



## La orientación al cliente, la estrategia competitiva y la innovación en mercadotecnia como factores que influyen sobre el desempeño en restaurantes mexicanos

### Customer orientation, competitive strategy and marketing innovation as factors that influence performance in Mexican restaurants

Arlen Cerón Islas\*

Doctora en Planeación Estratégica. Profesora e Investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3982-5053>

Juan Gabriel Figueroa Velázquez

Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8846-1359>

Omar Guerrero Hernández

Maestro en Educación. Profesor de Asignatura de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1372-0299>

#### Información del artículo

Recibido:  
13/10/2021

Aceptado:  
29/03/2022

Publicado:  
12/04/2023

#### \*Autor de correspondencia

[arlenc@uaeh.edu.mx](mailto:arlenc@uaeh.edu.mx)

#### Páginas:

176 - 194

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

<https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i44.17180>

#### Resumen

Esta investigación tiene como objetivo validar la relación entre la innovación en mercadotecnia, la estrategia competitiva, la orientación al cliente y la rivalidad competitiva en el desempeño organizacional, para lo cual se desarrolló una investigación empírica, cuantitativa, de carácter explicativo y de tipo transversal. Se aplicó un instrumento que incorpora escalas ya validadas a una muestra de 301 restaurantes asentados en México. El objetivo se alcanzó al verificar el modelo propuesto, mediante la técnica de modelado de ecuaciones estructurales, el cual cumplió con los requisitos de validez convergente y discriminante, y presentó un nivel de ajuste aceptable. Se plantean cuatro hipótesis, de las cuales una de ellas no resultó estadísticamente significativa. Los resultados muestran que la innovación en mercadotecnia fue la variable que mayor relación experimentó con el desempeño organizacional de los restaurantes, seguida de la orientación al cliente.

#### Palabras clave:

*innovación en mercadotecnia, estrategia competitiva, orientación al cliente, desempeño organizacional, restaurantes.*

#### Abstract

This research aimed to validate the relationship between innovation in marketing, competitive strategy, customer orientation and competitive rivalry in organizational performance, for which an empirical, quantitative, explanatory and cross-sectional investigation was developed. An instrument that incorporates already validated scales was applied to a sample of 301 restaurants located in Mexico. The objective was achieved by verifying the proposed model, using the structural equation modeling technique, which met the requirements of convergent and discriminant validity, and presented an acceptable level of fit. Four hypotheses were raised, of which one of them was not statistically significant. The results show that innovation in marketing was the variable that experienced the greatest relationship with the organizational performance of restaurants, followed by customer orientation.

#### Keywords:

*marketing innovation, competitive strategy, customer orientation, organizational performance, restaurants.*

## Introducción

En la literatura revisada, se identificaron investigaciones recientes que relacionan a la orientación al cliente con el desempeño organizacional en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) mexicanas (Rodríguez *et al.*, 2015), en empresas manufactureras de los Países bajos (Frambach *et al.*, 2016b), en empresa de seguros de la Unión Europea (Maydeu y Lado, 2003). Otros estudios lo relacionan con la lealtad de los consumidores del sector bancario nigeriano (Idenedo y Ebeuwa, 2019) y en gimnasios en Corea del Sur (Koh y Hur, 2019). Así mismo, se reportan trabajos que estudiaron a la orientación al cliente en el sector restaurantero (Binsar y Panjaitan, 2014; Mujahid y Mubarak, 2014). Sin embargo, también se reconoce que la relación entre la orientación al cliente y el desempeño de las organizaciones aún no está completamente clara (Feng *et al.*, 2019; Frambach *et al.*, 2016a).

En relación a la innovación en mercadotecnia, la literatura consultada da cuenta de investigaciones que abordan el papel de este constructo en empresas manufactureras y automotrices de Turquía (Karabulut, 2015; Atalay *et al.*, 2015) talleres artesanos en México, en el sector bancario en Ghana (YuSheng y Ibrahim, 2020), empresas industriales en Vietnam (Tuan *et al.*, 2016) y en cafeterías y restaurantes australianos (Lee *et al.*, 2016), entre otras. Sin embargo, producto de esta revisión, se pudo identificar que los estudios que relacionan los tipos de innovación con el desempeño de las organizaciones aún son escasos (Karabulut, 2015; Tuan *et al.*, 2016). En sintonía con lo anterior, otros investigadores destacan la necesidad de trabajos que aborden el estudio de la manera en que la innovación influye en el nivel de desempeño de pequeñas y medianas empresas restauranteras (Lee *et al.*, 2016), con lo cual esta investigación busca ayudar a llenar ese vacío.

La literatura consultada, relacionada con la estrategia competitiva, muestra trabajos recientes realizados en sectores manufactureros (Alkasim *et al.*, 2018; Ynzunza e Izar, 2015; Idris y Primiana, 2015) industrias de alta tecnología (Zheng *et al.*, 2018), empresas proveedoras de servicios de logística (Laari *et al.*, 2018) y en empresas hoteleras (Sitawati *et al.*, 2015) entre otras. Sin embargo, no se encontraron investigaciones que relacionen la estrategia competitiva con el desempeño organizacional de empresas restauranteras en países en vías de desarrollo como lo es México. Para cubrir estas lagunas detectadas en la literatura, el presente trabajo tiene como objetivo verificar la relación entre la orientación al cliente, la estrategia competitiva, la innovación en mercadotecnia con el desempeño organizacional de restaurantes mexicanos, utilizando la técnica del modelado de ecuaciones estructurales, con una muestra de 301 restaurantes asentados en México.

Después de la introducción, el artículo presenta la siguiente estructura: se incluye una aproximación teórica sobre los constructos mencionados. Posteriormente se muestra la metodología implementada y los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado. Continúa con la interpretación de los hallazgos y se contrastan con investigaciones previas. Se da paso a las conclusiones y limitaciones del estudio para finalmente, delinear futuras investigaciones.

