

# **DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES DE BOGOTÁ ANTE LA INNOVACIÓN DE MERCADEO SOSTENIBLE (MsS) ANALIZADO DESDE ENFOQUE DE VISTA BASADA EN LA CAPACIDAD DE RECURSOS (RCBV)**

## **RESUMEN**

Con investigación de enfoque cuantitativo y análisis discriminante múltiple se pretende analizar el desempeño financiero de las PyMes de Bogotá ante la innovación en Mercadeo Sostenible (MsS), analizado desde la Vista Basada en la Capacidad de Recursos (RCBV). Dentro de los principales hallazgos, se observa que las PyMes tienen desempeños financieros similares cuando son recientes (tienden a estar en una escala de menor desempeño) y solo en las de mayor antigüedad se observan desempeños superiores. También resalta que una de las principales barreras para la implementación de prácticas de MsS son los costos adicionales en los que incurre la empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Mercadeo Sostenible (MsS), innovación, desempeño financiero, Vista Basada en la Capacidad de Recursos (RCBV)

## **INTRODUCCIÓN**

El origen de la empresa data desde la época de la prehistoria durante el periodo neolítico donde las protociudades funcionaban como centros industriales y comerciales al servicio de las ciudades agrícolas (García, 1994), su jurisprudencia fue reconocida por el Imperio Romano, con una persona jurídica claramente separada de sus componentes individuales, independiente y capaz de obligarse, poseer y actuar como una persona de carácter privado, dichas características de persona moral se establecían y regían mediante leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios (Rodríguez, 1999). Es así como el componente social, moral, económico y legal han permeado a las empresas desde sus inicios y de esta manera han ganado legitimidad en busca de optimizar su relacionamiento con los grupos de interés más allá de la legalidad y esta investigación aporta a la discusión de potenciar las capacidades de Mercadeo Sostenible (MsS) para la sostenibilidad empresarial.

En concordancia con dicha sostenibilidad, las empresas han emprendido un camino hacia lograr un Desarrollo Sostenible (DS) al interior de sus industrias, transformando sus modelos de negocio de acuerdo con sus recursos y capacidades en busca de desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991) y bajo esta perspectiva, áreas funcionales como

mercadeo han tenido que evolucionar de una orientación al cliente a una hacia sus stakeholders responsabilizándose por sus impactos hacia el medio ambiente y a la sociedad, como lo demanda el MsS; sin embargo, no hay que desconocer que, si las empresas invierten en fortalecer las capacidades basadas en el mercadeo, se puede obtener un desarrollo económico relevante (Wu, 2013). En concordancia con dicha sostenibilidad, las empresas han emprendido un camino para lograr un Desarrollo Sostenible (DS) al interior de sus industrias, transformando sus modelos de negocio de acuerdo con sus recursos y capacidades en busca de desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991) y bajo esta perspectiva, áreas funcionales como mercadeo han tenido que evolucionar de una orientación al cliente a una hacia sus Stakeholders responsabilizándose por sus impactos hacia el medio ambiente y a la sociedad, como lo demanda el MsS; sin embargo, no hay que desconocer que si las empresas invierten en fortalecer las capacidades basadas en el mercadeo, se puede obtener un desarrollo económico relevante (Wu, 2013).

En este sentido esta investigación explora un tema novedoso como es MsS en la economía más importante de Colombia como es la ciudad de Bogotá; la cual representa el 25,6% del PIB para 2018 (DANE, 2018). Así mismo se amplía su interés por cuanto las PyMes se han ganado un espacio en el debate internacional y en la captación de recursos y apoyos gubernamentales, por su relevancia socioeconómica a escala mundial (Góngora, 2013, p. 2). Por ejemplo, en la economía de América Latina, las PyMes son actores relevantes porque conforman el 99,5% de las empresas latinoamericanas y contribuyen a la economía formal con la generación del 24,6% de la producción y del 61,2% del empleo en sectores de baja productividad (Heredia, 2020).

En Bogotá las PyMes poseen las características que Murgaray & Ramírez (2007) mencionan con relación a su dinámica de trabajo, la cual se enfoca en aspectos importantes y urgentes de la producción y distribución para lograr un modo de subsistencia y poco en aspectos de planeación o de mejora continua; es por esto que se encuentra una oportunidad en su abordaje por cuanto las PyMes, pueden integrar sus capacidades y recursos para lograr desarrollar una ventaja competitiva (Quaye & Mensah, 2019), sujeta a desempeñarse de acuerdo con las condiciones económicas, legislativas y sociales del país donde se desenvuelve esta, dado a que las estrategias de mercadeo se fortalecen cuando el desarrollo económico es más avanzado (Wu, 2013).

De otra parte y dado que la medición del rendimiento de las PyMes se puede utilizar como una herramienta para mejorar su desempeño a través de la capacidad de innovación (Saunila, Pekkola, & Ukko, 2014a), esta investigación pretende analizar el desempeño financiero de las PyMes de Bogotá ante la innovación en MsS y entregar un aporte teórico desde la Vista Basada

en la Capacidad de Recursos (RCBV), respondiendo al cuestionamiento ¿Cómo varía el desempeño financiero de las PyMes de Bogotá ante la innovación en Mercadeo Sostenible - MsS? analizado desde el enfoque de RCBV como medio para potencializar su desempeño.

### **MARCO TEÓRICO**

Esta investigación apoya el enfoque "RCBV" Vista Basada en la Capacidad de Recursos (Quaye & Mensah, 2019) que integra la teoría basada en los recursos (RBT) y la teoría de la capacidad dinámica (DCT); por cuanto las PyMes cuentan con recursos como experiencia, tecnología apropiada y finanzas adecuadas para su tamaño y poseen capacidades de mercadeo únicos, que les permiten anticiparse y responder a las necesidades cambiantes de los clientes con herramientas de mercadeo innovadoras (Quaye & Mensah, 2019) como el MsS.

Para definir los constructos teóricos (RBT y DCT) de esta investigación a continuación, se explican los alcances de las dos teorías y su convergencia en RCBV.

La RBT establece que el valor económico se crea cuando las empresas seleccionan recursos de forma más efectiva que sus competidores y el éxito de la organización depende principalmente de la utilización de su paquete de recursos valiosos para lograr un rendimiento superior (Ho, Ahmad, & Ramayah, 2016) pero con un enfoque principalmente estático (Teece, 2007). Mientras que la DCT afirma que la creación de valor se logra cuando las empresas son más efectivas en la implementación de recursos (Suurnäkki, 2019) y es implementada por la gerencia (Teece, 2007). Si una empresa posee los recursos, pero no utiliza capacidades dinámicas, es posible que no tenga éxito de manera sostenible (Barney, 1991). Estos procesos de creación de valor desde la RBT y la DCT se ven alterados por el entorno interno y externo, las rutas y las posiciones de la empresa (Ambrosini y Bowman, 2009).

