

LA INNOVACIÓN: UNA REVISIÓN TEÓRICA DESDE LA PERSPECTIVA DE MARKETING

Juan Carlos Jordán Sánchez

Doctorado en Ciencias Económicas Mención Gestión de Organizaciones. Universidad Mayor de San Simón

Maestría en Administración y Dirección de Empresas Mención Marketing (M.B.A.).

Universidad de Santiago de Chile (USACH) –

Universidad Privada Boliviana (UPB)

Diplomado en Aprendizaje Cooperativo y Tecnología Educacional

Universidad Salesiana de Bolivia

Licenciatura en Informática.

Universidad Mayor de San Simón

Diplomado en Investigación y Asesoramiento de Tesis. UMSS

Coordinador de Trabajos de Investigación Final.UMSS

Docente Universidad Católica Boliviana

RESUMEN

La globalización de los mercados y el auge de las alianzas estratégicas, la aparición de nuevos países competidores en cuestiones tecnológicas, la internacionalización creciente de las empresas y de las actividades de investigación e innovación, la imbricación de las ciencias y las tecnologías, el aumento de los costos de la investigación, el incremento del desempleo y factores sociales tales como el medioambiente, son fenómenos que han revolucionado tanto las condiciones de producción y difusión de las innovaciones como las razones que subyacen a la intervención de los poderes públicos en este ámbito. En este nuevo contexto, la capacidad de las instituciones y de las empresas para invertir en investigación y desarrollo, educación y formación, información, cooperación, y, de una forma más general, en intangibles, es determinante (Watts & Zimmerman, 1978).

Muchos estudios se han realizado acerca de la innovación, desde distintas áreas del conocimiento humano como la psicología, antropología, sociología y ciencias administrativas (Cooper, 1984; Hurley & Hult, 1998); sin embargo, no existe una única definición lo que origina una serie de confusiones respecto a su aplicación, estos problemas han llevado a una afanosa búsqueda para encontrar un significado consensuado (Wolfe, 1994). En este artículo se presentan algunos conceptos de innovación, su importancia, tipologías y formas de medición.

1. Innovación: Precisiones conceptuales

Como se mencionó anteriormente, existen muchas aproximaciones en torno a la innovación, que a veces es relacionada y confundida con invención. La innovación es usualmente nueva tecnología convertida en algo único y tangible que la empresa puede vender (Johnston & Bate,

2003). El término "innovación" implica una cierta ambigüedad: en el habla corriente designa a la vez un proceso y su resultado. Según la definición que propone la OCDE (1990) en el Manual de Frascati se trata de la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método para proporcionar un servicio social. Lo que se designa así es el proceso (Watts & Zimmerman, 1978). Por el contrario, cuando con el término "innovación" se designa el producto, el equipo o el servicio nuevo o mejorado que se impone en el mercado, el énfasis se sitúa en el resultado del proceso (Watts & Zimmerman, 1978).

Muchos autores conciben que innovar es más que tener nuevas ideas o crear algo nuevo, para que algo nuevo sea considerado como innovación debe tener éxito en el mercado (Amabile, 1988; Cobbenhagen, 1993; A. King, 1974; Mohr, 1969; Van de Ven, 1986). En el ámbito de las PYMES europeas se considera a la innovación como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Watts & Zimmerman, 1978). En la Tabla 1, se proporcionan algunas definiciones de innovación, en el ámbito científico académico del *management* y el marketing.

Tabla 1. Conceptos de innovación

Fuente	Concepto
Thompson (1965)	Innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.
Nelson (1968)	Una innovación es el proceso por el cual nuevos productos y técnicas son introducidos en el sistema económico.
Zaltman, Duncan y Holbeck (1973)	Es una idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la pertinente unidad de adopción.
Tushman y Nadler (1986)	Es la creación de algún producto, servicio o proceso, que es nuevo para una unidad de negocio.
Deward y Dutton (1986)	La innovación es una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo para un individuo u otra unidad de adopción.
COM (1995)	La innovación es la renovación y ampliación del rango de productos, servicios y mercados asociados; el establecimiento de nuevos métodos de producción, suministro y distribución; la introducción de cambios en la gestión, organización del trabajo y las condiciones de trabajo y habilidades de la fuerza de trabajo.
Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron (1996)	Innovación es la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización.

Fuente	Concepto
Thompson (1965)	Innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.
Nelson (1968)	Una innovación es el proceso por el cual nuevos productos y técnicas son introducidos en el sistema económico.
Zaltman, Duncan y Holbeck (1973)	Es una idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la pertinente unidad de adopción.
Damanpour (1996)	La innovación supone la adopción de una idea que es nueva para la organización que la adopta.
Ordaz, Alcazar y Romero (2000)	Innovar es crear o adquirir una idea o conocimiento e introducirla en la organización, pudiendo materializarse en un nuevo producto, o bien en un proceso o método.
Donofrio (2004)	La innovación es un proceso por el cual una nación crea y transforma nuevos conocimientos en productos, servicios y procesos útiles para los mercados nacionales y globales; dirigiendo hacia la creación de valor para las partes implicadas (<i>stakeholders</i>) y a estándares de vida más altos.
Dalle (2006)	Innovación es el desarrollo creativo, proveniente de un estímulo externo (en este caso tecnología), que dirige hacia productos/servicios comercializables.