## Marco teórico

### Desempeño organizacional

Kaplan y Norton (1996) conciben al desempeño organizacional (DO) como un concepto multidimensional, que es utilizado para evaluar los niveles financieros y no financieros de las empresas y con ello se determina su efectividad. Para otros investigadores la utilidad del desempeño radica en mostrar la viabilidad de una empresa de continuar compitiendo en el mercado, ofrece además información a los clientes, directivos y accionistas sobre el éxito empresarial de las organizaciones (Idris y Primiana, 2015). Este desempeño puede medirse, tanto de manera objetiva a través de indicadores como el rendimiento de los activos, el rendimiento de la inversión o de las ventas, así como de manera subjetiva, para lo cual se utilizan indicadores para medir la satisfacción del cliente, de los directivos y de los empleados. Puede incluir además factores como mejoras en el tiempo de producción, indicadores de tiempo de entrega, el comportamiento ético de los trabajadores, entre otros (Jusoh y Parnell, 2008).

En el mismo sentido, Singh *et al.*, (2016) consideran al desempeño organizacional como el objetivo central de la supervivencia en las empresas. Declaran, que los gerentes o directivos pueden medir de manera subjetiva el desempeño alcanzado en la organización calificando aspectos como las acciones de innovación implementadas, la eficiencia de los recursos humanos, la participación en el mercado, la rentabilidad, entre otros. La utilización de medidas subjetivas para medir el desempeño organizacional, se debe, entre otras razones, a la aceptación de que las empresas no tienen disposición a compartir sus resultados objetivos de desempeño a entidades externas (Boyer *et al.*, 1997). Por su parte, las investigaciones que reportan la utilización de medias subjetivas del desempeño lo hacen debido a que se ha evidenciado que tanto éstas como las medidas objetivas están fuertemente correlacionadas (Wall *et al.*, 2004).

En la literatura revisada se encontraron investigaciones que relacionan al desempeño organizacional con diversas variables. En una de ellas, se encontró que la orientación al cliente influyó de manera positiva aunque moderada en el desempeño de empresas chilenas, por lo cual, los autores recomendaban que la cultura organizacional debería estar encaminada a mejorar los niveles de creación de valor para los cliente, con lo cual se mejoraría sus niveles de desempeño (Valenzuela y Martínez, 2015). Otros autores señalan que el desempeño organizacional se relaciona con la estrategia competitiva debido a que les permite a los gerentes y directivos de las organizaciones, evaluar en términos objetivos, el éxito de los resultados de la estrategia implementada (Nazarian *et al.*, 2017). En la misma línea, una investigación en Turquía concluyó que, las acciones de innovación en mercadotecnia implementadas en empresas de manufactura, tuvieron un impacto positivo en el desempeño financiero y en sus procesos comerciales internos (Karabulut, 2015).

### Estrategia competitiva

Citando a Teece y Pisano (1994) para que una empresa logre una ventaja competitiva, estas deben integrar, reconfigurar y reconstruir estrategias valiosas para competir y generar un desempeño sostenible sobre sus consumidores, por su parte, Boss (2012) enfatiza que una estrategia implica aplicar recursos limitados, maximizar las oportunidades, minimizar las amenazas y controlar cada acción para lograr lo planeado.

Por ello, a juicio de Grant (1995), se considera que una empresa con una ventaja competitiva persistente podría presentar un estatus ventajoso dentro de una industria, lo que conllevaría a que al realizar una buena elección y adopción de estrategias adecuadas y eficaces permitirá a las organizaciones competir con sus rivales dentro de un mercado específico (Isik *et al.*, 2009). Teniendo en cuenta a Dess y Beard (1984) definen a la estrategia competitiva como el inicio de la competencia en una industria, es decir, el énfasis de la estrategia competitiva está en cómo una empresa compite con sus productos o segmentos de mercado dentro de una industria.

De igual forma, de acuerdo con Thomson, Strickland y Gamble (2007) señalan a la estrategia competitiva como los detalles del plan de una organización para competir con éxito, incluyendo los esfuerzos específicos para complacer a los clientes, los movimientos ofensivos y defensivos para contrarrestar las maniobras de los rivales, las respuestas a las condiciones de mercado, las iniciativas para fortalecer la posición en el mercado y el enfoque para determinar una ventaja competitiva frente a los competidores.

De la misma forma, en la opinión de Hitt *et al.*, (2008), la estrategia competitiva se centra en mejorar la posición competitiva de los productos y servicios de la empresa en una determinada industria o segmentos de mercado atendidos por estos, tal como lo expresa Castro (2010) en donde considera que la estrategia competitiva es de utilidad para superar el problema de cómo la empresa y sus unidades pueden competir en los negocios y la industria. Por lo tanto, Slater y Olson (2000) argumentan que dicha estrategia competitiva permite a las empresas crear productos y servicios únicos en el proceso para mantener una ventaja competitiva dentro de la industria en la cual desarrollan actividades. Por lo tanto, la estrategia competitiva puede mejorar la competitividad y el desempeño de la empresa (NBS y SMEDAN, 2012).

Algunos de los estudios empíricos que han analizado la relación sobre estrategia competitiva y el desempeño organizacional han encontrado una estrecha relación entre ambos constructos, como lo es el estudio realizado por Alkasim, Hilman y Bin (2018) en Pymes de fabricación en Nigeria, con el objetivo de examinar el efecto mediador de la estrategia competitiva en la relación entre las estrategias de nivel de crecimiento y el desempeño de las empresas, en donde hallaron que los propietarios y gerentes de las empresas han demostrado la importancia de la coincidencia estratégica entre la estrategia de crecimiento específica de la empresa y la estrategia competitiva para crear competitividad y mantener una ventaja competitiva para un desempeño superior.

Al igual que Zheng *et al* (2018), en su estudio refiere que el análisis de la correlación entre la operación organizacional, la estrategia competitiva y el desempeño empresarial en Empleados y supervisores de una empresa de tecnologías en Fujian, China, revelan en los resultados de la investigación que las empresas de alta tecnología podrían elegir la cultura corporativa, la operación organizacional y la estrategia competitiva adecuada para la industria, con el objetivo de mantener la ventaja competitiva para optimizar el desempeño comercial, es decir, determinaron que el logro de un excelente desempeño empresarial está relacionado con las estrategias competitivas y la ventaja competitiva de las empresas.