La DCT pretende responder por qué algunas empresas son mejores que otras para adaptar y reconfigurar recursos como capacidades y gestionar cambios innovadores en un entorno dinámico (Teece, 2007); (Doz, Y., & Kosonen, 2010) en mercados moderadamente dinámicos la empresa adopta la concepción tradicional de las rutinas (procesos detallados, analíticos y estables con resultados predecibles), en comparación de mercados altamente dinámicos en donde la estructura de la industria es borrosa, adopta procesos simples, experimentales e inestables que se basan en nuevos conocimientos creados rápidamente (Suurnäkki, 2019).

Así mismo la DCT, gestiona la capacidad de la empresa para innovar, adaptarse y crear cambios favorables para los clientes y desfavorables para los competidores (Suurnäkki, 2019); dicha innovación manifestada en el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas y las alianzas (Eisenhardt & Martin, 2000); en donde la innovación representa una DCT que se

construye en los procesos de la empresa, dada su capacidad para alterar la configuración de los recursos, integrándolos, recombinándolos y eliminando algunos, así mismo, extiende, modifica o crea capacidades ordinarias que permiten sostenerse en el corto plazo, mejorando la productividad de otros recursos de la empresa y tienen un alcance de crear cambios en el mercado (Winter, 2003).

La RBT trabaja por lograr los recursos necesarios para obtener los resultados de la empresa, su enfoque es a largo plazo e implica la subordinación de la reducción de costos a corto plazo, así como la optimización y otras mejores prácticas a las estrategias de mejora de la innovación (Suurnäkki, 2019). Sin embargo, si una empresa posee recursos pero no capacidades dinámicas, puede tener un alto rendimiento competitivo pero en un periodo corto de tiempo (Teece, 2007). Integrar la RBT y la DCT representa el trabajo para construir un camino distinto para desarrollar ventajas competitivas con rutinas de alto rendimiento que operan dentro de la empresa en sus procesos condicionados por su historia (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, 1997) al integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, 1997), básicas y preparar a los gerentes para gestionar entornos que cambian rápidamente (Genç, N., Özbağ, G.K. and Esen, 2013), (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, 1997), (Jiao, H., Wei, J. and Cui, 2010), (Suurnäkki, 2019).

En esta fusión la RCBV parte del hecho que no todos los recursos de las empresas pueden crear una ventaja competitiva (SCA), para construirla, los recursos deben ser valiosos (aprovechar oportunidades y / o neutralizar las amenazas en el entorno), distintos entre los competidores actuales y potenciales, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991).

Por lo expuesto anteriormente, las empresas buscan optimizar los recursos organizacionales para maximizar sus ingresos y utilidades operacionales frente a sus competidores, encontrando en la capacidad de innovación en MsS una opción para poder diferenciarse y desarrollar ventajas competitivas.

## **INNOVACIÓN EN MERCADEO SOSTENIBLE COMO DCT Y RCT**

El MsS representa la evolución de la planeación de mercadeo para satisfacer las necesidades de los grupos de interés, cumplir con las metas organizacionales y la compatibilidad de los ecosistemas desde sus perspectivas sociales, éticas, ambientales e intergeneracionales sostenibles, para construir relaciones redituables con los clientes, la sociedad y el entorno natural (Calu, Negrei, Calu, & Avram, 2015). Este concepto es una consecuencia de las prácticas de mercadeo con enfoque hacia la sostenibilidad cuyas actividades contribuyen de forma positiva a la sociedad y se evalúan de acuerdo con el éxito de su actividad financiera,

ambiental y social (Kim, Taylor, Kim, & Lee, 2015) y representa una innovación del Mercadeo tradicional por su enfoque hacia los Stakeholders.

Por su parte la innovación según Schumpeter (1935) es "una nueva forma de hacer las cosas, o una combinación única de factores de producción" y sugiere una visión más amplia de la innovación, como la innovación de productos, de procesos, de gestión, organizacional y de mercadeo (Talegeta, 2014),(Quaye & Mensah, 2019).

La innovación como capacidad de MsS ha sido estudiada por Tollin y Christensen (2019) quienes demostraron que las capacidades de mercadeo están asociadas con la innovación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio; Mahmud et al. (2017) demostraron que existe un efecto directo de la capacidad de innovación en el aumento de rendimiento de mercadeo y un efecto indirecto a través del desarrollo de nuevos productos.

Por su parte, el mercadeo enfocado en la sostenibilidad ha sido abordado por Zhang (2012) quien analizó los problemas de toma de decisiones de grupos de atributos múltiples (MAGDM) para evaluar la capacidad de mercadeo de la empresa; Makasi y Govender (2017) concluyeron que la adopción de una estrategia de mercadeo estandarizada caracterizada por la aplicación uniforme de la mezcla de mercadeo con modificaciones menores tendrá un impacto significativo en la capacidad del sector para resistir los efectos adversos de la globalización.

Otro estudio enfocado en el MsS para potenciar los recursos ha sido el de Connelly, Ketchen y Slater (2011) quienes describen que para la RBT las organizaciones están limitadas por sus relaciones externas, por lo que los gerentes actúan para reducir el poder que otros tienen y aumentar su propio poder sobre los demás y que la capacidad de una empresa para implementar prácticas sostenibles puede verse limitada cuando depende de otros y el entorno contiene recursos limitados, por lo que estas deben aprender a tolerar y confiar si van a coexistir.

En este sentido Quaye and Mensah (2019) recomiendan que los gerentes de PyMes empleen estrategias innovadoras, así como diseños y paquetes de productos nuevos y modificados, nuevas estrategias de venta minorista, promoción y esquemas de precios, hacer publicidad ecológica, cambio de marca de productos y plataformas digitales y lograr una ventaja competitiva (SCA) (Quaye & Mensah, 2019).

De otra parte (Iles, 2008) analizó cómo los fabricantes de productos químicos pueden desarrollar ventajas comerciales más sólidas al repensar los enfoques de MsS; Meesuptong, Jhundra-Indra, Raksong (2014) describieron los vínculos entre la creatividad de mercadeo estratégico y las mejores prácticas entre ellas mencionan al MsS y proponen un modelo conceptual que se basa en la teoría de la ventaja de recursos con las capacidades dinámicas y, la innovación de valor, la efectividad de mercadeo y el éxito desde la respuesta del mercado.

En conclusión, los recursos y capacidades de mercadeo son claves para mantener y mejorar la ventaja de mercadeo de las PyMes, cuando éstas no cuenten con los recursos para cambiar o ampliar su línea de productos, los gerentes de este tipo de empresas pueden integrar recursos y capacidades tales como información, finanzas y habilidades técnicas (Quaye & Mensah, 2019) que les permitan mejorar su capacidad de reacción ante entornos cambiantes. De acuerdo con esto, se puede afirmar que la innovación es una capacidad para el MsS y las PyMes, las cuales pueden potenciar su ventaja competitiva haciendo uso de la RCBV.

