



Esta propuesta de tesis doctoral: El rol de la orientación al mercado y la cocreación del cliente en el éxito de nuevos productos.

Autor: Ana Lucía Martínez Azcárate

Ha sido aprobada

Boris Herrera

Jurado

Washington Macías

Jurado

Juan Umaná de la Flor

Asesor

Lima, 17 de abril de 2017

# **El rol de la orientación al mercado y la cocreación del cliente en el éxito de nuevos productos**

## **Índice:**

1. Introducción .....	Pág. 3
2. Revisión de literatura.....	Pág. 7
3. Problema de investigación e hipótesis.....	Pág. 32
4. Diseño de la investigación.....	Pág. 37
5. Futuras extensiones.....	Pág. 46
6. Referencias.....	Pág. 49

## **1. Introducción**

En los últimos tiempos ha habido un considerable debate y preocupación por la innovación de productos, tanto entre los académicos como en los gestores. La razón principal de este debate es la evidencia de que la innovación mejora el desempeño de las empresas (Damanpour, 1991; Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Hult, Hurley, y Knight, 2004). En este sentido, un tema crucial para los nuevos gerentes de productos es entender los factores que separan el éxito del fracaso en la innovación de productos. (Cooper y Kleinschmidt, 1997).

Innovación es el proceso de desarrollo de nuevos productos (NPD, por sus siglas en inglés), y su rendimiento dependerá de la calidad de la gestión. Así, los gestores mencionan que las estrategias y procesos tradicionales de innovación muestran ratios de fracaso extremadamente elevados que, según diversos estudios, se sitúan cerca del 80% (Prahalad y Hamel, 2013).

A este respecto, la literatura ha revisado y examinado extensamente los factores del éxito de nuevos productos (Cooper, 1979; Henard y Szymanski, 2001; Montoya-Weiss y Calantone, 1994). Asimismo, investigaciones empíricas anteriores sobre el desempeño de nuevos productos han proporcionado pruebas considerables de que una amplia

variedad de factores previos pueden influir en los resultados de su desarrollo. Normalmente, los determinantes propuestos implican una combinación de factores estratégicos, de desarrollo, de proceso, de producto, de organización o de entorno de mercado como motores del desempeño de nuevos productos (Montoya-Weiss y Calantone, 1994; Evanschitzky *et ál.*, 2012).

La orientación al mercado y el grado de novedad del producto son factores mencionados dentro de la empresa y de las características del producto, respectivamente, e influyen en el éxito del proceso de desarrollo de nuevos productos (Evanschitzky *et ál.*, 2012; Henard y Szymanski, 2001).

La orientación al mercado —uno de los conceptos centrales en *marketing*— ha sido ampliamente estudiada por los investigadores. Proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva al facilitar la comprensión y la respuesta a las demandas del mercado de manera efectiva, con lo cual la empresa que esté orientada al mercado logrará un mejor rendimiento organizacional (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski *et ál.*, 1993; Slater y Narver, 1994; Deng y Dart, 1994; Sin *et ál.*, 2003).

Algunos académicos afirman que la orientación al mercado favorece la innovación y, por tanto, asegura el rendimiento organizacional (Hurley y Hult, 1998; Kirca *et ál.*, 2005). Sin embargo, en la literatura se encuentran resultados no concluyentes: por un lado, algunos estudios presentan la orientación al mercado como un factor clave que facilita la innovación de productos; otros, en cambio, argumentan que la inhibe, especialmente si se trata de innovaciones de productos radicales (Callahan y Lasry, 2004).

Vargo y Lusch (2004) mencionan que desde la nueva lógica de *marketing* se ha tratado la cocreación del cliente, donde este es un participante activo y la empresa debe

interactuar con él para la creación de valor, siendo el proceso de desarrollo de nuevos productos un contexto en el que puede interactuar. Pioneros de este tópico han estudiado de manera aislada esta relación; así, Gruner y Homburg (2000) encuentran una conexión positiva entre la participación del cliente en las diferentes etapas de desarrollo del producto y el éxito financiero de nuevos productos, concluyendo que los efectos de la interacción del cliente varían en función de las etapas del desarrollo de nuevos productos.