Lo mismo que Ynzunza e Izar (2015) en su estudio en donde buscaban determinar el vínculo existente entre las capacidades de orientación al mercado, la estrategia competitiva y el desempeño organizacional en Pymes del Sector Industrial en Querétaro, México, en el cual los hallazgos de la investigación responden a los supuestos planteados, ya que se aprueba la hipótesis de que la estrategia competitiva tiene un efecto significativo sobre la orientación al mercado y ésta sobre el desempeño organizacional.

Diversos estudios, entre ellos los de Porter (1991), han abordado la relación entre la estrategia competitiva y el desarrollo de las capacidades organizacionales refiriendo diferentes perspectivas estratégicas, al analizar la forma de adaptación de las organizaciones antes sus entornos. Por tanto, en este estudio se propone la siguiente hipótesis.

H1: La estrategia competitiva presenta correlaciones positivas con el desempeño empresarial de los restaurantes mexicanos.

### **Rivalidad competitiva**

El término de rivalidad competitiva es una de las cinco fuerzas del modelo de análisis estructural de la industria propuesto por Porter (1980), el cual está integrado además por los participantes potenciales, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Mediante el desarrollo de su modelo, Porter (1980) sostiene que la competencia experimentada en una industria va más allá de los competidores directos y de los rivales actuales. Además afirma, la importancia que cada una de estas fuerzas alcance, dependerá de las circunstancias específicas de cada momento y, las cinco fuerzas en su conjunto determinarán la rentabilidad que pueda alcanzar la industria, o desde otro punto de vista, puede decirse que la fuerte rivalidad plantea serias amenazas para el éxito de las organizaciones (De Clercq *et al.*, 2014).

Identifica, además, algunos factores que pueden otorgar mayor intensidad a esta rivalidad, tal es el caso de los competidores poderosos o de igual fuerza, el lento crecimiento de la industria y los rivales que tienen aspiraciones de ser líderes en la industria. Todos estos factores están en constante cambio, por lo cual las organizaciones deberán realizar los cambios estratégicos correspondientes que les permitan una mejor convivencia en la industria (Porter, 2015).

Otros autores visualizan a la rivalidad competitiva como las acciones estratégicas que realizan las organizaciones ante las amenazas de sus competidores, los cuales, en el contexto de los países emergentes los agrupan en tres categorías: las empresas del contexto nacional y que son además empresas formales, las empresas locales informales y las empresas extranjeras (Iriyama *et al.*, 2016).

### **Relación entre la rivalidad competitiva y el desempeño de las empresas**

La rivalidad competitiva puede motivar una disminución en el potencial de beneficio que genera una industria y esta caída depende de la intensidad y la base sobre la cual se esté desarrollando la rivalidad (Porter, 2015). Investigadores encontraron que la amenaza de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad competitiva y el poder de negociación de los compradores son factores importantes que explican la competitividad de las empresas en un determinado sector (Singh *et al.*, 2015).

Una segunda investigación realizada entre empresas de diversas industrias manufactureras en Grecia encontró que, de las cinco fuerzas competitivas de la industria, solamente la rivalidad competitiva tuvo un efecto directo, negativo y marginalmente significativo en el desempeño del mercado, pero no se encontró evidencia que se relacionara con la rentabilidad de las empresas. Así mismo, sus hallazgos incluyen que el poder de los proveedores afecta, directa e indirectamente a la rentabilidad (Spanos y Lioukas, 2001). Finalmente, una investigación en el sector hotelero concluyó que los activos y estrategias que utilizan las empresas españolas ejercen un efecto positivo y significativo en el desempeño del mercado, pero no encontraron evidencia de este efecto entre la rivalidad competitiva con dicho desempeño (González *et al.*, 2018). Debido a lo sustentado anteriormente, es posible proponer:

H2. Los elementos de rivalidad competitiva desarrolladas en las empresas de la región de estudio, determinan su desempeño organizacional.

### **Orientación al cliente**

En los últimos años, el concepto de la orientación al cliente se ha convertido en uno de los temas de estudio más importantes dentro del marketing (Homburg *et al.*, 2011). Debido a que actualmente bajo el entorno altamente competitivo en el cual las empresas sobreviven, la orientación al cliente es un factor clave para el éxito de estas (Jaramillo y Grisaffe, 2009; Valenzuela, 2010; Valenzuela *et al.*, 2010).

Así bien, las grandes compañías de consumo masivo con el objetivo de estimular la demanda invierten principalmente en el desarrollo de estrategias de marketing orientadas al cliente que permitan generar valor y establecer relaciones a largo plazo (Hunter y Perreault 2006; Prahalad y Ramaswamy, 2004), considerando al cliente en el centro de la estrategia de negocio (Valenzuela *et al.*, 2007). En este sentido, Narver y Slater (1990) definen a la orientación al cliente (OC) como la comprensión necesaria de los clientes objetivos para poder crear valor continuamente, por otra parte, Kholi y Jaworski (1990) señalan a la orientación al cliente como la creación de inteligencia de mercado dentro de la organización, enfocada al conocimiento de las necesidades de los clientes actuales y futuros, la difusión de esta entre departamentos y la capacidad de respuesta de toda la empresa.

Kirca, Jayachandran y Bearden (2005) enfatizan que, como un componente central de la orientación al mercado, la orientación al cliente es un factor importante en el desempeño de una empresa. Dado que prioriza las necesidades de los clientes, permite la identificación y análisis de las preferencias de los clientes y, así, satisfacerlos mejor (Augusto y Coelho, 2009). Como antecedente de la relación entre la orientación al cliente y el desempeño de las empresas, algunos estudios empíricos que han probado dicha relación son Rodríguez, Ramos y Pastor (2015), quienes analizaron la relación entre la OC y el DO, en Mipymes de San Luis Potosí, México, en dicho estudio a través de la prueba de hipótesis realizada se muestra una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño, debido a una sinergia en ambas dimensiones.