### ***Capacidad de innovación y el desempeño de la empresa***

La capacidad de innovación se define como un determinante que influye en la disposición de una organización para gestionar sus propias mejoras y la medición del rendimiento puede utilizarse como una herramienta que potencia los recursos de las PyMes a través de la capacidad de innovación (Saunila, Pekkola, & Ukko, 2014b). Estudios anteriores han determinado que existe una relación entre la capacidad de innovación y el desempeño de la empresa.

De esta manera la capacidad de innovación debe ser aprovechada, porque cuando una empresa hace productos más sostenibles sin comunicarlo al mercado está implementando el concepto de integración de innovaciones de Werbach (2009) y como no se comunica, los productos no se identifican originalmente como ofertas sostenibles (Crittenden, Crittenden, Ferrell, Ferrell, & Pinney, 2011), perdiendo el potencial impacto, desaprovechando los recursos susceptibles de transformarse en capacidad (Barney, 1991) y esta a su vez, de transformarse en ventaja competitiva (Day, 1994) que puede ser sostenible y aumentar el desempeño financiero que pueda influenciar futuras asignaciones de recursos y capacidades en la empresa (Day, G. S., & Wensley, 1988), (Chabowski, Mena, & Gonzalez-Padron, 2011).

En línea con lo anterior se puede afirmar que las capacidades de mercadeo tienen una relación positiva con el desempeño de la empresa y su impacto depende de las condiciones del mercado a nivel económico, legal y social (Wu, 2013).

En el caso particular para las Pymes analizadas, según Heredia (Heredia, 2020) Colombia se destaca a nivel regional porque ha implementado la institucionalidad desde el marco de la política: I. Plan Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PNTIC) y II. Estrategia: Plan Vive Digital) en busca de promover el uso estratégico de las TIC a un nivel más allá de la conectividad hacia la apropiación digital articulando instrumentos dirigidos hacia las [PyMes].

En la actualidad del 70% de las [PyMes] están conectadas a internet, pero se estima que sólo el 25% están adoptando una estrategia de transformación digital. Porque existe bajo conocimiento de las tecnologías, o falta de acompañamiento en el proceso de implementación de soluciones TIC, así mismo, las [PyMes] perciben alto costo de las soluciones TIC y además es necesario articular la oferta y demanda de servicios (Heredia, 2020).

### ***Recursos de innovación y desempeño***

Actualmente las economías que atraviesan un proceso de globalización deben desarrollar tecnologías de información (y de las comunicaciones), apertura comercial (reducción de barreras al comercio de bienes y servicios arancelarios y para arancelarios), procesos de integración regional, mayor flujo de capitales y desarrollo de los mercados financieros y transición del rol del Estado del paternalismo al papel de promotor del desarrollo económico. Este proceso ha traído como consecuencia la creciente dificultad de las PyMes para competir en los mercados, principalmente por problemas de información, tecnológicos, de financiamiento, de escasa articulación y pocas capacidades gerenciales (Bada, L., & Rivas, 2009), lo cual representa una limitante para ampliar sus líneas de producto. Sin embargo, si logran integrar los recursos y capacidades, pueden lograr desarrollar una ventaja competitiva; es así que las tecnologías de información están jugando un rol vital en la vida de las pequeñas y medianas empresas, al ser precursoras del mejoramiento en el componente administrativo y en mejorar la capacidad para enfrentar a la competencia de una forma más adecuada; pero sobre todo están creando una buena cultura informática entre sus empleados, que en el mediano y largo plazo pueden contribuir a salir del letargo tecnológico en el cual se encuentra en general el ámbito empresarial (Medina, J. M., de la Garza, M. I., & Jiménez, 2011).

Dicha integración de capacidades y recursos en información pueden ser apoyados por los procesos de medición del rendimiento, los cuales pueden afectar las rutinas de una organización determinando si su desempeño es adecuado para las demandas del entorno o afectar la dirección del cambio en procesos organizacionales o estimulando el proceso de ajuste de la rutina para responder a las demandas del entorno (Pavlov, A. and Bourne, 2011), (Saunila et al., 2014b). En conclusión, es posible medir el desempeño de las PyMes para contribuir con la capacidad de innovación y el recurso de la información.

## **DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES QUE IMPLEMENTAN MERCADEO SOSTENIBLE**

### ***Innovación del Modelo de Negocio de las PyMes***

Como respuesta a la turbulencia cultural constante y a su efecto, las empresas han tenido que innovar su modelo de negocios y las PyMes no han sido la excepción. De acuerdo con Mootee (2014) las fuentes de disrupción son numerosas, pero hay una evidente: la innovación tecnológica. A medida que esta se acelera, las personas, las comunidades, las organizaciones y los objetos se encuentran mucho más interconectados que nunca. Como lo señalaba el empresario Richard Branson citado por (Mootee, 2014), se trata de un cambio radical, vibrante y definido respecto a la forma en que se ha gestionado siempre una empresa, cuando la rentabilidad económica era una fuerza impulsora. Es decir, las empresas incluso las PyMes se han visto obligadas a dejar la forma tradicional de hacer negocios para reconcebir sus mercados y productos e incluso modificar sus cadenas de valor para adecuarlas a las nuevas formas de hacer negocios y por ende a un nuevo modelo de negocios.

En este sentido, la innovación estratégica juega un papel fundamental pues hoy en día las necesidades son muy distintas y las PyMes enfrentan un sin número de crisis como son: la competencia, la economía, la tecnología disruptiva, seguridad en la información, la crisis ambiental, el desarrollo social, la sostenibilidad, entre otros. Por lo que, para Hamel (Hamel, 1998) explica que la innovación estratégica implica la capacidad de re-concebir el modelo industrial existente en formas que crean un nuevo valor para los clientes, competidores y producen nueva riqueza para todos los interesados. Según Hamel, dicha innovación puede permitir a la empresa capturar una parte desproporcionada de la creación de valor de la industria, mientras que Markides (1997, 2006) pide "romper las reglas existentes del juego", para introducir innovaciones rentables en el modelo de negocio. Esto puede hacerse, por ejemplo, para apuntar a nuevos nichos de mercado (que están sobre o desatendidos por la industria existente) a través de la redefinición de segmentos de clientes, necesidades de estos o las formas de estar produciendo, entregando o distribuyendo productos existentes o nuevos. También Christensen et al., (2002) demuestran cómo el crecimiento firme puede basarse en la creación de mercados completamente nuevos y negocio. En este orden de ideas, Schlegelmilch et al. (Schlegelmilch, B.B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, 2003) proporcionan una revisión del título de "innovación estratégica", que definen como la reconceptualización fundamental del modelo de negocio y la remodelación de los mercados existentes (rompiendo las reglas y cambiando la naturaleza de competencia) para lograr mejoras de valor dramáticas para los clientes y un alto crecimiento para empresas (2003, p. 118).

