CB-SEM, por sus siglas en inglés), por su capacidad de contrastar y confirmar la teoría.

## Referencias

- Agarwal, S., Erramilli, K. y Dev, C. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.  
<https://doi.org/10.1108/08876040310461282>
- Anning-Dorson, T. (2017). Innovation development in service firms: A three-model perspective. *International Journal of Services and Operations Management*, 28(1), 64-80.  
<https://doi.org/10.1504/IJSOM.2017.085905>
- Ato, M. y Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550-561.  
<https://doi.org/10.6018/analesps>
- Apraiz, J. y Antonio, J. (2020). The mediating role of personnel training between innovation and performance: Evidence from the German pharmaceutical industry. *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 41-52  
<https://doi.org/10.5295/cdg.180990jc>
- Baker, W. y Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Beyene, K., Shi, C. y Wu, W. (2016). Linking culture, organizational learning orientation and product innovation performance: The case of Ethiopian manufacturing firms. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 88-101. <http://dx.doi.org/10.7166/27-1-1334>
- Calantone, R., Cavusgil, T. y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.  
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Chun-Hsien, W. (2014). A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation*, 16(3), 392-403. <https://doi.org/10.1080/14479338.2014.11081995>
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Laurence Erlbaum Associates.  
<https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.40.2.227>
- Damanpour, F., Walker, R. y Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

- Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949- 969.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256718>
- Deutscher, F., Zapkaub, F., Schwens C., Baumc, M. y Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849-861.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.005>
- Dijkstra, T. y Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Directorio Empresarial del Estado de México*. Recuperado el 12 de abril, de 2020 de:  
<https://en.www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>
- Doran, J. y Ryan, G. (2014). Eco-Innovation—Does additional engagement lead to additional rewards? *International Journal of Social Economics*, 41(11), 1110-1130. <https://doi.org/10.1108/IJSE-07-2013-0169>
- Drucker, P. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.
- EDOMEX (2018). *Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023* (1.ª ed.). Gobierno del Estado de México. Recuperado el 27 de junio de 2021, de: <http://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/>
- Farooq, R., Vij, S. y Kaur, J. (2021). Innovation orientation and its relationship with business performance: Moderating role of firm size. *Measuring Business Excellence* (preprint).  
<https://doi.org/10.1108/MBE-08-2020-0117>
- Farrell, M., Oczkowski, E. y Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), 289-308. <https://doi.org/10.1108/13555850810890066>
- Fonfría, A. (2010). *Innovación tecnológica e internacionalización: un análisis causal*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-398.  
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gallo-Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios de la Gestión, Revista Internacional de Administración*, 8, 59-80. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3>
- Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-29. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3583>
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61(1), 101-107. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>
- Ghouri, A., Khan, N. y Muhammad, A. (2011). Marketing practices of textile business and firm's performance: A case of Pakistan. *Euro Economía*, 2(28), 99-107. <https://ssrn.com/abstract=1981679>
- Gomes, G. y Matte R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Revista de Administração*, 52(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Griffin, A. y Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 291-308.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2.ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.188>
- Hult, G., Hurley, R. y Knight, G. (2009). Innovativeness: its antecedents and 27mpact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *Censos Económicos. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: INEGI.
- Jaworski, B. y Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.  
<https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
- Julian, C., Mohamad, O., Ahmed, Z. y Sefnedi, S. (2014). The market orientation–Performance relationship: The empirical link in export ventures. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 97-110.  
<http://dx.doi.org/10.1002/tie.21598>
- Kharabsheh, R., Ensour, W. y Bogolybov, P. (2017). Learning orientation, market orientation and organizational performance: The mediating effect of absorptive capacity. *Business and Economic Research*, 7(1), 114-127. <https://doi.org/10.5296/ber.v7i1.10294>
- Lamb, Ch., Hair, C. y McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11.ª ed.). México: Thompson Editores, CENGAGE Learning.
- Lin, C., Peng, C. y Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.  
<https://doi.org/10.1108/01437720810919332>
- Llonch, J., López, M. P. y Eusebio, R. (2007). Orientación al aprendizaje, Orientación al mercado, Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del director general. *Cuadernos de. Economía y Dirección de la Empresa*, 33, 63-94.  
[https://doi.org/10.1016/S1138-5758\[07\]70098-1](https://doi.org/10.1016/S1138-5758[07]70098-1)
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S. y Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.  
<https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0057>
- Marceda, B. T., Dalazen, L. L., Vieira da S. W., Ferraresi A. A. y Pereira da V. C. (2019). Relationship Between Innovation and Performance in Private Companies: Systematic Literature Review. *SAGE Open*, April-June, 1-17
- Martelo-Landroguez, S., Cegarra, J. G. y Cepeda-Carrión, G. (2019). Uncontrolled counter-knowledge: Its effects on knowledge management corridors. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(2), 203-212. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1599497>
- Molina, C. F. J. y Munuera, A. J. L. (2009). New product performance indicators: Time horizon and importance attributed by managers. *Technovation*, 29(10), 714-724.
- Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54, 20-35.  
<https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nitzl, C., Roldan, J. L. y Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. y Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *Int J Adv Manuf Technol*, 64, 1073-1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. (3.ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Oficina Europea de Estadística (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The measurement of scientific, technological and innovation activities* (4.ª ed.). Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing.
- Pastor, M. P., Rodríguez, P. I. y Collado, J. (2019). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: un estudio en micro, pequeñas y medianas empresas en San Luis Potosí [México]. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1-18.  
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1676>
- Secretaría de Gobernación (2017). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de: [http://www.diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017](http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017)

- Slater, S. y Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Sobri, M. y Ossai-Lgwe, E. (2011). The moderating effect of location on small firm performance: Empirical evidence. *International Journal of Business and Management*, 6(10), 178-192.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n10p178>
- Sulyianto y Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n1p134>
- Vega, J., Martínez, M. C. y García, J. (2020). La influencia del compromiso organizacional y la orientación al aprendizaje sobre innovación y desempeño en los agronegocios. *Revista Espacios*, 41(17), 1-29.
- Wetzel, M., Odekerken-Schröder, G. y Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.  
<https://doi.org/10.2307/20650284>
- Ynzunza, C. C. B. el Izar, L. J. M. 2013. Estrategia. Orientación al mercado y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, 45, 5-11.
- Zack, M. (2003). Rethinking the knowledge-based organization. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 67-71.
- Zainudin, M. y Sugiono, S. S. (2016). *Effect of environment adaptability on business performance with differentiation strategy, efficiency strategy as an intervening variable*. Indonesia: Diponegoro University.
- Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z. y Utami, H. N. (2016). The effect of market orientation toward organizational learning, innovation, competitive advantage, and corporate performance. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 1-19.  
<https://doi.org/10.15640/jasps.v4n1a1>