Asimismo, estudios B2B en pequeñas y jóvenes empresas tecnológicas que han desarrollado innovaciones mayores exitosas —radicales o productos realmente nuevos— muestran que lo han logrado porque emplean un proceso de desarrollo con cinco actividades iterativas en las que los clientes participan con múltiples roles en cada fase del proceso (Coviello y Joseph, 2012). Estos hallazgos contradicen los argumentos de la literatura existente en cuanto a que los clientes no pueden ser fácilmente involucrados ni contribuir cuando se trata de innovaciones radicales (Jaworski y Kohli, 2006). Adicionalmente, Barczak (2012) invita a los académicos a estudiar cuál es el impacto del esfuerzo de la cocreación del cliente en la innovación y en el desempeño de la empresa.

Para abordar los hallazgos mixtos mencionados anteriormente, esta investigación examina las relaciones entre la orientación al mercado y la cocreación del cliente con la innovación del producto. De esta manera se intenta dar respuesta a una importante interrogante: ¿cómo influye la participación del cliente en la relación entre la orientación al mercado y el éxito de nuevos productos?

La importancia de este tema radica en varias razones. Por un lado, la innovación ofrece grandes oportunidades a las empresas en términos de crecimiento y expansión en nuevas áreas. Las innovaciones significativas permiten que las empresas establezcan posiciones

competitivas dominantes y brinden a las firmas recién llegadas la oportunidad de establecerse en el mercado (Danneels *et ál.*, 2001). No obstante, la innovación de productos también se asocia con altos riesgos y desafíos de gestión. Investigaciones llevadas a cabo previamente han sugerido que los productos más innovadores requieren más recursos firmes y un enfoque de desarrollo diferente para tener éxito y que muchos productos fracasan en el proceso (Danneels *et ál.*, 2001).

Por lo expuesto, este estudio intenta contribuir, por un lado, al llamado de investigación de Barczak (2012) y, por otro, ayudar a los gestores a entender con mayor claridad el proceso de desarrollo de nuevos productos y qué factores son clave en el éxito del mismo. A tal respecto, este trabajo procura deducir la relación entre orientación al mercado e innovación del producto, añadiendo la cocreación del cliente como un concepto que explicaría los hallazgos no concluyentes de esta relación.

Desde el punto de vista académico, se espera dar luces acerca de cómo la orientación al mercado facilita el éxito de los nuevos productos. Considerando que la orientación al mercado facilita información que puede ser útil en el proceso de innovación, es necesario aclarar por qué los estudios realizados aún no llegan a un resultado concluyente. Esta relación se podría entender mejor a partir de la inclusión del cliente como partícipe del proceso.

Desde el punto de vista de implicaciones gerenciales prácticas, conocer acerca de este impacto permitiría que los gerentes adapten sus estrategias y distribuyan mejor sus recursos para aprovechar la orientación al mercado existente en pro del éxito de nuevos productos. Además, una orientación al mercado permanece incompleta si los practicantes no entienden el *modus operandi* que da lugar a un valor superior al cliente y al rendimiento corporativo.

## **2. Revisión de la literatura**

Este apartado inicia exponiendo los fundamentos teóricos y últimos hallazgos de la innovación, profundizando en la innovación del producto a fin de presentar el rendimiento en el desarrollo de nuevos productos, que es la variable dependiente. Luego se expone el concepto de cocreación y su relación con el rendimiento del desarrollo de nuevos productos y, finalmente, se presenta el concepto de orientación al mercado y su relación con la innovación del producto, siendo estas últimas las variables independientes.

### **2.1. Innovación**

Alegre *et ál.* (2006) definen la innovación —en un concepto amplio— como la ideación, desarrollo y comercialización de nuevos productos, servicios o negocios que facilita el desarrollo de nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Schumpeter (1975, p. 45, citado por Crossan y Apaydin, 2010) es el primero en mencionar la innovación en los años veinte, donde resalta el hincapié en la novedad. Así, es posible hablar de innovación como un nuevo bien o una nueva calidad de un bien, un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de suministro o una nueva estructura organizativa, que se puede resumir como “hacer las cosas de manera diferente”.