### ***Innovación y Desempeño Financiero de las PyMes***



Mejorar el desempeño financiero según la RBT ha sido un foco de interés, toda vez que esta teoría se enfoca en los activos tangibles e intangibles internos (Barney, 1991), y por su parte el DCT se enfoca en los procesos utilizados en la explotación de los recursos de las empresas (Vassolo, R.S. and Anand, 2008) a partir de (Quaye and Mensah, 2019). La noción de RBT se puede ver en la investigación sobre capacidades y competitividad realizadas por Penrose (1959), así también algunos autores sugirieron que una empresa debe ser vista como un conjunto de recursos o como una combinación organizada de competencias (Hodgson, 1998; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984). En este orden de ideas, Wernerfelt (Wernerfelt, 1984) señaló que RBT fue desarrollada para servir como una herramienta para analizar una posición de recursos de la organización para examinar la relación entre rentabilidad y recursos. (Hodgson, 1998; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984). De tal manera que, la RBT puede verse como un intento para explicar y predecir por qué algunas empresas pueden lograr un desarrollo sostenible y ventaja competitiva que conduce a rendimientos superiores (Grant, 1996). Así entonces, la RBT enfatiza la importancia de la innovación como fuente de ventaja competitiva (Carmeli, 2001; Gopalakrishnan, S. y Bierly, 2001; Hall, 1993).(Grant, 1996). Así entonces, la RBT enfatiza la importancia de la innovación como fuente de ventaja competitiva (Carmeli, 2001; Gopalakrishnan, S. y Bierly, 2001; Hall, 1993). Mientras que Martínez et al., (2010) precisan que, una de las premisas fundamentales de la RBT es que para que un recurso sea potencial fuente de ventaja competitiva, debe ser capaz de crear valor, así como también señalan que dicha teoría asume que el resultado deseado por la empresa es lograr una ventaja competitiva sostenible, puesto que esto permite a la empresa lograr rendimientos superiores a la media.

Cabe mencionar que, en diversos estudios empíricos prevalece la evidencia de que hay una relación positiva entre la innovación y la orientación al mercado y a la vez estas inciden en el desempeño empresarial (Aldas-Manzano, J, Kúster, I., Vila, 2005; Athuahene-Gima, K., 2001; Keskin, 2006; Verbees, F. and Meulenber, 2004). A su vez, la revisión de la literatura científica apunta a que la innovación está asociada al rendimiento empresarial (Aksoy, 2017; Auken, Guijarro, & Lema, 2008; Estrada, S., Cuevas-Vargas, H. y Cortés, 2015; Zhu, Zou, & Zhang, 2019) y la literatura gerencial popular sobre innovación en modelos de negocios, afirma que las innovaciones estratégicas producen un rendimiento superior (Hamel, 1998; Kim, W.C., & Mauborgne, 1999, 2005). Por lo tanto, en general se podría esperar que las empresas que tienen un alto énfasis estratégico en la innovación del modelo de negocio (pero baja en replicación) tiene un desempeño financiero promedio más alto en términos de crecimiento rentable que las empresas sin tal énfasis (Aspara et al, 2013:44). Sin embargo, un argumento contrario es que las ventajas del primer jugador serán difíciles de realizar, pues los proyectos

son riesgosos y a menudo fracasan, y los competidores cosecharán las ganancias de la empresa, así como los esfuerzos innovadores a través de ventajas de segundo movimiento (Lieberman, M.B., & Montgomery, 1998; Markides, C., & Geroski, 2005; Morgan, R.E., & Strong, 2003; Simpson, P.M., Siguaw, J.A., & Enz, 2006).

Es preciso hacer mención que el desempeño es un concepto multidimensional (Lumpkin & Dess, 1996), que se puede medir con una gran diversidad de indicadores (Combs, J.G., Crook, T.R., & Shook, 2005; Venkatraman, N. & Ramanujam, 1986) y una distinción se encuentra entre medidas financieras y no financieras. Las medidas no financieras incluyen objetivos tales como la satisfacción y las calificaciones de éxito global hechas por propietarios o gerentes de negocios; las medidas financieras incluyen evaluaciones de factores como el crecimiento de las ventas y las inversiones (Smith, 1976). Para efectos de la presente investigación el desempeño empresarial se midió a partir de: los activos, ingresos de actividad ordinaria, años de funcionamiento, utilidad/pérdida operacional, personal ocupado y costos.

Así entonces, lograr un desempeño financiero superior de acuerdo a Lawson y Samson (2001), requieren mejorar la actividad innovadora y sus resultados implican considerar que la innovación debe ser una estrategia fundamental que se realice de forma estructurada, organizada y sistemática al interior de las empresas, para que incida directamente en el incremento substancial de las capacidades competitivas de la organización y no como intentos esporádicos que solo llegan a tener impacto en el corto plazo, de hecho, se sugiere que la innovación debe colocarse en el centro de la estrategia del negocio, desarrollando en torno a ella los planes de inversión, de producción, de finanzas, adquisiciones, ventas, administración general y recursos humanos.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### ***Unidad de análisis***

Las PyMes tienen una gran importancia para las economías de diferentes países, por lo tanto, fueron la población objetivo para desarrollar esta investigación. Adicionalmente y teniendo en cuenta que Bogotá y Cundinamarca integran la región más importante para la economía de Colombia, generando el 31,6% del PIB nacional: Bogotá el 25,6% y Cundinamarca el 6%, por lo tanto, se estudiaron las PyMes localizadas en esta ciudad.

### ***Definición de preguntas de interés***

La pregunta de interés de exploración de esta investigación es: ¿Cómo varía el desempeño financiero de las PyMes de Bogotá ante la innovación en MsS?

Esta investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, presentando resultados con hallazgos sobre el abordaje de la implementación de las PyMes en Bogotá-Colombia. En particular se presentan las perspectivas sobre la implementación de innovación en MsS y el desempeño financiero de las mismas, comparando los resultados entre el grupo de PyMes que implementa estas prácticas de MsS y las que no las implementan.

Para el desarrollo de la investigación, se realizaron dos etapas, la primera corresponde a una revisión sistemática de literatura en la base de datos Web of Science (WoS) y Scopus para conocer ¿qué se ha avanzado en la literatura sobre innovación en Mercadeo Sostenible y desempeño financiero. La metodología empleada fue revisión sistemática de literatura a partir de (Chicaíza-Becerra, Riaño-Casallas, Rojas-Berrio, & Garzón-Santos, 2017). Las ecuaciones de búsqueda implementadas fueron: TEMA: (Sustainability Mercadeo) AND TEMA: (innovation) AND TEMA: (value); TEMA: (Mercadeo sustainable) AND TEMA: (value); TEMA: (sustainability mercadeo); TEMA: (Innovation) AND TEMA: (Accounting\*) AND TEMA: (Mercadeo) AND TEMA: (sustainab\*) con un total de artículos 106 artículos arrojados y 48 fueron analizados dada la cercanía de los temas; sin embargo no se encontró evidencia de un artículo que vinculara el análisis de MsS mediante la innovación y sus estados financieros.