Fuente: Elaboración propia (2010).

Por lo que se puede observar, el término “innovación” implica la creación o adquisición de un producto o servicio que es nuevo para la entidad. En las definiciones anteriores se pone en manifiesto que la innovación no es solamente un resultado o un objeto surgido de aplicar una nueva idea, sino también que puede constituir un proceso (Meyer & Goes, 1988; Zaltman, et al., 1973). Específicamente en el libro de Zaltman et al. (1973) consideran a la innovación de tres formas: como el proceso de desarrollar un nuevo ítem, como el ítem mismo y como el proceso de adoptar el nuevo ítem. Además estos autores sugieren que existen dos etapas en el proceso de innovación: iniciación e implementación. En este sentido Hurley y Hult (1998) introducen dos constructos dentro de los modelos de Orientación al Mercado:

- La apertura, receptividad o predisposición a nuevas ideas como un aspecto de la cultura empresarial (*innovativeness*).
- La capacidad para innovar que es la habilidad de la organización de adoptar o implementar nuevas ideas, procesos o productos de manera exitosa.

Entre los conceptos relacionados a la innovación se encuentra la investigación y desarrollo (I+D) y el capital intelectual. La investigación y el desarrollo experimental comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos,

incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones (Watts & Zimmerman, 1990). El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes. La I+D engloba tanto la I+D formal realizada en los departamentos de I+D; así como la I+D informal u ocasional realizada en otros departamentos (Watts & Zimmerman, 1990).

El capital intelectual es definido por Meritum (2007) como la combinación de los recursos humanos y actividades de la organización, organizacionales y relacionales. Esto incluye el conocimiento, técnicas, experiencias y habilidades de los empleados, sus actividades de investigación y desarrollo, rutinas organizacionales, procedimientos, sistemas, bases de datos y sus derechos de Propiedad Intelectual, también como todos los recursos vinculados a sus relaciones externas, con sus clientes, proveedores, asociados de investigación y desarrollo, etc.

Las inversiones en I+D e innovación son inversiones intangibles *per se*, lo que implica mayor riesgo e incertidumbre que otras inversiones. El problema de protección del Capital Intelectual, el frecuente carácter a largo plazo de la inversión y la falta de entendimiento de la naturaleza de la investigación y la innovación, hacen que sea más difícil para los inversores evaluar tales inversiones. Por consiguiente, el riesgo percibido es estimado como alto, con frecuencia más alto de lo necesario (Alianza Boliviana de la Sociedad Civil para el Desarrollo Sostenible, 2003). La sostenibilidad de una innovación o el grado en el cual el innovador capture el valor de su trabajo, dependerá de qué tanto tiempo la innovación pueda ser protegida de los imitadores lo que a su vez no solo depende de los mecanismos legales de la protección de la propiedad intelectual (patentes, marcas registradas y derechos de autor), sino también de la complejidad y propiedad del conocimiento tácito y las habilidades requeridas para explotarla (Artaza, 2004; Barillas, Valdez, & Holland, 2008).

2. Importancia de la innovación

La innovación constituye el núcleo del espíritu empresarial porque prácticamente toda nueva empresa nace de una actuación innovadora, como mínimo respecto a sus competidores. Para sobrevivir y crecer, la empresa debe innovar en forma permanente, aunque sea solo de forma progresiva, esto la conduce a organizarse para innovar y capacitarse para dominar las tecnologías que soportan la innovación (Hernandez & de la Calle, 2006), siguiendo esta línea, otros estudios (Cho & Pucik, 2005; Garud & Nayyar, 1994; Hughes & Morgan, 2007; Hult & Ketchen, 2001) afirman que la innovación impulsa a la empresa a entrar en nuevos mercados, renovar la presencia de la misma en los que está presente y expresar una capacidad para explorar nuevas

posibilidades. Existe un reconocimiento creciente, en los campos de la administración estratégica y el marketing, de que uno de los caminos para adquirir ventajas competitivas para sobrevivir y crecer es la predisposición a innovar (R. Deshpande & Farley, 1999; Roith Deshpande & Farley, 2000; Nieto & Quevedo, 2005; E. Olson, Slater, & Hult, 2005), en este mismo sentido Hult, Hurley y Knight (2004) establecen que uno de los componentes clave para las empresas industriales es el grado de su predisposición a innovar; además existen evidencias enlazando fuertemente la innovación con el crecimiento económico (Fundación para el Desarrollo de Guatemala, 2008; Schumpeter, 1934). El enfoque de la innovación basado en el esfuerzo individual puede ser rastreado desde Schumpeter (1934) quien, en el tema central de su teoría económica de la innovación la “destrucción creativa”, destaca al emprendedor como el núcleo del proceso de innovación y del desarrollo económico, que proporciona innovaciones que irrumpen creativamente el orden existente del mercado. La innovación, como un factor de diferenciación, creará una estructura de monopolio en el mercado, permitiendo retornos superiores hasta el momento en que los seguidores ingresen al mercado y hagan caer estos retornos a un nivel de equilibrio. Este equilibrio es constantemente agitado por la introducción de más innovaciones creando así un mercado dinámico y una economía creciente.