En efecto, Schumpeter (1942) estudió los factores necesarios para fomentar la aparición del capitalismo en una economía de mercado. Y entre estos factores, encontró que el principal factor era la innovación constante, lo que él llamó como la teoría de la destrucción creativa. La teoría de la destrucción creativa postulaba que las innovaciones en el mundo empresarial, por ejemplo en los nuevos productos, son esenciales para garantizar el crecimiento económico sostenible, destacando así la importancia de los

nuevos productos como estímulo al crecimiento económico. Argumentó que la competencia planteada por los nuevos productos era mucho más importante que los cambios marginales en los precios de los productos existentes.

Adicionalmente, para Crossan y Apaydin (2010, p. 1155) el término ha tenido desde sus orígenes muchos enfoques y perspectivas. Ellos definen la innovación como «la producción o la adopción, asimilación y explotación de una novedad sobre el valor añadido en el ámbito económico y social; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión. Es, a la vez, un proceso y un resultado».

En este aspecto, llaman la atención estas dos últimas funciones de la innovación, como proceso y resultado. El primero responde a la pregunta “cómo” mientras que el último responde a “qué tipo” o “qué” se innova. Los autores llaman a estas funciones “dimensiones de la innovación”. Así, dentro de la primera dimensión —proceso— se aprecian cinco divisiones: la primera de ellas denominada *motivador*, en alusión a que la motivación principal puede ser aprovechar recursos propios (interna) o más bien aprovechar oportunidades del entorno del mercado (externa); en segundo lugar, la *fuerza*, en referencia a que el origen está relacionado con la invención propia por un lado (interna, como la ideación) o, por otro lado, al ejercicio de adopción de una invención del entorno. En tercer término se encuentra el *nivel*, considerando procesos que se dan entre individuos dentro de organizaciones, grupos o subunidades organizacionales (departamentos) o a nivel organizacional. Seguidamente la *perspectiva*, que hace alusión a la dirección del esfuerzo de cambio, que puede venir desde la dirección hacia abajo (de arriba a abajo), o desde la base hacia la dirección (de abajo a arriba) y, finalmente la división de *lugar*, que se refiere a si el proceso es llevado íntegramente de forma interna solo en la firma (innovación cerrada) o si



involucra la participación de agentes del entorno (innovación abierta).

La innovación abierta es un nuevo enfoque que se basa en un panorama diferente del conocimiento, con una lógica diferente sobre las fuentes y usos de las ideas. Significa que las ideas valiosas pueden venir de dentro o fuera de la empresa y pueden ir al mercado desde dentro o fuera de la empresa también (Chesbrough, 2003). Es un enfoque más distribuido, más participativo, más descentralizado de la innovación, basado en el hecho observado que el conocimiento útil hoy en día está ampliamente distribuido, y ninguna empresa, no importa cuán grande o capaz sea, podría innovar de manera efectiva por sí misma. Para las empresas, la innovación abierta es una forma más rentable de innovar, ya que puede reducir los costos, acelerar el tiempo de comercialización, aumentar la diferenciación en el mercado y crear nuevas fuentes de ingresos para la empresa (Chesbrough, 2011).

Otras investigaciones han examinado el papel de la innovación creada fuera de la empresa por los individuos. En algunos casos, la empresa está explícitamente presente y colabora en la organización o producción de la innovación para su propio beneficio económico, como en el crowdsourcing (West y Bogers, 2013). Howe y Robinson (2006) describen crowdsourcing como el acto de una empresa o institución donde se toma una función que en un primer momento era realizada por los empleados y se externaliza a una red de personas indefinidas (y generalmente grande) en forma de “llamada abierta”. Esta función puede tomar la forma de peer-production (cuando el trabajo se realiza de forma colaborativa) o también puede ser llevada a cabo por solo un individuo. El requisito fundamental es el uso del formato “llamada abierta” y la gran red de trabajadores potenciales.