Durante la segunda etapa de la investigación y mediante una encuesta dirigida a los directivos de las Pymes, se recolectó la información relacionada con la implementación o no de prácticas de MsS, correspondiendo esta fase a una investigación de corte transversal y empleando un muestreo aleatorio simple.

Tomando la información del registro público de la Cámara de Comercio de Bogotá, a diciembre 31 de 2019 en Bogotá habían 45.321 PyMes activas y con una muestra de 152 encuestas que se recolectó, el margen de error fue de 7,95%. El trabajo de campo se realizó de mayo a junio de 2020 y se invitó a participar a 22.661 empresas con una tasa de respuesta de 0,7%.

Como complemento, se recopiló la información financiera de estas 152 PyMes, disponible en el registro público de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2020), correspondiente al periodo de 2013 al 2018, midiendo las variables de utilidad operacional, ingresos de la actividad ordinaria, activos y costos, de las empresas que respondieron la encuesta.

Con la información sobre la implementación o no de las prácticas de MsS y los datos financieros, se procedió a realizar un análisis discriminante múltiple (Hair, J., Anderson, R.; Tatham, R.; Black, 1999), las PyMes que implementan prácticas de MsS y las que no lo hacen,

para establecer si existen diferencias en el desempeño financiero entre estos dos grupos de empresas. (Hair, J., Anderson, R.; Tatham, R.; Black, 1999), las PyMes que implementan prácticas de MsS y las que no lo hacen, para establecer si existen diferencias en el desempeño financiero entre estos dos grupos de empresas. Para este análisis, se utilizó el software IBM SPSS Statistics 26. Adicionalmente, se realizó el análisis de la información descriptiva de las PyMes objeto de estudio.

Las variables analizadas en el estudio se encuentran resumidas en la tabla 1:

Tabla 1. Descripción de las variables empleadas en el estudio

Tipo de variables	Dimensión	Descripción de la variable
Moderadora	Capacidad de Innovación en MsS	Implementa prácticas de MsS: SI / NO
Independientes	Recursos empresariales	Activos Número de empleados
Dependientes	Desempeño financiero	Utilidad operacional / ingresos actividad ordinaria Utilidad operacional / Activos Utilidad operacional / número de empleados Costos operacionales
De control	Descripción de la empresa	Tamaño de la empresa por activos Sector económico Antigüedad de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Para facilitar la lectura y comprensión de la investigación, a continuación, se presenta el modelo conceptual:

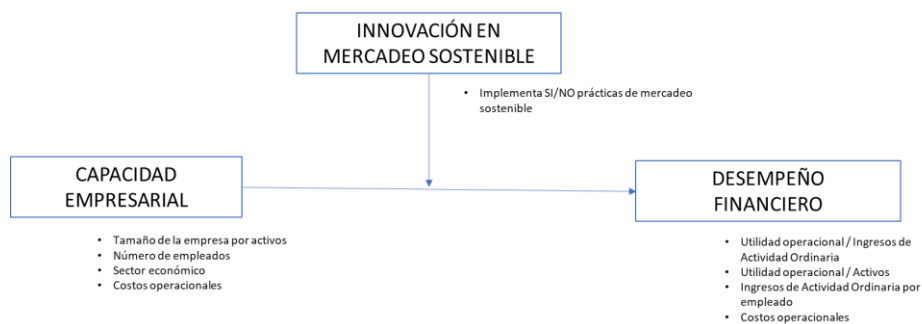


Figura 1. Modelo conceptual de la investigación

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

### *Descripción de las PyMes estudiadas*

El 83% de las PyMes fueron pequeñas (126) y el 17% medianas (26). El 63% del sector servicios, 25% a comercio y 12% a industrias manufactureras. La antigüedad promedio de las empresas es de 13,1 años, siendo la más longeva o antigua una con 48 años de funcionamiento. Sin embargo, al agruparlas por rangos de años, se puede identificar que el 41% (62 PyMes) tienen de 6 a 10 años, el 18% (28) de 21 años o más, el 15% (23) entre 11 y 15 años, el 14% (21) entre 1 y 5 años) y el 12% (18) entre 15 y 20 años, permitiendo tener una muestra con empresas con mucha experiencia y otras iniciando su proceso de desarrollo y crecimiento.

Los activos promedio reportados por las Pymes analizadas fueron de US\$793.267, con un mínimo de US\$126.834 y un máximo de US\$7.168.276. Frente a los ingresos, el promedio anual para el año 2018 fue de US\$848.082, con un mínimo de US\$2.743 y un máximo de US\$7.637.159 y las utilidades/pérdidas operacionales registradas fueron de US\$83.063 en promedio, con un mínimo -US\$223.822 y un máximo de US\$1.188.291.

Se calcularon los índices de desempeño financieros (Utilidad operacional/ingresos de actividad ordinaria, Utilidad operacional/activos, Ingreso/empleados y Costos/empleados) y luego con los resultados de cada uno (tomando el menor y el mayor valor) se establecieron tres rangos o escalas para clasificar a las PyMes en alto, medio y bajo desempeño. El resultado fue:

Tabla 2. Índices de desempeño financiero por escalas

ESCALA O NIVEL DE DESEMPEÑO	UTILIDAD OPERACIONAL / INGRESOS ACTIVIDAD ORDINARIA	UTILIDAD OPERACIONAL / ACTIVOS	INGRESO / EMPLEADOS	COSTOS / EMPLEADOS
ALTO	7	7	3	4
MEDIO	97	87	18	38
BAJO	42	57	97	85
<b>Ttotal PyMes</b>	<b>146</b>	<b>151</b>	<b>118</b>	<b>127</b>
% reportaron cifras	96%	99%	78%	84%
Sin reportar	6	1	34	25

Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de PyMes se encuentran en una escala media y baja en los cuatro índices financieros analizados, principalmente en aquellos que se relacionan con la productividad de los empleados.

### *Mercadeo Sostenible en las PyMes*

De las 152 PyMes del estudio, el 44% (67) manifestaron realizar procesos de innovación en prácticas de MsS, encontrando una mayor participación en las medianas con un 54% (14 de 26) y en las pequeñas el 42% (53 de 126).

Al realizar el análisis discriminante, tomando en cuenta las variables de activos, ingresos de actividad ordinaria, años de funcionamiento, utilidad/pérdida operacional, personal ocupado y costos, el resultado de la prueba arrojó un nivel de significancia = 0,00 lo cual indica que no existe homogeneidad entre las varianzas de los dos grupos analizados.