Escuchar al consumidor es muy importante, pero distinguir la diferencia entre lo que los consumidores son capaces de expresar y de lo que quieren y luego actuar sobre estos deseos no expresados, hace que las empresas aprendan a ir más allá de simplemente escuchar (Leonard, 2002). Por lo cual se afirma que es peligroso prestar demasiada atención a los consumidores, ya que debido a las innovaciones incrementales se puede dejar espacio para la intervención de la competencia y se puede dirigir a la empresa a obtener productos “yo también” (*me too*), entre otras amenazas (Ulwick, 2002).

La innovación está estrechamente imbricada en las condiciones sociales en que se produce. La historia, la cultura, la educación, la organización política institucional y la estructura económica de cada sociedad determinan, en último término, su capacidad de generar y aceptar la novedad (Watts & Zimmerman, 1978). La innovación proviene del descubrimiento científico o invención, por lo que es considerada como una respuesta competitiva y exitosa para la invención, por lo tanto es el impulso y la clave del crecimiento organizacional (Jovanovic & MacDonald, 1994). En esta misma línea se afirma que la capacidad de innovación es un medio para encontrar ventajas competitivas (Deakins & Freel, 1997; R. Deshpande & Farley, 1999; R. Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Edwards, Kumar, & Ranjan, 2002; Hurley & Hult, 1998; Johnston & Bate, 2003; Martins & Terblanche, 2003; E. Olson, et al., 2005; Porter, 1998; Sandvik & Sandvik, 2003). Estas ventajas incluyen la creación de barreras móviles, obtención de nuevos clientes, superación de las estrategias de imitación y lograr economías de escala. En el trabajo de O'Donnell, Gilmore, Carson y Cummins (2002) se evidencia que las empresas, en especial las pequeñas, utilizan a la innovación como un medio o estrategia para evitar la competencia en precios. Se ha demostrado que la innovación es una función importante de gestión y está relacionada positivamente con el resultado de la empresa (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989; Dimitratos, Lioukas, & Carter, 2004; Hughes & Morgan, 2007; Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005; Pérez & Meliá, 2005; Wiklund & Shepherd, 2003; Zahra & George, 2002). Además, el crecimiento, el mantenimiento del empleo y la competitividad pasan inevitablemente por la innovación, por lo que la competitividad de un país, una región o una

empresa depende de forma determinante de su capacidad de invertir en investigación, conocimientos y tecnología, así como en la creación de competencias que hagan posible sacarles el mayor provecho posible en términos de productos y servicios nuevos (Watts & Zimmerman, 1978). Por lo expuesto anteriormente, no es sorprendente que los gobiernos de los países desarrollados estén realizando esfuerzos considerables para promover la innovación (Barillas, et al., 2008); y como lo describió Peter Drucker (1985a), la importancia de la innovación ha sido verificada y garantizada por la intensa competencia y los rápidos cambios de mercados y tecnología.

3. Clasificación de la innovación

Una empresa puede hacer numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y su rendimiento comercial, por lo que existen varias clasificaciones para la innovación dependiendo de los distintos autores y sus enfoques.

Uno de los primeros precursores en la teoría de la innovación fue Schumpeter (1934), quien define a la innovación como el motor del desarrollo económico; y distingue cinco tipos de innovación: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministro, exploración de nuevos mercados y nuevas formas de organizar a la empresa. Esta clasificación difiere de la propuesta de Porter (1998), quien considera solo tres clases de innovación: en producto, en procesos y en marketing.

El Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2006) identifica cuatro tipos de innovaciones que incluyen una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones organizativas e innovaciones de marketing.

- Las innovaciones de producto implican cambios significativos de las características de los bienes o de los servicios. Incluyen los bienes y servicios enteramente nuevos y las mejoras significativas de los productos existentes.
- Las innovaciones de proceso son cambios significativos en los métodos de producción y distribución.
- Las innovaciones organizativas se refieren a poner en práctica nuevos métodos de organización. Pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa.
- Las innovaciones de marketing implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Éstos incluyen cambios en las 4 P's es decir en el diseño y el envase de los productos, en la promoción y la plaza de los productos y en los métodos de asignación de precios de los bienes y servicios.

Otra manera de clasificar la innovación se da de acuerdo al grado de novedad de la innovación (Deward & Dutton, 1986; Ettlíe, 1983; Zaltman, et al., 1973). En su segunda acepción, la

innovación como resultado, la OCDE (Watts & Zimmerman, 1978, 1990) hace referencia al producto, procedimiento o servicio nuevo. Se diferencia entonces a la innovación radical o de ruptura e innovación progresiva o incremental, la cual modifica, por medio de mejoras sucesivas, los productos, procedimientos y servicios. Al diferenciar a las innovaciones en radicales e incrementales deben considerarse los factores de novedad y riesgo. Una innovación con un alto grado de radicalidad está ligada a un elevado riesgo (Dewar & Dutton, 1986; Ettlie, 1983; N. King, 1996; Muñoz, 1997; Zaltman, et al., 1973).

Existen además un sinnúmero de taxonomías para la innovación distintas a las ya mencionadas. Para un mejor detalle se pueden revisar los trabajos de Zaltman et al. (1973), Aiken, Bacharach y French (1980), Ettlie (1983), Damanpour (1983, 1991), Tushman y Nadler (1986), Bhoovaraghavan, Vasudevan y Chandran (1996) y Ulrich y Eppinger (2000).