Howe (2006) aclara aún más que "es sólo crowdsourcing una vez que una empresa publica un problema en línea, un gran número de personas ofrecen soluciones al

problema, las ideas ganadoras se otorgan alguna forma de recompensa, y la masa de la empresa produce la idea para su propio beneficio”.

Continuando con Crossan y Apaydin (2010), la segunda dimensión —resultado— engloba cinco aspectos. Primero, el *referente* de la innovación, que es el grado de novedad que representa la mejora y que puede ser a nivel de empresa, del mercado que atiende o de la industria; segundo, la *forma* de innovación, que es la manera en que se materializa la novedad, sea como un producto o servicio, como un proceso de trabajo o como un modelo de negocio nuevo. En tercer lugar la *magnitud*, que hace alusión a si este grado de novedad implica una transformación total de algún proceso o producto (innovación radical) o más bien mejoras continuas de menor nivel (innovación incremental) de algún producto o proceso. Cuarto, el *tipo* de innovación, que tiene en cuenta si la mejora es a nivel de procesos administrativos o de gestión (innovación administrativa) o si es a nivel de proceso operativo en la elaboración del producto y que puede involucrar el producto mismo, procesos de producción y/o técnicos (innovación técnica). Finalmente, la *naturaleza* se refiere a la dificultad en la transmisión. Innovación basada en conocimiento tácito es difícil de trasladar sea de forma verbal o escrita. Innovación basada en conocimiento explícito es de mayor facilidad de transmisión (Crossan y Apaydin, 2010).

Para un mejor entendimiento, la Figura 1 presenta la innovación como proceso y como resultado. Se aprecian también los determinantes de la innovación (Crossan y Apaydin, 2010). Estos determinantes se pueden agrupar en tres grandes constructos: liderazgo individual en la gerencia, soporte organizacional humano y procesos de negocio afines a la innovación.

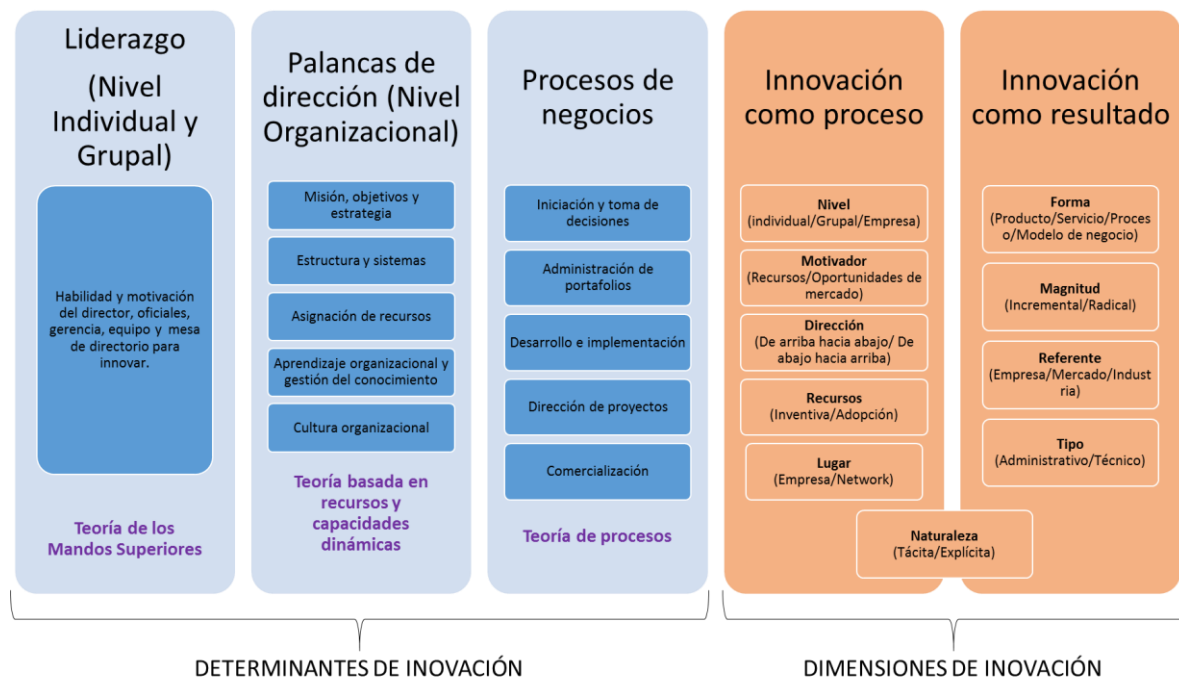
El primer constructo se refiere a las condiciones individuales y grupales de quienes impulsan la mejora en los procesos tradicionales de trabajo. Presenta diversos estudios