De igual modo Mujahid y Mubarak (2014) investigaron la adopción y aplicación de la orientación al mercado por parte de pequeños restaurantes en el este de Sri Lanka, mediante dicho estudio se encontró una amplia relación entre la OC y el DO, ya que los investigadores consideran que la

orientación al mercado conducirá a la efectividad del marketing de los pequeños restaurantes y, en consecuencia, la mejoría de la efectividad del rendimiento organizacional. Por su parte Sulyanto y Rahab (2012) estudiaron el rol de la orientación al mercado en el desempeño de pequeñas y medianas empresas, encontrando que estas deberían incrementar el grado de orientación al mercado recopilando información del cliente, del competidor y continuamente haciendo coordinación entre las funciones para mejorar el desempeño de las empresas.

Por tanto, empleando las palabras de Hortinha *et al.*, (2011) conocer de mejor manera al cliente en función de su valor, generaría que las empresas sean conscientes de las oportunidades dentro del mercado, mejoren sus procesos y la asignación de recursos y, por ende, el desempeño organizacional. Así se formula la hipótesis de estudio que involucra a dichas variables:

H3: Hay una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de los restaurantes de México.

### **Innovación en mercadotecnia**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la innovación implica la introducción en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado significativamente. Estas mismas ideas pueden aplicarse para un proceso de producción, método de comercialización u organizativo de las organizaciones (OCDE, 2005). En su manual, esta organización ofrece una tipología de la innovación, a saber: la innovación de producto, de proceso, de organización y de mercadotecnia. Para ellos, una innovación en mercadotecnia "es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación" (OCDE, 2005: 60). Lo que se pretende con esta innovación, sostiene, es que las empresas mejoren la satisfacción de los consumidores, se abran a nuevos mercados, o se posicionen en el ya establecido, experimentando mejores niveles de ventas.

Otros autores, conciben a la innovación en mercadotecnia como la herramienta que se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente mejor que los competidores, identificando sus necesidades actuales y futuras (Shelash y Faraj, 2016). Por su parte, Junge *et al.*, (2016) establecen que la innovación en mercadotecnia significa que las organizaciones pongan en práctica nuevas acciones de mercadotecnia, expresadas en novedosos métodos de distribución y venta de sus productos, así como modificaciones en su diseño y empaque, así como innovadores procesos para establecer el precio de las mercancías. En el mismo sentido, YuSheng y Ibrahim (2020) proponen que la innovación en mercadotecnia promueve modificaciones considerables en el desarrollo de productos, nuevas estrategias de promoción y de fijación de precios que conlleven a mejorar el posicionamiento de las empresas en los mercados.

### **Relación entre la innovación en mercadotecnia y el desempeño de las empresas**

Desde la perspectiva de Karabulut (2015), emprender acciones de innovación en mercadotecnia, pueden implicar menores costos y riesgos para las organizaciones, en comparación con las otras clases de innovación, pero su impacto les puede ayudar a mejorar su posición en el mercado. En ese sentido se han realizado investigaciones empíricas que relacionan a la innovación en mercadotecnia

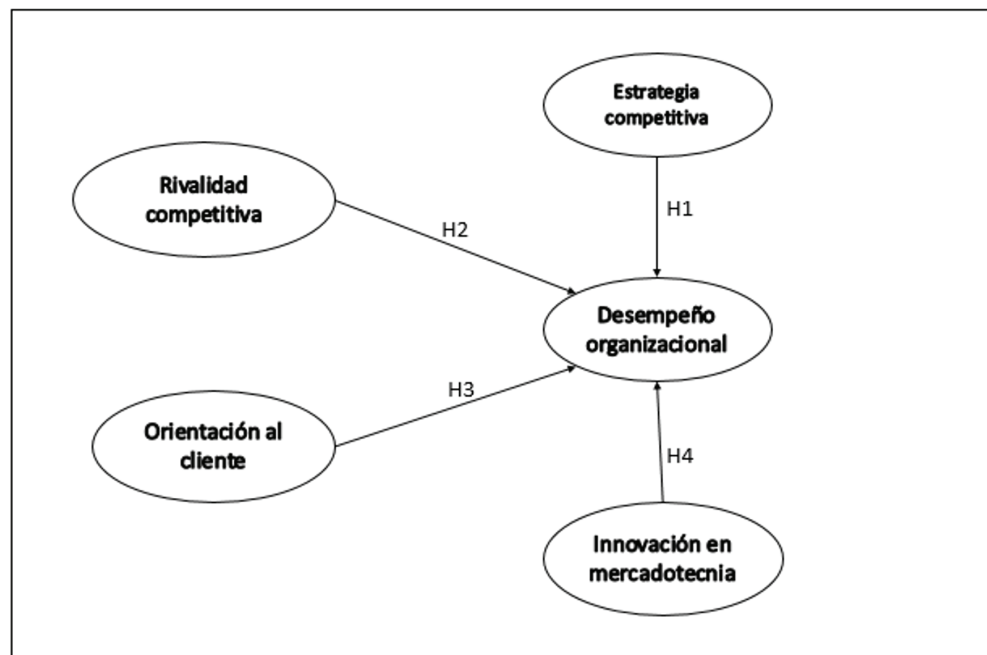
con el desempeño de las organizaciones. Una de ellas estudió los efectos de los cuatro tipos de innovaciones, de proceso, de productos, organizacionales y de mercadotecnia en el desempeño de empresas de soporte en Vietnam y concluyó que cuanto mayor sea el nivel de desempeño de la innovación en mercadotecnia, es más probable que mejore el nivel de desempeño de estas empresas (Tuan *et al.*, 2016). Una segunda investigación realizada en Turquía, donde se estudiaron a 197 empresas manufactureras, y concluyeron que la innovación en mercadotecnia tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño financiero de las organizaciones (Karabulut, 2015).