De otro lado y teniendo en cuenta que el resultado de la correlación canónica fue de 0,256, significa que no existe solapamiento entre los dos grupos analizados. Sin embargo y con el resultado de la prueba de Lambda de Wilks (0,131), se indica que existe un bajo grado de similitud entre los dos grupos. Las dos variables que reflejan una mayor similitud entre los grupos son los costos (coeficiente de similitud de 1,081) y activos (coeficiente de similitud de 0,542). Para las demás variables, este coeficiente fue negativo.

***Desempeño financiero en empresas PyMes que implementan innovación en Mercadeo Sostenible frente a las que no lo hacen***

Inicialmente, en la Tabla 3 se presenta un comparativo de los resultados de las medidas descriptivas entre los dos grupos analizados de PyMes:

Tabla 3. Índices financieros comparativos – Cifras en dólares americanos US\$

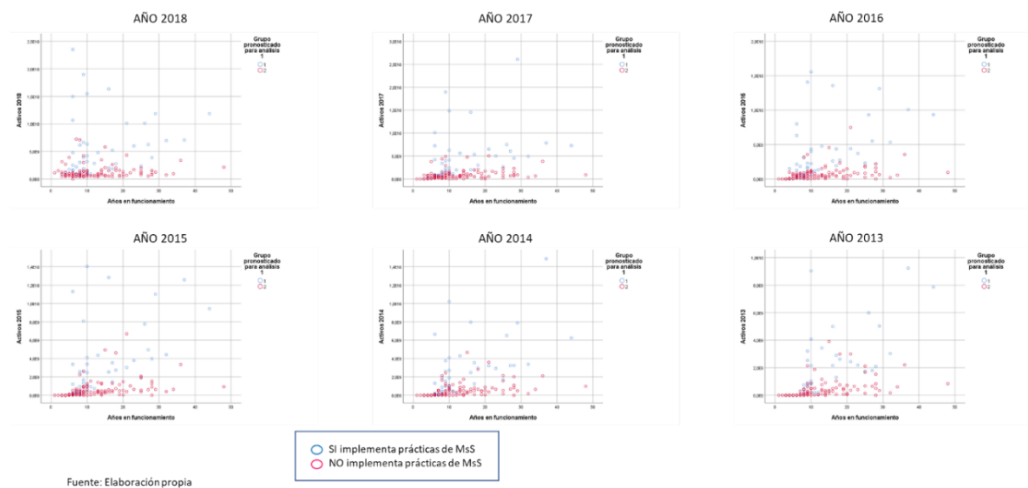
VARIABLES	MEDIDAS	INNOVACIÓN EN MsS		DIFERENCIA	
		SI	NO	Absoluta	Porcentual
Activos	Promedio	1.006.855	627.422	379.433	60%
	Mínimo	126.834	127.193	-359	0%
	Máximo	7.168.276	4.561.491	2.606.785	57%
	Desv. Estándar	1.461.032	749.426		
Ingresos de actividad ordinaria	Promedio	1.073.451	677.019	396.432	59%
	Mínimo	2.743	23.333	-20.590	-88%
	Máximo	7.637.159	5.176.580	2.460.579	48%
	Desv. Estándar	1.610.776	902.953		
Costos / empleado	Promedio	838.281	422.981	415.300	98%
	Mínimo	1.219	23.260	-22.041	-95%
	Máximo	5.832.069	3.482.582	2.349.487	67%
	Desv. Estándar	1.259.149	538.045		

<b>Utilidad o pérdida operacional</b>	Promedio	90.180	77.537	12.642	16%
	Mínimo	-223.822	-96.319	-127.503	132%
	Máximo	754.220	1.188.291	-434.071	-37%
	Desv. Estándar	175.487	171.822		

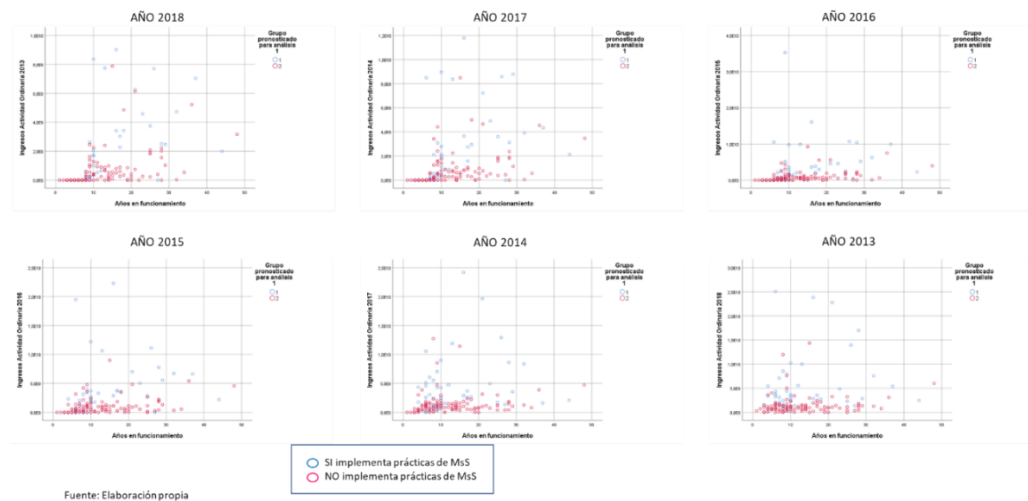
Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que en las tres variables el promedio de las empresas que implementan prácticas de MsS es superior frente a las que no las tienen implementadas, pero registran una mayor desviación estándar, es decir, que hay una mayor dispersión entre las PyMes que innovan en MsS.

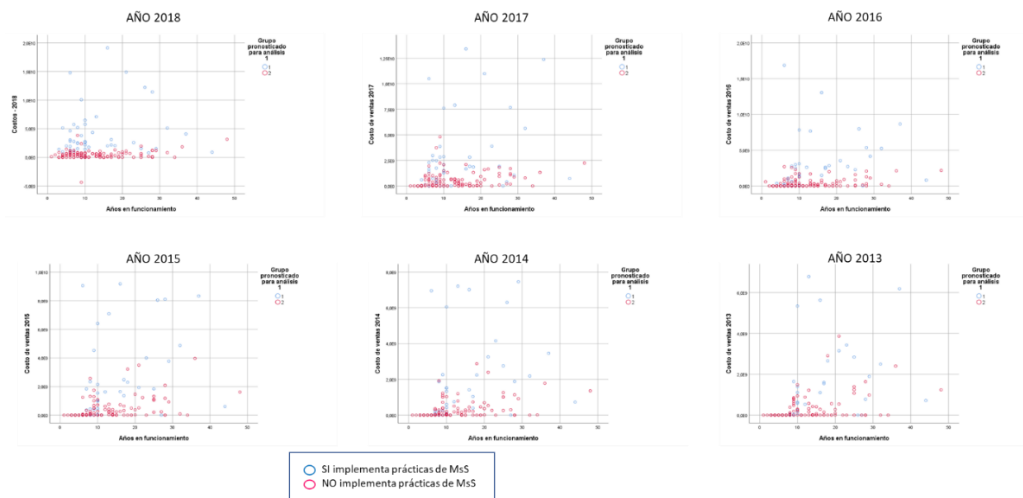
De otro lado y al realizar el análisis discriminante con las variables seleccionadas del año 2013 al 2018 frente al comportamiento de los dos grupos, se puede observar un desempeño ligeramente superior de las PyMes que innovan en MsS frente a las que no lo hacen, diferencia constante durante los seis años observados:



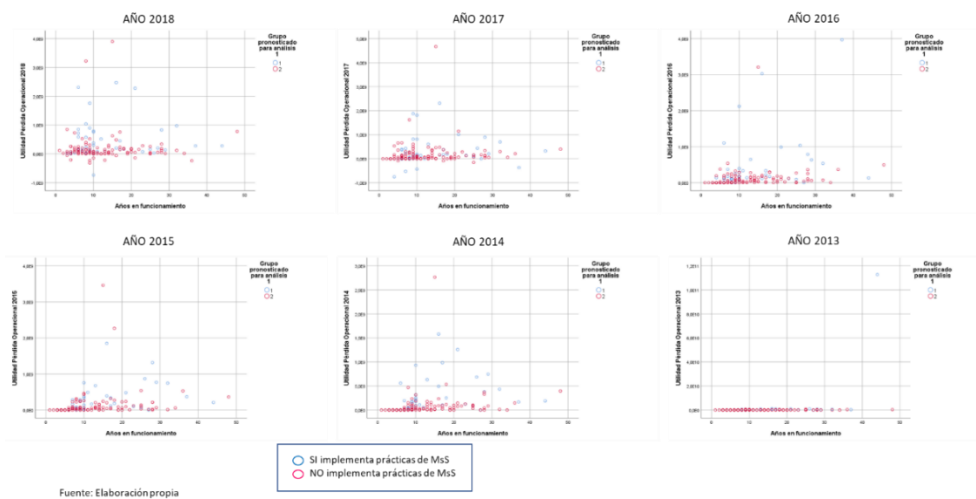
Gráfica 2. Activos vs. Años de funcionamiento



Gráfica 3. Ingresos de Actividad Ordinaria vs. Años de funcionamiento



Gráfica 4. Costos vs. Años de funcionamiento



Gráfica 5. Utilidad/pérdida operacional vs. Años de funcionamiento

En el análisis cruzado de los cuatro índices de desempeño financiero frente a la antigüedad de las PyMes, se observa que tienen desempeños similares cuando son recientes (tienden a estar en una escala de menor desempeño) y solo en las de mayor antigüedad se observan desempeños superiores.

De otro lado, es importante resaltar que una de las principales barreras para la implementación de prácticas de MsS son los costos adicionales en los cuales se considera incurre una empresa (Cronin, Smith, Gleim, Ramirez, & Martinez, 2011), sin embargo y como lo demostraron (Ramirez, Gonzalez, & Moreira, 2014) más los resultados de este estudio, la diferencia en costos es mínima y esta barrera para la implementación de las prácticas de MsS puede ser más



por una visión limitación o de corto plazo que se ha creado entre las empresas, sin confrontar con la realidad financiera, limitando una opción empresarial para maximizar los resultados financieros a partir de un uso eficiente de los recursos disponibles combinado de las capacidades dinámicas de MsS a cargo de los directivos.

## CONCLUSIONES

Las PyMes se han visto obligadas a cambiar la forma de hacer de negocios y a reinventar sus productos y mercados, lo que ha conllevado a una innovación estratégica de su modelo de negocios. Sin embargo, la literatura apunta a que esta reconceptualización del modelo de negocios implica redefinir los segmentos de clientes, sus necesidades, así como la forma de producir de forma sostenible, es decir el modelo de negocios propuesto deberá contemplar: sus recursos, capacidades y gestionar su innovación en MsS para lograr competir en el mercado.

La economía de América Latina está conformada en buena parte por las PyMes principalmente en sectores de baja productividad, por lo que es relevante estudiar las PyMes de Bogotá en MsS desde la RCBV y la innovación, para lograr desarrollar una ventaja competitiva a través de las estrategias de MsS, toda vez que existe evidencia en la literatura de una relación positiva entre la innovación y la orientación al mercado y a la vez estas inciden en el desempeño financiero y empresarial. Al respecto, Lumpkin & Dess, (1996), señala que, la innovación en mercadeo incide de manera significativa en el rendimiento empresarial, ya que la innovación en mercadeo desarrolla importantes fuentes de información que permiten a los gerentes o dueños tomar decisiones en la estrategia empresarial.

La RBT puede verse como un intento para explicar y predecir por qué algunas empresas pueden lograr un desarrollo y ventaja competitiva sostenible para lograr un desempeño superior. Sin embargo, cuando se trata de desempeño financiero es importante señalar que este, es un indicador multidimensional que se puede medir con indicadores financieros y no financieros, por lo que sus resultados deben considerarse como parte de una estrategia innovadora que contemple los recursos y capacidades competitivas de la organización. Para efectos de la presente investigación se evaluó el desempeño financiero de las PyMes comparando entre las que implementan innovaciones en MsS vs. Aquellas que no lo hacen con las variables de activos, ingresos de actividad ordinaria, años de funcionamiento, utilidad/pérdida operacional, personal ocupado y costos. El resultado es que no hay una diferencia significativa entre los dos grupos analizados, aunque sí ligeramente superior para aquellas que practican MsS, por lo

tanto, las PyMes pueden implementar prácticas innovadoras en MsS que permita mejorar su competitividad y de esta forma, desarrollar ventajas competitivas implementando modelos de RCBV.

## REFERENCIAS

- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 4(51), 133–141.
- Aldas-Manzano, J, Kûster, I., Vila, N. (2005). Market Orientation and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437–452.
- Aspara, J. H. J. T. H. (2013). Business model innovation vs replication : financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, (April 2013), 37–41. <https://doi.org/10.1080/09652540903511290>
- Athuahene-Gima, K., y K. A. (2001). An empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74.
- Auken, H. Van, Guijarro, A. M., & Lema, D. G. P. de. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
- Bada, L., & Rivas, L. (2009). Tipologías y modelos de cadenas productivas en las MiPyMES. *Lebret*, 1, 173–198.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17.
- Calu, A., Negrei, C., Calu, D. A., & Avram, V. (2015). Reporting of non-financial performance indicators - A useful tool for a sustainable marketing strategy. *Amfiteatru Economic*, 17(40), 977–993. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84937688333&partnerID=40&md5=ccb7bbe6134085b9bd3460507912a288>
- Carmeli, A. (2001). High -and low- performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment? *Technovation*, 21(10), 661–671.
- Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: A basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55–70.