que han trabajado variables como niveles de creatividad o capacidad de motivación para movilizar a otros a buscar nuevas formas de realizar las actividades.

Luego, esto requiere de soporte a nivel organizacional, que constituye un segundo constructo y conjunto de variables. Se trata de habilidades organizacionales y rutinas estudiadas a través de variables como el nivel de claridad y la ambición de una organización sobre su visión estratégica (que incluya búsqueda de nuevas formas o mejoras respecto del pasado), niveles de flexibilidad en estructuras y sistemas de trabajo útiles para la prueba y error, niveles de recursos a disposición para estos esfuerzos (esfuerzos fuera de lo regular), intensidad de una cultura que permita la toma de riesgos, así como niveles de fortaleza en la gestión del aprendizaje activo.

El último constructo está vinculado a los procesos que hagan operativas y efectivas las innovaciones. La idea es que tanto la iniciativa como las habilidades organizacionales deben ser soportadas por actividades que evidencien concretamente cómo se realizará el proceso de ubicación e implementación de las mejoras sobre las rutinas pasadas. Estas actividades han sido estudiadas desde variables como capacidad de capturar novedades, sean de un nivel interno o externo, niveles de gestión del portafolio de recursos para obtener financiamiento, desarrollo de procesos para la gestión de proyectos, así como el mercado y la comercialización.

**Figura 1: Marco de trabajo de innovación organizacional**



Fuente: Crossan y Apaydin, 2010.

Gopalakrishnan y Damanpour (1997), realizan una revisión de la literatura con respecto a lo investigado en innovación desde tres ámbitos: económico, sociológico organizacional y gestión de tecnología. Estos autores encuentran que para poder definir qué es innovación los tres campos utilizan las dimensiones de la innovación clasificándolas en tres grupos: (1) etapas del proceso de innovación: generación versus adopción de la innovación, (2) nivel de análisis: industria, organización, subunidad como departamento de I y D y la innovación en sí misma, y (3) tipo de innovación: producto versus proceso, radical versus incremental, técnica versus administrativa.

Una vez apreciadas las diferentes perspectivas de las dimensiones de la innovación se observa que coincide la perspectiva de *fuentes* de los autores Crossan y Apaydin (2010) con la de etapas del proceso de Gopalakrishnan y Damanpour (1997). Asimismo, coinciden los aspectos de forma, magnitud y tipo con el aspecto de tipo de innovación de los mismos autores, respectivamente. Es decir, no hay una definición comúnmente aceptada de innovación (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997).

## **2.2. Innovación de producto**

Expertos como Myers y Marquis (1969) definen la innovación de producto como la exitosa explotación de nuevas ideas. Específicamente, la innovación de productos es una nueva tecnología o combinación de tecnologías que se introduce en el mercado para satisfacer a un usuario o una necesidad del mercado (Utterback y Abernathy, 1975). De acuerdo con Freeman (1982), la innovación de producto es un proceso que incluye el diseño técnico, la investigación y desarrollo (I + D), fabricación, gestión y actividades comerciales que participan en la comercialización de un nuevo (o mejorado) producto. Por otra parte, para Gee (1981) la innovación de producto implica dos condiciones: la novedad y el uso.