En un estudio realizado en 184 empresas industriales de Turquía, se encontró que la relación entre la innovación en mercadotecnia y el desempeño financiero no fue significativa (Gurham Gunday *et al.*, 2011). En el mismo sentido, una investigación realizada en empresas proveedoras de la industria automotriz en Turquía, estudió el impacto que sobre el desempeño organizacional tienen la innovación de productos, procesos, en mercadotecnia y organizacional y concluyeron que solamente las dos primeras experimentaron una relación positiva y significativa con el desempeño de las empresas (Atalay *et al.*, 2015). Debido a lo anteriormente expuesto, donde se muestran resultados no concluyentes, es pertinente formular la siguiente hipótesis:

H4: La innovación en mercadotecnia influye en el nivel de desempeño organizacional que experimentan las empresas restauranteras en el estado de Hidalgo, México.

A partir de las hipótesis planteadas se propone el siguiente modelo teórico a probar (figura 1).

Figura 1. Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia (2021).



## Metodología

Esta investigación se considera de tipo cuantitativo y explicativo, ya que busca validar la relación entre la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva, la orientación al cliente y la innovación en mercadotecnia con el desempeño organizacional de empresas restauranteras en México, para lo cual se analizan las variables en un solo momento del tiempo, de tal manera que es una investigación de tipo transversal (Hernández *et al.*, 2010). Se consideró como objeto de estudio, a restaurantes establecidos en México de cualquier giro de comida, sin importar si son independientes o pertenecen a una cadena restaurantera. Por su parte, los sujetos de estudio son los propietarios, directivos o gerentes de estas empresas, sin excluir por la edad, género, escolaridad o alguna otra característica sociodemográfica de los informantes.

Para llevar a cabo la medición de los constructos, se utilizaron escalas ya validadas. Para medir el desempeño organizacional se utilizó la escala de 10 ítems propuesta por Slavković y Babić (2013); la innovación en mercadotecnia se midió a través de 5 ítems propuestos por Gunday *et al.*, (2011); para la estrategia competitiva y la orientación al cliente, con 9 y 7 ítems respectivamente fueron propuestos por Contó *et al.*, (2015), por su parte para medir la rivalidad competitiva fueron utilizados 4 ítems de Achrol y Stern (1988).

Para la recolección de la información se suministró el cuestionario a los informantes mediante la aplicación electrónica denominada *Google Forms*, presentándose cada uno de los ítems en una escala Likert de siete puntos. Para tal efecto se aplicó el muestreo no probabilístico por conveniencia y el periodo de recolección de la información estuvo comprendido entre el mes de septiembre de 2020 y abril de 2021, obteniéndose un total de 301 encuestas válidas.

## Resultados

### Características de los restaurantes estudiados

Como puede observarse en la tabla I, la mayoría de los restaurantes encuestados tiene una antigüedad en el mercado entre 1 y 5 años laborando (39%), mientras que solo 14% tiene menos de un año en el mercado. Por otra parte, en relación con el tamaño del restaurante, medido por el número de mesas que opera, la mayoría manifestó contar con menos de 10, lo cual equivale al 40% de las empresas encuestadas, y solo 13% contaba con más de 20 mesas en su establecimiento. Adicionalmente, 77% mencionó que cuenta con servicio a domicilio y 58% afirmó contar con al menos una certificación emitida por algún organismo público o privado.

**Tabla 1.** Número de mesas y antigüedad en el mercado de los restaurantes estudiados

Antigüedad	Número mesas				Total
	Menos de 10	De 10 a 15 mesas	De 16 a 20 mesas	Más de 20 mesas	
Menos de un año	27	6	8	0	41
Más de un año y menos de cinco	52	35	21	7	115
Más de cinco años y menos de 10	19	16	7	4	46
Más de 10 años	23	29	20	27	99
<b>Total</b>	121	86	56	38	301

Fuente: Elaboración propia. 2021.

### El modelo de medida

Para validar empíricamente el modelo teórico propuesto, se aplicó la técnica denominada modelado de ecuaciones estructurales (SEM), utilizando el software Stata en su versión 15. El SEM utiliza variables observables o medibles y variables no observadas o latentes buscando establecer relaciones de dependencia entre ellas, mas no causalidad, a partir de las covarianzas estimadas en la muestra (Veliz, 2016).

La técnica del SEM implica plantear un modelo de medida, que permita verificar la pertinencia de utilizar los indicadores seleccionados para medir los constructos elegidos. Para tal efecto se calcularon los indicadores alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta, observándose que todas las variables latentes superan el nivel recomendado de 0.7 (Hair *et al.*, 2010), verificando así la consistencia interna del constructo (tabla 2). Adicionalmente, la validez convergente fue medida a través de la varianza media extraída (AVE), la cual supera el mínimo aceptado de 0.5 (Hair *et al.*, 2010), en cada uno de los constructos (tabla 2) con lo cual se verifica la fiabilidad y validez del modelo de medida.

**Tabla 2.** Indicadores de fiabilidad y validez convergente

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída
Estrategia competitiva	0.89	0.87	0.61
Rivalidad competitiva	0.88	0.87	0.63
Orientación al cliente	0.93	0.85	0.74
Innovación en mercadotecnia	0.92	0.93	0.72
Desempeño organizacional	0.95	0.93	0.68

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Asimismo, se verificó la validez discriminante mediante la prueba establecida por Fornell y Larcker (1981), la cual establece que la varianza media extraída de cada constructo debe ser mayor que el cuadrado de las correlaciones entre constructos (tablas 3 y 4), con lo cual el modelo de medida propuesto cubre los requisitos requeridos de manera satisfactoria.

**Tabla 3.** Correlaciones entre constructos

Constructo	1	2	3	4	5
1. Estrategia competitiva	1				
2. Rivalidad competitiva	0.69	1			
3. Orientación al cliente	0.71	0.69	1		
4. Innovación en mercadotecnia	0.71	0.70	0.80	1	
5. Desempeño organizacional	0.55	0.61	0.67	0.70	1

Fuente: Elaboración propia (2021).