4. Fuentes de innovación

Existen innovaciones que surgen de la iluminación del intelecto. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente aquellas exitosas, resultan de la búsqueda consciente e intencional de oportunidades para innovar; las cuales se encuentran solo en pocas ocasiones (Drucker, 1985a). A continuación describiremos algunas de estas situaciones que han sido determinadas por la comunidad académica.

Para Peter Drucker (1985b) la innovación sistemática consiste en la búsqueda intencionada y organizada de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios puedan ofrecer para la innovación económica o social. Esta innovación sistemática significa básicamente el monitoreo de siete fuentes de oportunidades de innovación; las cuatro primeras se encuentran al interior de la empresa, las tres últimas se refieren al ambiente externo, que se describen a continuación:

- Eventos inesperados se pueden convertir en fuentes de innovación. El éxito inesperado y el fracaso inesperado constituyen fuentes productivas de oportunidades de innovación, debido a que la mayoría de las empresas los descartan, no se toman en cuenta e incluso existen resentimientos hacia ellos. Sin embargo estas situaciones deben ser muy bien gestionadas.
- La incongruencia con la lógica o ritmo de un proceso, incongruencias entre realidades económicas y la incongruencia entre las expectativas y los resultados pueden abrir oportunidades de innovación.
- Innovación basada en la necesidad de un proceso, donde la necesidad hace que se tenga que ver nuevas formas de utilización de artefactos o procedimientos conocidos con anterioridad mediante adaptación o invenciones menores.
- Los cambios en la estructura de la industria o los mercados representan grandes oportunidades de innovación. Cuando cambia la estructura de una industria o mercado, los líderes tradicionales de la industria descuidan los segmentos crecientes de mercado una y otra vez.

- Los cambios demográficos, son cambios de los que se puede estar seguros, aquellos que vigilen y los exploten las características demográficas, como número de personas, su distribución de edad, educación, ocupación y localización geográfica, pueden ser muy bien recompensados.
- Los cambios en la percepción abren grandes oportunidades para la innovación. Un cambio en la percepción no altera los hechos sino su significado y de manera muy rápida.
- Los nuevos conocimientos pueden engendrar las innovaciones más radicales, ya sea que se basen en nuevos conocimientos científicos, técnicos o sociales; sin embargo, no todas estas innovaciones pueden ser de importancia. La mayoría de las veces demandan más que un solo tipo de conocimientos sino la convergencia de varios tipos de nuevos conocimientos.

Ulrich y Eppinger (2000) definen a una fuente de innovación como cualquier situación en la que los practicantes de la innovación puedan conseguir nuevas ideas sobre productos, procesos y sistemas del negocio. En base a esto, Cao y Hansen (2006) conciben a las fuentes de innovación como directrices que articulan a los fabricantes a perseguir la innovación de manera activa. De los resultados de las entrevistas de su investigación los autores dividen en dos grandes grupos a las fuentes de innovación:

- Factores que dirigen a la administración, son aquellos que se refieren a los recursos internos de la empresa como: la alta gerencia, los empleados y el departamento de investigación y desarrollo.
- Factores que dirigen al mercado, se refieren a fuentes de información externa de: competidores, vendedores al detalle, consumidores finales, clientes corporativos, demostraciones comerciales, instituciones educativas, proveedores de equipos, proveedores de materias primas, proveedores de tecnologías de información y asociaciones comerciales.

Según la Comisión Europea de Comunicación (COM, 2003) las fuentes de innovación pueden ser descritas como el sistema de factores que conforman la innovación al nivel empresarial y los denominan “dínamo de innovación”. Para crear la innovación pueden existir varias formas:

- En forma de invención. La investigación es la principal contribuidora a la innovación, generando un flujo de ideas técnicas y renovando continuamente el conjunto de habilidades técnicas.
- Copiar la idea de otro sector. Una empresa puede ser innovadora al tomar una idea de otro sector industrial y adaptarlo para su uso en sus propios procesos de producción o mercado.
- Búsqueda de nuevos espacios inexplorados de mercado. Basándose sobre innovaciones tecnológicas o reconfigurando productos o servicios existentes, para presentar una alternativa percibida por los clientes como de mayor valor.

- Un nuevo enfoque de negocios como por ejemplo un nuevo modelo de negocio como el de ventas por internet, con el objetivo de crear nuevos espacios de mercado o incrementar la utilidad dentro de un mercado existente.

Como puede apreciarse cada descripción de las distintas fuentes de innovación tienen puntos comunes en la mayoría de los casos.

5. Medición de la innovación

Dependiendo del punto de vista, la innovación puede ser medida según varios factores, como por ejemplo, desde la perspectiva de las capacidades tecnológicas, el proceso social e interactivo, las fuentes externas y los esfuerzos tecnológicos endógenos, innovaciones organizacionales, capacitación, gestión de calidad, gestión ambiental y capacidades de innovación (Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001) o también desde las perspectivas de investigación y desarrollo experimental, actividades relativas a las innovaciones de producto y proceso, preparación del mercado para la innovación y formación (OCDE & Eurostat, 2006). Específicamente, algunas de las medidas de los resultados de la innovación se describen a continuación:

Zaltman et al. (1973), como se mencionó anteriormente, sugieren que existen dos etapas en el proceso de innovación: iniciación e implementación, para las cuales Hurley y Hult (1998) introducen parámetros a los modelos de Orientación al Mercado: la predisposición a la innovación (*innovativeness*) y la capacidad para innovar. La Capacidad de Innovación es vista como una rutina organizativa de alto nivel que cumple con los atributos que favorecen el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles por la dificultad de la introducción exitosa de nuevos productos o servicios al mercado (Hult, et al., 2004; Hurley & Hult, 1998). Esta capacidad puede ser medida mediante el número de innovaciones que una organización es capaz de adoptar o implementar exitosamente por lo que puede ser operacionalizada como el número de ideas nuevas que han sido adoptadas por la organización (Hurley & Hult, 1998); que, en los trabajos de Santos, Vásquez y Álvarez (2000) y Vasquez, Santos y Álvarez (2001) es denominada tasa de innovación. Para evaluar esta variable se realiza un cuestionario para las empresas donde se solicita indicar la posición en que se encuentra el número promedio de innovaciones comercializadas en los últimos cinco años, relacionando al promedio de nuevos productos ofrecidos por sus competidores el cual se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Capacidad de Innovación

Ítems para medir la Capacidad de innovación o Tasa de innovación
<ol style="list-style-type: none">1. Número medio de innovaciones muy inferior a la media.2. Número medio de innovaciones inferior a la media.3. Número medio de innovaciones igual a la media.4. Número medio de innovaciones algo superior a la media.5. Número medio de innovaciones muy superior a la

media.

Fuente: Santos et al. (2000).

Aunque existen muchas definiciones de la predisposición a innovar (*innovativeness*), en este trabajo se adopta la definición de Calantone, Garcia y Dröge (2003), quienes la entienden como la receptividad de nuevas ideas como parte integral de la cultura de la organización y una medida de la habilidad de la empresa de hacer cambios a medida que esta avanza. Para medir la predisposición a la innovación podemos remitirnos a la escala sugerida por Hurley y Hult (1998) y aplicada por Vasquez, et al. (2001) y Santos, et al. (2000); quienes utilizan una escala de 5 ítems; y realizan la encuesta solicitando a las empresas indicar en qué medida describen a la organización las aseveraciones presentadas en la Tabla 3.

Tabla 3. Predisposición a la Innovación

Ítems para medir la Predisposición a la innovación
1. Se aceptan de buena gana las propuestas de innovación.
2. La dirección busca activamente ideas innovadoras.
3. Se percibe la innovación como demasiado arriesgada, por lo que trata de evitarse.
4. Se penaliza a los trabajadores que promueven ideas de nuevos productos que finalmente no tienen éxito.
5. Los responsables del desarrollo de nuevos productos aceptan fácilmente nuevos proyectos.

Fuente: Santos et al. (2000, p. 101).

Se utiliza una escala de Likert de 7 posiciones donde el valor 1 indica que se encuentra en total desacuerdo y el valor 7 significa que se encuentra totalmente de acuerdo.

La medición del grado de novedad de las innovaciones tiene muchas perspectivas, entre las que se pueden citar a las medidas propuestas en el trabajo de Atuahene-Gima (1995) que considera dos dimensiones: la novedad del producto para los clientes y la novedad del producto para la organización. La novedad del producto para los clientes, se refiere al grado al cual el nuevo producto es compatible con las experiencias y patrones de consumo de los clientes potenciales, que, para Vega y Armario (2006) mide el esfuerzo requerido por los consumidores para adoptar el nuevo producto. La segunda dimensión, la novedad para la organización, se refiere al grado de similitud entre el nuevo producto y aquellos ya comercializados por la empresa que pueden variar desde productos con innovación incremental a productos con innovación radical, con la siguiente escala: mejora de los productos existentes, extensión de la línea de productos existentes, nueva línea de productos para la empresa o innovaciones totalmente nuevas para el mundo.

Revisando los trabajos de Gupta & Govindarajan (1984), Slater y Narver (1996), Santos et al. (2000) y Vasquez, et al. (2001); se encuentra una escala de medición del grado de novedad de las innovaciones. Para realizar esta medición se pide a las empresas que valore cada una de las tres estrategias que se muestran en la

Tabla 4.

Tabla 4. Grado de novedad de las innovaciones

Ítems para medir el grado de novedad de las innovaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos. 2. Análisis de las ofertas de los competidores para ofrecer productos de imitación. 3. Defensa de la cartera actual frente a ataques competitivos.

Fuente: Santos, et al. (2000, p. 101).

Estas estrategias se evalúan en una escala de Likert de siete puntos donde el valor 1 indica que no se da ninguna importancia a la estrategia y el valor 7 significa que es una estrategia extremadamente importante. Al obtener esta información se debe ponderar por el grado de esfuerzo innovador que representa cada una de las actividades descritas, de esta manera se obtiene un indicador del grado de novedad de las innovaciones (Gupta & Govindarajan, 1984). El grado de esfuerzo innovador utilizado para ponderar debe calcularse de acuerdo al criterio del investigador, lo cual introduce un nivel de subjetividad (Slater & Narver, 1996). De esta manera, siguiendo el trabajo de Santos, et al. (2000), se pondera con un valor de 1 a la estrategia de defensa de la cartera, se otorga un valor de 4 al desarrollo y oferta de productos de imitación, asimismo se concede un valor de 7 al desarrollo de nuevos productos y para obtener un valor numérico del grado de novedad de las innovaciones (GNI) se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{GNI} = \Sigma (\text{esfuerzo innovador} * \text{importancia de la estrategia})$$

Una medición similar, aunque no utiliza escala de Likert, sino el número absoluto de productos puede ser encontrado en la clasificación de Booz, Allen y Hamilton (1982) y Olson, Walker Jr. y Ruekert (1995), donde separan a la innovación de producto en tres categorías básicas: extensiones de línea, productos de imitación (*me too*) y productos nuevos para el mundo. Utilizando esta taxonomía, Lukas y Ferrell (2000) operacionalizaron el grado de novedad de los productos, solicitando a los encuestados indicar cuantos nuevos productos lanzaron en cada categoría en los últimos tres años.