Otros autores, como Jansen, Van Den Bosch y Volberda (2006), clasifican las innovaciones de producto en innovaciones radicales e innovaciones incrementales. Las primeras son de naturaleza exploratoria y están diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes o de los mercados emergentes. Estos tipos de innovación ofrecen nuevos diseños, crean nuevos mercados y desarrollan nuevos canales de distribución, por lo que requieren nuevos conocimientos. Por el contrario, las innovaciones de explotación son incrementales y están diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes o mercados existentes. Amplían conocimientos y habilidades existentes, mejoran los diseños establecidos, incrementando los productos y servicios y aumentan la eficiencia de los canales de distribución. Por lo tanto, las innovaciones de explotación se basan en los conocimientos que ya existen y refuerzan las capacidades, los procesos y las estructuras (Abernathy y Clark, 1985; Benner y Tushman, 2002; Levinthal y March, 1993; Lewin, Long, y Carroll, 1999).

Schumpeter (1942) también encontró que existen dos tipos de innovaciones: incrementales y radicales. Las primeras suponen una mejora menor a productos existentes; y las segundas son aquellas cuyo nivel de novedad es tan alto que cambian el sector y el mercado en el que operan.

Más adelante, Christensen (1997) desarrolló el concepto de innovación disruptiva, para hacer referencia a aquellas innovaciones radicales tan potentes que no sólo son nuevas en el sector y el mercado, sino, que, además, dejan obsoletos los productos existentes, rompiendo un ciclo económico. La teoría muestra la importancia de que existan tanto innovaciones incrementales como radicales en una economía. También, muestra la importancia de las innovaciones disruptivas, para dinamizar los mercados.

Se puede observar que la innovación de producto es una dimensión de la innovación denominada tipo de innovación, y que se diferencia de la innovación de proceso, en el sentido que la primera se refiere a productos o servicios que se introducen en beneficio de consumidores o clientes (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997), mientras que la segunda se refiere a «la introducción de nuevos métodos de producción, nuevos enfoques de gestión y nuevas tecnologías que pueden utilizarse para mejorar los procesos de producción y gestión» (Wang y Ahmed, 2004, p. 305). Asimismo, de acuerdo con Crossan y Apaydin (2010), la innovación de producto, puede tomar la dimensión de magnitud, clasificándola en radical o incremental.

### **2.3. Rendimiento del desarrollo de nuevos productos**

De acuerdo con Chang y Taylor (2016), el rendimiento del desarrollo de nuevos productos es definido por el éxito en dicho desarrollo. Este éxito no es solo elusivo sino multifacético y difícil de medir (Griffin y Page, 1996).

Griffin y Page (1993) identifican cinco categorías independientes que capturan

diferentes aspectos del rendimiento del desarrollo de nuevos productos. Estas medidas pueden relacionarse con la firma, el programa, el producto, rendimiento financiero y aceptación del cliente. Las tres últimas dimensiones se refieren al proyecto.

Finalmente, estos autores identifican dieciséis medidas centrales (ver la Tabla 1), que son utilizadas tanto por los académicos como por los gestores, aunque no todas son empleadas por ambos grupos.

<b>Tabla 1: Medidas usadas por investigadores y empresas</b>			
Usadas por ambos (investigadores y empresas)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Metas de ingresos (consumidores)</i></li> <li>- <i>Metas de beneficios (financiero)</i></li> <li>- <i>Ir al mercado a tiempo (producto)</i></li> </ul>			
Medidas más usadas por las empresas		Medidas más usadas por los investigadores	
<u>Medidas de consumidores</u>	<u>Medidas financieras</u>	<u>Medidas relacionadas con la empresa</u>	<u>Medidas relacionadas con el producto</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Participación de mercado</i></li> <li>- <i>Volumen de ventas</i></li> <li>- <i>Aceptación de los consumidores</i></li> <li>- <i>Satisfacción de los consumidores</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nivel de margen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>% de ventas de los nuevos productos</i></li> <li>- <i>Ratio de éxitos/fracasos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Rendimiento</i></li> <li>- <i>Velocidad al mercado</i></li> <li>- <i>Completado en el presupuesto</i></li> <li>- <i>Subjetivamente "exitoso"</i></li> <li>- <i>Técnicamente "exitoso"</i></li> </ul>

Fuente: Griffin y Page, 1993.