**Tabla 4.** Prueba Fornell y Larcker

	1	2	3	4	5
1. Estrategia competitiva	<b>0.61</b>				
2. Rivalidad competitiva	0.48	<b>0.63</b>			
3. Orientación al cliente	0.50	0.48	<b>0.74</b>		
4. Innovación en mercadotecnia	0.50	0.49	0.64	<b>0.72</b>	
5. Desempeño organizacional	0.30	0.37	0.45	0.49	<b>0.68</b>

Fuente: Elaboración propia (2021).

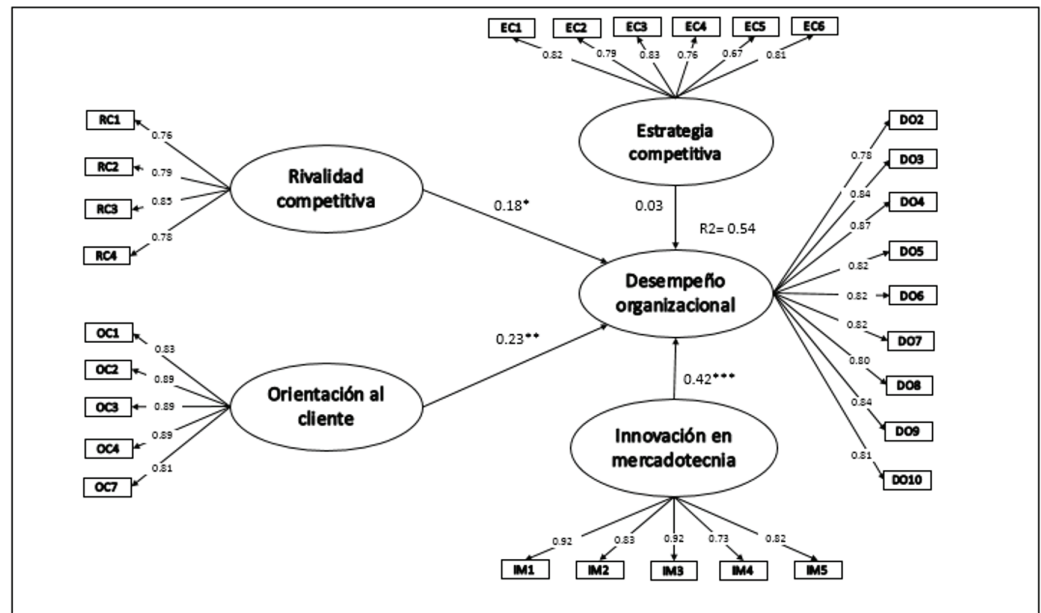
**El modelo estructural**

Posteriormente se evaluó el ajuste del modelo estructural inicialmente a través de medidas de ajuste absoluto como el residuo cuadrático medio (RMSR) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), obteniéndose los niveles de 0.05 y 0.08 respectivamente, con lo cual de acuerdo la literatura revisada, se consideran que corresponden a niveles de ajuste aceptables (Browne y Cudeck, 1992). Adicionalmente se valoraron las medidas de ajuste incremental a través del índice Tucker-Lewis y del índice de ajuste comparativo (CFI), experimentando ambos un nivel de 0.89, los cuales se encuentran prácticamente en el umbral recomendado de 0.90 (Hair et al., 2010), por lo cual se procede a la presentación de los resultados del modelo.

Como puede apreciarse en la figura 2, la rivalidad competitiva resultó la variable que menor impacto tiene sobre la variable dependiente, experimentando una relación positiva y significativa con el desempeño organizacional ( $\beta=0.18$ ), por lo cual la hipótesis 2 fue respaldada. En el mismo sentido la hipótesis 3 es aceptada al experimentar una relación significativa de la orientación al cliente con el

desempeño de los hoteles. En cuanto a la innovación en mercadotecnia, fue la variable que mayor relación experimentó hacia la variable dependiente ( $\beta=0.42$ ), con lo cual se verifica la hipótesis 4. Por su parte, la variable estrategia competitiva no mostró una relación estadísticamente significativa con el desempeño organizacional, por lo que la hipótesis 1 fue rechazada. Finalmente, los resultados del modelo arrojan un nivel del  $R^2$  ajustado de 0.54, esto es, las variables independientes explican el 54% de la varianza de la variable dependiente.

Figura 2. Resultados del modelo estructural



\*  $P < 0.05$  \*\*  $P < 0.01$ ; \*\*\*  $P < 0.001$

Fuente: Elaboración propia (2021).

### Discusión

El desempeño organizacional ocupa una atención primordial de los directivos de las organizaciones, al permitirles evaluar el éxito de las acciones que han implementado (Nazarian et al., 2017). En tal sentido, en la literatura revisada se encontraron investigaciones empíricas que relacionan al desempeño organizacional con diversas variables como la orientación al mercado (Rodríguez et al., 2015; Frambach et al., 2016; Mujahid y Mubarak, 2014); la gestión de los recursos humanos (Ogunyomi y Bruning, 2015), la cultura organizacional (Valmohammadi y Roshanzamir, 2015), la proactividad ambiental (Pereira et al., 2015); los diferentes tipos de innovación (Karabulut, 2015) y la estrategia competitiva (Zheng et al., 2018) entre otras variables, sin embargo, no se encontraron investigaciones que relacionaran de manera conjunta a la rivalidad competitiva, la orientación al cliente, la innovación en mercadotecnia y la estrategia competitiva con el desempeño de las organizaciones.

Esta investigación encontró que la rivalidad competitiva se relaciona positivamente con el desempeño organizacional, resultado que recuerda lo reportado Takata (2016), quien encontró esta relación entre empresas manufactureras japonesas. En el mismo sentido Kaunyangi (2014) concluyó que las acciones de rivalidad competitiva influyen en el desempeño de empresas del sector de telecomunicaciones móviles en Kenia. Por otra parte, el presente estudio da razón de que la orientación al cliente se relaciona positivamente con el desempeño de los restaurantes, lo cual corresponde con la teoría reportada, ya que al contar con una mejor comprensión del mercado, las organizaciones pueden ofrecer un valor superior a lo que esperan los consumidores, cultivando así su lealtad (Narver y Slater, 1990). Además, este resultado está en sintonía con los obtenidos por Santos *et al.*, (2020), quienes reportaron un efecto positivo y directo de las acciones de orientación al cliente implementadas por medianas empresas brasileñas en su desempeño financiero.