6. Reflexiones y consideraciones teóricas

Lo contrario de innovación es "el arcaísmo y la rutina", por tal razón la innovación tropieza con tantos obstáculos y tantas resistencias, entonces desarrollar y compartir una cultura de innovación se ha convertido en un acto capital para las sociedades (Watts & Zimmerman, 1978). Al ser la innovación de productos considerada un determinante primordial para el crecimiento de las empresas y un factor que mejora su rendimiento, se debe determinar cómo la Orientación al Mercado influye en el desarrollo de nuevos productos. Por un lado, algunos autores sostienen que la Orientación al Mercado tiene una relación positiva con la introducción de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1996; R. Deshpande, et al., 1993; Gatignon & Xuereb, 1997; Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1994); y por otro lado se han realizado estudios que revelan un efecto opuesto de la OM, afirmando que esta filosofía conduce a la imitación y hace que el desarrollo de innovaciones radicales sea más difícil o que la orientación al cliente hace que la comercialización de nuevos productos sea más difícil (Bennet & Cooper, 1979, 1981; Christensen & Bower, 1996; Lawton & Parasuraman, 1980; Leonard, 2002).

Existe una complementariedad entre la Orientación al Mercado y la innovación (Han, Kim, & Srivastava, 1998; Hurley & Hult, 1998); las empresas con OM sin orientación a la innovación están concentradas en responder a necesidades expresadas por los clientes, sin embargo de esta manera es más probable perder oportunidades de desarrollar nuevos productos que los consumidores no pueden describir, ya que aun no se los imaginan (Bennet & Cooper, 1981; Christensen & Bower, 1996). Así los clientes podrían poner límites y dirigir a la empresa hacia una miopía de marketing (Levitt, 1960), que cohíban respuestas creativas a necesidades no expresadas por los clientes (Levinthal & March, 1993). Una forma de empaparse de innovación para estas empresas es construir una orientación emprendedora para lograr una posición proactiva y agresiva para satisfacer necesidades emergentes aun no expresadas por los clientes (Covin, 1991; Narver, Slater, & MacLachlan, 2000, 2004; Slater & Narver, 1995). Dicha orientación es necesaria para combatir a la dictadura del mercado para liderar y dirigir, en vez de ser dirigido por los clientes (Hunt & Morgan, 1995; Slater & Narver, 1995). Empero, no se debe olvidar que existe un alto riesgo de fracasar en el mercado, por lo que el objetivo debería ser una armonía entre Orientación al Mercado, innovación de producto y rendimiento (Slater & Narver, 1995).

Revisando la relación entre Orientación al Mercado e innovación desde la perspectiva de inteligencia de mercado de Kohli y Jaworski (1990), se puede apreciar que el grado de reacción refleja la magnitud en la cual las empresas ajustan sus políticas de marketing de acuerdo con la inteligencia de mercado y que la interpretación más estrecha del grado de reacción es la adaptación de las ofertas a las necesidades expresadas por los clientes y estructuras de mercado (Verhees & Meulenbergh, 2004). Esta respuesta reactiva ha sido calificada como "conducida por el mercado (*market driven*)" por Jaworski, Kohli y Sahay (2000) o "guiada por el cliente (*customer led*)" por Slater y Narver (1998, 1999). Sin embargo, el término Orientación al Mercado significa que las empresas también tratan de entender y responder a las necesidades latentes y futuras de los clientes (Slater & Narver, 1998, 1999). En este mismo sentido Jaworski et al. (2000) sugieren que las empresas pueden "dirigir mercados (*drive markets*)" mediante la manipulación de las estructuras de mercado y el comportamiento de los actores del mercado. La

innovación de productos puede ser la respuesta más apropiada a la inteligencia de mercado (Verhees & Meulenberg, 2004).

La relación entre capacidad innovadora y desempeño positivo, supervivencia y crecimiento ha provocado el interés de muchas disciplinas (R. Deshpande & Farley, 1999). No obstante, el trabajo de Hult, Hurley y Knight (2004) afirma que se conoce muy poco a cerca de los conductores de la capacidad de innovación dado que estos conductores operan colectivamente para influenciar el desempeño, aunque varios estudios (Damanpour, et al., 1989; Dimitratos, et al., 2004; Hughes & Morgan, 2007; Jantunen, et al., 2005; Pérez & Meliá, 2005; Wiklund & Shepherd, 2003; Zahra & George, 2002) confirman la relación positiva entre la innovación y el desempeño empresarial.