<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.154>

- Chicaíza-Becerra, L., Riaño-Casallas, M. I., Rojas-Berrio, S., & Garzón-Santos, C. (2017). REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA EN ADMINISTRACIÓN. *Documentos Escuela de Administración y Contaduría Pública*.
- Christensen, C.M., Johnson, M.W., & Rigby, D. K. (2002). Foundation for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *Sloan Management Review*, 43(22–31).
- Combs, J.G., Crook, T.R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In Elsevier (Ed.), *Research methodology in strategic management* (pp. 259–286). San Diego, CA: Elsevier.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2011). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86–100. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0199-0>
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71–85. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0217-2>
- Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158–174. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0227-0>
- DANE. (2018). PIB por departamento.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal OfMarketing*, 58(4), 37–52.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43((2–3)), 370–382.
- E.T., P. (1959). *The theory of the growth of the firm*. (John Wiley, Ed.) (John Wiley). New York, NY: John Wiley.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21((10–11)), 1105–1121.
- Estrada, S., Cuevas-Vargas, H. y Cortés, H. A. (2015). El rendimiento de las Mipymes industriales de Guanajuato a través de la innovación. In *XVI Seminario Latino-*

*Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC*. Porto Alegre.

García, R. (1994). *Historia económica de la empresa moderna* (Istmo). Madrid - España.

Genç, N., Özbağ, G.K. and Esen, M. (2013). Resource based view and the impacts of marketing and production capabilities on innovation. *Journal of Global Strategic Management*, 14(1), 24–35.

Gopalakrishnan, S. y Bierly, P. (2001). Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. *Journal of Engineering Technology Management*, 2(18), 107–130.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–378.

Hair, J., Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. (P. H. Iberia, Ed.) (5ta ed.). Madrid.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.

Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39, 7–14.

Heredia, A. (2020). Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina. *Cepal*. Retrieved from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45096/1/S1900987\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45096/1/S1900987_es.pdf)

Ho, T. C. F., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2016). Competitive Capabilities and Business Performance among Manufacturing SMEs: Evidence from an Emerging Economy, Malaysia. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(1), 37–58.  
<https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1129263>

Hodgson, G. M. (1998). Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25(1), 25–56. <https://doi.org/10.1108/01443589810195606>

Iles, A. (2008). Shifting to green chemistry: The need for innovations in sustainability marketing. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 524–535.  
<https://doi.org/10.1002/bse.547>

Jiao, H., Wei, J. and Cui, Y. (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: from the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 47–72.

Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417.  
<https://doi.org/10.1108/14601060610707849>

Kim, W.C., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*,

77 (Enero-, 83–93.

- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. (M. Cambridge, Ed.), *Harvard Business School Press*. Cambridge, MA.
- Kim, J., Taylor, C. R., Kim, K. H., & Lee, K. H. (2015). Measures of perceived sustainability. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 25(2), 182–193. <https://doi.org/10.1080/21639159.2015.1015473>
- Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organization. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 1–23.
- Lieberman, M.B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19, 1111–1125.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Mahmud, M., Aryanto, V. D. W., & Hasyim, H. (2017). THE EFFECT OF INNOVATION CAPABILITY AND NEW PRODUCT DEVELOPMENT ON MARKETING PERFORMANCE OF BATIK SMEs. *Polish Journal of Management Studies*, 15(2), 132–141. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.2.12>
- Makasi, A., & Govender, K. (2017). Sustainable marketing strategies in the context of a globalized clothing and textile (C and T) sector in Zimbabwe. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2Continue1), 288–300. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2-1\).2017.12](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2-1).2017.12)
- Markides, C., & Geroski, P. A. (2005). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*. (Jossey-Bass, Ed.) (Jossey-Bas). San Franciscp: Jossey-Bass.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38, 9–24.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 19–25.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 16(2), 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Medina, J. M., de la Garza, M. I., & Jiménez, K. (2011). Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología. *Investigación Administrativa*. *Investigación Administrativa IPN*, 108, 7–17.

- Mootee, I. (2014). *Design Thinking para la Innovación Estratégica*. (E. Activa, Ed.) (Ediciones). Barcelona: Empresa Activa.
- Morgan, R.E., & Strong, C. . (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation, *56(J. Bus. Res.)*, 163–176.
- Mungaray, A., & Ramírez, M. (2007). *Capital humano y productividad en microempresas. Investigación económica*. (LXVI(260), Ed.).
- Pavlov, A. and Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: an organisational routines perspective, *International. Journal Of Operations & Production Management*, *31(1)*, 101–122.
- Quaye, D., & Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, *57(7)*, 1535–1553. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784>
- Ramirez, E., Gonzalez, R. J., & Moreira, G. J. (2014). Barriers and bridges to the adoption of environmentally-sustainable offerings. *Industrial Marketing Management*, *43(1)*, 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.012>
- Rodríguez, J. (1999). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. (ECAFSA, Ed.). México.
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014a). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63(2)*, 234–249. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0065>
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014b). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63(2)*, 234–249. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0065>
- Schlegelmilch, B.B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, *11*, 117–132.
- Schumpeter, J. (1935). Análisis del cambio económico. *Ensayos Sobre El Ciclo Económico*, 17–34.
- Simpson, P.M., Sigauw, J.A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, *59*, 1133–1141.
- Smith, P. C. (1976). Behavior, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. In RandMcNally (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*

- (pp. 745–775). Chicago: RandMcNally.
- Suurnäkki, M. (2019). *Global Integration and Local Flexibility: Managing Contradictions in a Global Company*. (BUSINESS + ECONOMY, Ed.). Finland.
- Talegeta, S. (2014). Innovation and barriers to innovation: small and medium enterprises in Addis Ababa. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2(1), 83–106.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of ( Sustainable ) Enterprise Performance Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/20141992> AND MICROFOUNDATIONS OF ( SUSTAINABLE ) ENTERPRISE PERFORMANCE EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.64>()Received
- Tollin, K., & Christensen, L. B. (2019). Sustainability Marketing Commitment: Empirical Insights About Its Drivers at the Corporate and Functional Level of Marketing. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1165–1185. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3591-6>
- Vassolo, R.S. and Anand, J. (2008). An examination of dynamic capabilities: is evolutionary theory underdetermined? *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(1), 47–62.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
- Verbees, F. and Meulenbergh, M. T. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180. [https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1097-0266)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wu, J. (2013). Marketing capabilities, institutional development, and the performance of

emerging market firms: A multinational study. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.07.001>

Zhu, Q., Zou, F., & Zhang, P. (2019). The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 341–350. <https://doi.org/10.1002/csr.1686>