Se considera que la innovación en mercadotecnia como uno de los instrumentos que pueden gestionar las organizaciones para entrar en nuevos mercados o aumentar su cuota existente, así como para generar una ventaja competitiva (Gurhan Gunday *et al.*, 2011). Otros autores afirman que este tipo de innovación puede ayudar a las organizaciones a reposicionarse en el mercado y aumentar sus ingresos por venta (Karabulut, 2015). En el presente estudio, de las cuatro variables independientes consideradas, la innovación en mercadotecnia resultó ser la de mayor impacto sobre el desempeño organizacional. Este resultado es consistente con lo reportado por Tuan *et al.*, (2016), al estudiar los efectos de diferentes tipos de innovación en el desempeño de empresas en Vietnam; así mismo, respalda los hallazgos de Lee *et al.*, (2016) en su investigación realizada en cafeterías y restaurantes australianos.

### Conclusiones

Esta investigación se planteó como objetivo verificar la relación entre la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva, la orientación al cliente y la innovación en mercadotecnia con el desempeño de empresas restauranteras en México. Con la aplicación de la técnica estadística denominada modelado de ecuaciones estructurales, se validó el modelo propuesto, el cual cumplió con los requisitos de validez convergente y discriminante, además de experimentar niveles de ajuste aceptables, medidos a través del RMSR y del RMSEA, con lo cual el objetivo fue alcanzado.

Se plantearon cuatro hipótesis, de las cuales tres fueron validadas al contar con significancia estadística, y se tuvo que rechazar la que relacionaba a la estrategia competitiva con el desempeño. De tal manera que, con los hallazgos reportados, esta investigación ayuda a cubrir vacíos detectados en la literatura, vinculados con relaciones no concluyentes entre la innovación en mercadotecnia y la orientación al cliente con el desempeño organizacional, principalmente de empresas restauranteras.

Dentro de las limitaciones que presenta el estudio, debe mencionarse que la muestra empleada fue no probabilística, por lo cual los hallazgos y generalizaciones deben tratarse con cautela. Así mismo, cabe recordar que la información obtenida de las unidades de estudio fue a través de los directivos o propietarios de los restaurantes, quienes expresaron su percepción sobre el comportamiento o situación de cada una de las variables de interés, las cuales, si bien son escalas aceptadas por la comunidad científica, pueden complementarse en futuras investigaciones con información asentada en documentos formales de las organizaciones.

---

### Referencias

- Achrol, R. & Stern, L. (Febrero, 1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, (25), 26-50.
- Alkasim, B., Hilman, H. & Bin Bohari, A. M. (2018). The mediating effect of competitive strategy on the relationship between market development, product development and performance of manufacturing based SMEs in Nigeria. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2), 133-143. doi: 10.24052/jbrmr/v12is02/tmeocsotrbdmpdapombsin.
- Atalay, M., Anafarta, N. & Sarvan, F. (2015). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (75), 226-235. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.026.
- Augusto, M. & Coelho, F. (Enero, 2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industria marketing management*, 38(1). doi:10.1016/j.indmarman.2007.09.007.
- Binsar, A. & Panjaitan, H. (2014). Analysis of Customer Loyalty through Total Quality Service, Customer Relationship Management, and Customer Satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 3(3), 142-151. doi:10.11591/ijere.v3i3.6191.
- Boss, S. (2012). *Bringing innovation to school: Empowering students to thrive in a changing world*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Boyer, K., Leong, G., Ward, T. & Krajewski, L. (1997). Unlocking the potential of advanced manufacturing technologies. *Journal of Operations Management*, 15(4), 331-347.
- Browne, W. & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258. doi: 10.1177/0049124192021002005
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. Disponible en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>, [31 de agosto de 2018].
- Contó, F., Fiore, M., Vrontis, D. & Silvestri, R. (2015). Innovative marketing behaviour determinants in wine SMEs: the case of an Italian wine region. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(2), 107-124. doi: 10.1504/IJGSB.2015.071181
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42(1), 191-205. doi: 10.1007/s11187-013-9471-2
- Dess, G. & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, (29), 52-73. doi: 10.2307/2393080
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A. & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100(1), 111-121. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.021

- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C. & Ingenbleek, P. T. M. (2016a). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.120
- Frambach, R. T., Fiss, P. C. & Ingenbleek, P. T. M. (2016b). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.120.
- González, R., Jiménez, L., Martín, C., Köseoglu, A. & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, (72), 21-31. doi:10.1016/j.ijhm.2017.11.008
- Grant, R. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers.
- Gunday, U., Kilic, K. & Alpan, L. (2011). Effects of Innovation on the Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. doi:10.1142/9789811211461\_0009
- Hair, F., Black, C., Babin, J. & Anderson, E. (2010). *Multivariate data analysis*. 5ª Ed. Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Ed. Mc Graw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización: conceptos y casos*. 7ª Ed. México: Cengage Learning.
- Homburg, C., Müller, M. & Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(55), 55-74.
- Hortinha, P., Lages, C. & Lages, L. (2011). The Trade Off between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.
- Hunter, G. y Perreault, D. (2006). Sales Technology Orientacion. Information effectiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales management*, (26), 95-113.
- Idenedo, W. & Ebenuwa, A. (2019). Market orientation and customer loyalty of deposit money banks in Port Harcourt. *International Journal of Marketing and Commercial Studies*, 7(2), 7-17.
- Idris, S. & Primiana, I. (2015). Effect of competitive strategy and partnership strategy for small industry performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3 (4), 1-18. Disponible en <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/04/3441.pdf>, [26 de octubre de 2020].
- Iriyama, A., Kishore, R. & Talukdar, D. (2016). Playing dirty or building capability? Corruption and HR training as competitive actions to threats from informal and foreign firm rivals. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2152-2173. doi: 10.1002/smj