Al analizar la relación entre Orientación al Mercado y desempeño, la innovación ha sido identificada como una variable instrumental y en este contexto, se han propuesto teorías y esquemas de trabajo elaborados para la relación de Orientación al Mercado, desempeño e innovación en las grandes empresas (Atuahene-Gima, 1996; Han, et al., 1998; Hurley & Hult, 1998; Jaworski, et al., 2000; Slater & Narver, 1995, 1998, 1999). La revisión de la literatura indica que existe una fuerte relación entre los conceptos de Orientación al Mercado, innovación, desempeño de las empresas y éxito de nuevos productos. Por ejemplo en el trabajo de Vásquez, Santos y Álvarez (2001) se demuestran los efectos benéficos de la Orientación al Mercado sobre las estrategias de innovación de las empresas y su competitividad. Además la investigación de Narver, Slater y Maclachlan (2004) sostiene que un negocio que confía solamente en una Orientación al Mercado reactiva, es decir que se dirige a las necesidades expresadas de los clientes no es suficiente para crear y sostener el éxito de nuevos productos, sino que también es importante mantener una Orientación al Mercado proactiva dirigida a las necesidades latentes o no expresadas de los clientes. Sin embargo, Baker y Sinkula (2005) sugieren que la influencia de la Orientación al Mercado sobre el éxito de nuevos productos y la rentabilidad, puede estar limitada si existe una carencia en la eficiencia en la función del marketing para coordinar recursos y capacidades.

La Orientación al Mercado cuando es correctamente concebida e implementada, es un proceso que comienza con el descubrimiento de las necesidades de los clientes antes de que exista un intento de crear los beneficios del cliente que satisfagan esas necesidades. La secuencia de descubrimiento de las necesidades del cliente antes del desarrollo de productos, no es solo completamente consistente con la innovación, sino que también es un impulsor de innovaciones exitosas (Slater & Narver, 1995, 1998). La sola satisfacción de las necesidades expresadas de los clientes no es suficiente para que una empresa crezca. Esta debe constantemente descubrir las necesidades latentes de los clientes para ofrecer siempre beneficios superiores. De esta manera la presión de innovar es implacable para cualquier empresa que desee evitar la competencia estrictamente en precios (Narver, et al., 2000). Debido a esto podemos inferir que la innovación radical proveniente de satisfacer las necesidades latentes de los clientes tiene una fuerte y positiva relación con la Orientación al Mercado proactiva.

7. Referencias bibliográficas

- Aiken, M., Bacharach, S., & French, J. (1980). Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 23, 631-652.
- Alianza Boliviana de la Sociedad Civil para el Desarrollo Sostenible. (2003). Diagnostico y Lineamientos para la elaboracion del Plan de Seguimiento de la Sociedad Civil a la Cumbre de Johannesburgo. Retrieved noviembre, 2009, from <http://www.abdes.org/files/diag.pdf>
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(Octubre), 1154-1238.
- American Marketing Association. (2007). Definition of Marketing. Retrieved octubre de 2009, 2009, from <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Artaza, O. (2004). *Reformas y financiamiento de sistemas de salud en la subregión Andina*. Lima: Organismo Andino de Salud – Convenio Hipólito Unanue (ORAS-CONHU).
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*(12), 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*(35), 93-103.
- Baker, W., & Sinkula, J. (2005). Market Orientation an the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483-502.
- Barillas, E., Valdez, C., & Holland, S. (2008). *Situación de la gestión del suministro de medicamentos para el tratamiento de la malaria en los países que comparten la Cuenca Amazónica*. Paper presented at the Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional por el Programa Strengthening Pharmaceutical Systems (SPS). Retrieved from http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP683.pdf
- Bennet, R., & Cooper, R. (1979). Beyond the Marketing Concept. *Business Horizons*, 24, 76-83.
- Bennet, R., & Cooper, R. (1981). The misuse of marketing. an American tragedy. *Business Horizons*, 24(6), 51-61.
- Bhoovaraghavan, S., Vasudevan, A., & Chandran, R. (1996). Resolving the process vs. product innovation dilemma: A consumer choice theoretic approach. *Management Science*, 42(2), 232-246.
- Booz, Allen, & Hamilton. (1982). *New Products for the 1980s*. New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Cao, X., & Hansen, E. (2006). Innovation in China's furniture industry. *Forest Products Journal*, 56(11/12), 33-42.
- Cobbenhagen, J. (1993). Innovative innovation. *Curso Monográfico, Universidad Carlos III, Madrid*, 6.

- COM. (1995). 688. *European Commission Communication*.
- COM. (2003). 112 final. *European Commission Communication*.
- Cooper, R. (1984). The strategy-performance link in product innovation. *R&D Management*, 14(4), 247-259.
- Covin, J. (1991). Entrepreneurial vs. conservative firms. A comparison of strategies. *Journal of Management Studies*(28), 429-462.
- Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- Christensen, C., & Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*(17), 197-218.
- Dalle, L. (2006). *Grow or go: A theory-building study regarding the survival and growth of micro-small enterprises*. Southern Cross University, New South Wales, Australia.
- Damanpour, F. (1983). *Technical versus administrative rates of organizational innovation: A study of organizational lag*. University of Pennsylvania, Pennsylvania, USA.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Damanpour, F. (1996). *Innovation effectiveness, adoption and organizational performance*: Wiley.
- Damanpour, F., Szabat, K., & Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26, 587-601.
- Deakins, D., & Freel, M. (1997). *Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs*. Paper presented at the ECLC 4th International Conference.
- Deshpande, R., & Farley, J. (1999). Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- Deshpande, R., & Farley, J. (2000). Market-focused organizational transformation in China. *Journal of Global Marketing*, 14(1/2), 7-35.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 1(57), 22-37.
- Dewar, R., & Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32, 1422-1433.
- Deward, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32, 1422-1433.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Donofrio, N. (2004). *21st century Innovation Working Group Final Report, Innovation The new reality for national Prosperity*. Washington DC: National Innovation, Initiative Council on Competitiveness.
- Drucker, P. (1985a). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Drucker, P. (1985b). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Edwards, R., Kumar, P., & Ranjan, R. (2002). *Organization Culture and Innovation*. Paper presented at the 28th EIBA (European International Business Academy) Conference.

- Ettlie, J. E. (1983). Organization policy and innovation among supplies to food processing sector. *Academy of Management Journal*(26), 27-44.
- Fundación para el Desarrollo de Guatemala. (2008). Índice de Desarrollo Humano. Retrieved diciembre, 2009, from <http://www.fundesa.org.gt/cms/content/files/cides/indices/IDH - 2008 - Indice de Desarrollo Humano.pdf>
- Garud, R., & Nayyar, P. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15(5), 365-385.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. B. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 1(34), 77-90.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 4(62), 30-45.
- Hernandez, R., & de la Calle, A. (2006). Estudio sobre el comportamiento innovador de la empresa. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*(18), 7-30.
- Hughes, M., & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hult, T., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hult, T., & Ketchen, D. (2001). Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, 899-906.
- Hunt, S., & Morgan, R. (1995). The competitive advantage theory of competition. *Journal of Marketing*(59), 1-15.
- Hurley, R., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-56.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jaramillo, H., Lugones, G., & Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá*. Bogotá: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología, Organización de Estados Americanos.
- Jaworski, B., Kohli, A., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Academy of Marketing Science. Journal*, 28(1), 10.
- Johnston, R., & Bate, D. (2003). *The power of strategy innovation*. New York: American Management Association.
- Jovanovic, B., & MacDonald, G. (1994). The Life Cycle of a Competitive Industry. *Journal of Political Economy*, 102, 322-347.
- King, A. (1974). Expectation effects in organizational change. *Administrative science quarterly*, 221-230.

- King, N. (1996). Innovation at Work: The Research Literature. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 15-59). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The impact of marketing concept on new product planning. *Journal of Marketing*(44), 19-25.
- Leonard, D. (2002). The Limitations of Listening. *Harvard Business Review*, 80(1), 93.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The learning myopia. *Strategic Management Journal*(14), 95-112.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(Julio-Agosto), 45-56.
- Lukas, B., & Ferrell, O. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, 64-74.
- Meyer, A., & Goes, J. (1988). Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis. *Academy of Management Journal*(31), 897-923.
- Mohr, L. (1969). Determinants of innovation in organizations. *The American Political Science Review*, 63(1), 111-126.
- Muñoz, A. (1997). *La dirección de la innovación: Dimensiones claves*. Unpublished Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Granada.
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2000). *Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation*: Marketing Science Institute.
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Nelson, R. R. (1968). Innovation. In D. L. S. (Ed.) (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (Vol. 7, pp. 339-345). New York: The Macmillan Company and the Free Press.
- Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 205-222.
- OCDE, & Eurostat. (2006). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (Third ed.). Oslo: OCDE Eurostat.
- Olson, E., Slater, S., & Hult, T. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour. *Journal of Marketing*, 69(7), 49-65.
- Olson, E. M., Walker Jr., O., & Ruekert, R. (1995). Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness. *The Journal of Marketing*, 59(1), 48-62.
- Ordaz, C. C., Alcazar, F. M., & Romero, P. M. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: Un análisis empírico. *Economía Industrial*, 333, 12.

- Pérez, A., & Meliá, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 14(3), 165-180.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantages of Nations: With a New Introduction*. New York: Free Press.
- Ruekert, R. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*(9), 225-245.
- Sandvik, I., & Sandvik, K. (2003). The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Santos, L., Vasquez, R., & Álvarez, L. (2000). Orientación al mercado en la estrategia de innovación. Su efecto en las empresas industriales. *Economía Industrial*(334), 93-106.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 2(37), 22-28.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*(59), 63-74.
- Slater, S., & Narver, J. (1996). Competitive Strategy in the Market-Focused Business. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 159-174.
- Slater, S., & Narver, J. (1998). Customer-Led and Market Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Slater, S., & Narver, J. (1999). Research notes and communications: Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 4.
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5(Junio), 1-20.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-93.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2000). *Product Design and Development* (2nd. ed.). New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Ulwick, A. (2002). Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32.
- Vasquez, R., Santos, L., & Álvarez, L. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*(9), 22.
- Vázquez, M., & Armario, E. (2006). *The Impact of Market Orientation on New Product Performance*. Paper presented at the 5th European Marketing Trends Congress.
- Verhees, F., & Meulenberg, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Watts, R., & Zimmerman, J. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *The Accounting Review*, 53(1), 112-134.
- Watts, R., & Zimmerman, J. (1990). Positive accounting theory: A ten year perspective. *Accounting Review*, 65, 131-165.

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Zahra, S., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 255-288). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.