- Isik, Z., Arditi, D., Dikmen, I. y Birgonul, M.T. (2009). Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. *International Journal of Project Management*, 27(6), 629-637. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.10.002
- Jaramillo, J. & Grisaffe, D. (2009). Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 67-178.
- Junge, M., Severgnini, B. & Sorensen, A. (2016). Product-Marketing Innovation, Skills and Firm Productivity Growth. *Review of Income and Wealth*, 62(4), 724-757.
- Jusoh, R. & Parnell, J. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1). doi: 10.1108/00251740810846716.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.
- Karabulut, T. (2015). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (195), 1355-1364. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.322
- Kaunyangi, T. (2014). The Impact of Competition on Performance of Firms in the Mobile Telecommunication Sector in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-7. Disponible en [www.ijsrp.org](http://www.ijsrp.org), [12 de septiembre de 2020].
- Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. (abril, 2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of marketing*, (69), 24-41.
- Koh, B. & Hur, J. (2019). A Study of the Relationship of Customer Orientation, Customer Satisfaction, Customer Trust and Loyalty of Fitness Center. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(2), 247-254. doi: 10.15207/JKCS.2019.10.2.247
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation - the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 24(2), 1-18.
- Laari, S., Töyli, J. & Ojala, L. (2018). The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 872-883. doi: 10.1002/bse.2038
- Lee, C., Hallak, R. & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, (53), 215-228. doi: 10.1016/j.tourman.2015.09.017
- Maydeu, A. & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309. doi: 10.1108/09564230310478837
- Mujahid, I. & Mubarak, M. (2014). Market orientation adoption strategies for small restaurants: a study in the Eastern Sri Lanka. *Journal of Management*, 8(1), 14. doi: 10.4038/jm.v8i1.7550



- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nazarian, A., Atkinson, P. & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.01.003
- NBS (National Bureau for Statistics) & SMEDAN (Small and Medium Enterprises Agency of Nigeria) (2012). Survey report on micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Nigeria: Preliminary report, National MSME collaborative survey. Disponible en <https://journals.co.za/doi/10.10520/EJC126578>, [25 de octubre 2019].
- OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ª Ed. OCDE. doi:10.1787/9789264065659-es
- Ogunyomi, P. & Bruning, S. (2015). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634. doi: 10.1080/09585192.2015.1033640
- Pereira, J., Font, X., Molina, J., López, D., Tarí, J. & Pertusa, E. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. 12(2), 95-117. doi: 10.1002/smj.4250121008
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Rodríguez, I., Ramos, E. & Pastor, P. (2015). La orientación al mercado en las mipymes de San Luis Potosí. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 7(3), 436-461.
- Santos, J., Perin, G., Simões, C. & Sampaio, H. (2020). Customer orientation and financial performance relationship: the mediating role of innovative capability. *Gestão & Produção*, 27(4). doi: 10.1590/0104-530x4706-20
- Shelash, I. & Faraj, M. (2016). Customer Relationship Management and Innovation Capabilities of Kuwait Airways. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 5(4), 201-226. doi: 10.6007/IJAREMS/v5-i4/2463
- Singh, S., Darwish, T. & Potocnik, K. (2016). Measuring organisational performance a case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224. doi: 10.1111/1467-8551.12126/abstract

- Singh, S., Kiran, R. & Goyal, D. (2015). Identification of key factors for enhancing competitiveness: An exploratory study of the selected agri-biotech firms of Punjab in India. *Agricultural Economics*, 61(4), 179-188. doi: 10.17221/26/2014-AGRICECON
- Sitawati, R., Winata, L. & Mia, L. (2015). Competitive Strategy and Sustainable Performance: The Application of Sustainable Balanced Scorecard. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 9(1), 51-75. doi: 10.22164/isea.v9i1.99
- Slater, F. & Olson, M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, (21), 813-829. Disponible en [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8%3C813::AID-SMJ122%3E3.0.CO;2-G](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200008)21:8%3C813::AID-SMJ122%3E3.0.CO;2-G), [30 de septiembre de 2020].
- Slavković, M. & Babić, V. (2013). Knowledge management, innovativeness, and organizational performance: Evidence from Serbia. *Economic Annals*, 58(199), 85-108. doi: 10.2298/EKA1399085S
- Spanos, E. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934. doi: 10.1002/smj.174
- Suliyanto & 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. doi:10.5539/ass.v8n1p134
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.068
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3). Disponible en <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf>
- Thompson Jr., A., Strickland III, J. & Gamble, E. (2007). *Crafting & Executing Strategy*. 15th Ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Tuan, N., Nhan, N., Giang, P. & Ngoc, N. (2016). The effects of innovation on firm performance of supporting industries in Hanoi - Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 413-431. doi:10.3926/jiem.1564
- Valenzuela, L., García, J. & Blasco, F. (2007). Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis. *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-74. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903407>, [08 de agosto de 2020].
- Valenzuela, L. (2010). Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera. *Estudios de Administración*, 17(2), 1-24.
- Valenzuela, L., Mulki, J. & Jaramillo, J. (2010). Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 277-291.

- Valenzuela, M. & Martínez, A. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 334-352. doi:10.31876/revista.v20i70.19999
- Valmohammadi, C. & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178. doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.028
- Veliz, C. (2016). *Análisis multivariante. Métodos estadísticos multivariantes para la investigación*. Cengage Learning.
- Wall, D., Michie, J., Patterson, M., Wood, J., Sheehan, M., Clegg, W. & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x
- Ynzunza, C. & Izar, J. (2015). Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional. *Conciencia Tecnológica*, 3(45), 5-11.
- YuSheng, K. & Ibrahim, M. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence from the Banking Sector of Ghana. *SAGE Open*, 10(2), 1-12. doi: 10.1177/2158244020920892.
- Zheng, Q., Xu, A., Deng, H., Wu, J. & Lin, Q. (junio, 2018). Based on competitive strategy to discuss the effect of organizational operation on business performance in high-tech industries. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 61, 134-146.