Montoya-Weiss y Calantone (1994) también identifican tres categorías generales utilizadas por los académicos, que capturan las medidas del rendimiento de nuevos

productos tanto en lo que se refiere al proyecto<sup>1</sup> como en cuanto al programa: (1) objetivos financieros (ganancias, ventas, período de recuperación, costos), (2) objetivos de cuota de mercado y (3) objetivos técnicos. No obstante, encuentran muy pocos académicos que miden el rendimiento con medidas técnicas. A las dos primeras medidas las denomina también “comerciales”.

Reconociendo que ninguna medida individual es suficiente para medir el éxito de un proyecto de desarrollo de productos, Griffin y Page (1996) concluyen que el conjunto más apropiado de medidas dependerá de la estrategia del proyecto de innovación; es decir, los criterios de éxito son diferentes para un producto que crea un nuevo mercado que para un proyecto que es una extensión de línea. De esta manera, Griffin y Page (1996) recomiendan utilizar diferentes medidas que abarcan las distintas dimensiones del rendimiento del éxito de nuevos productos de acuerdo a seis tipos de proyectos. Las estrategias de proyecto de innovación están basadas en la matriz de producto/mercado de Ansoff (ver la Figura 2) y los principales hallazgos se resumen en la Figura 3.

**Figura 2: Tipología de la estrategia del proyecto**

<b>Novedad al mercado</b>		
Baja		Alta
Nuevo para la compañía		Nuevo para el mundo

<sup>1</sup> Los autores distinguen que cuando se refiere al proyecto piden al encuestado que responda con respecto a un proyecto específico de éxito o fracaso de un nuevo producto, mientras los estudios basados en programas se centran en generalizaciones sobre el proceso "habitual" de desarrollo de nuevos productos.



<b>Novedad para la empresa</b>	Alta	Mejora de productos	Agregar a líneas existentes	
		Reducción de costos	Reposicionamiento	

Baja

*Fuente: Griffin y Page (1996)*

<sup>a</sup> Productos nuevos que, por primera vez, permiten a la compañía ingresar a mercados establecidos.

<sup>b</sup> Productos nuevos que crean mercados totalmente nuevos.

<sup>c</sup> Nuevos productos que brindan una mejora en rendimiento o aumentan el valor percibido y remplazan productos existentes.

<sup>d</sup> Productos nuevos que complementan líneas ya consolidadas de la empresa.

<sup>e</sup> Productos nuevos que poseen un rendimiento similar a los existentes pero a un menor costo.

<sup>f</sup> Productos existentes dirigidos a nuevos mercados o nuevos segmentos de mercado.

Fuente: Griffin y Page, 1996.

**Figura 3: Medidas de éxito más útiles según la estrategia del proyecto**

	Baja	<b>Novedad al Mercado</b>	Alta
Alta	<b>Nuevo para la compañía</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Participación de mercado</i></li> <li>- <i>Ingreso o Satisfacción</i></li> <li>- <i>Metas de beneficios</i></li> <li>- <i>Ventaja competitiva</i></li> </ul>		<b>Nuevo para el mundo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aceptación de los consumidores</i></li> <li>- <i>Satisfacción de los consumidores</i></li> <li>- <i>Tasa Interna de Retorno o Retorno Sobre la Inversión</i></li> <li>- <i>Ventaja competitiva</i></li> </ul>
<b>Novedad a la Empresa</b>	<b>Mejora de productos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Satisfacción de los consumidores</i></li> <li>- <i>Participación de mercado o Crecimiento del mercado</i></li> <li>- <i>Metas de beneficios</i></li> <li>- <i>Ventaja competitiva</i></li> </ul>	<b>Agregar a líneas existentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Participación de mercados</i></li> <li>- <i>Ingresos</i></li> <li>- <i>Crecimiento de mercado</i></li> <li>- <i>Satisfacción</i></li> <li>- <i>Aceptación</i></li> <li>- <i>Metas de beneficios</i></li> <li>- <i>Ventaja competitiva</i></li> </ul>	
Baja	<b>Reducción de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Satisfacción de los consumidores</i></li> <li>- <i>Aceptación o Ingresos</i></li> <li>- <i>Beneficios de margen</i></li> <li>- <i>Rendimiento o calidad</i></li> </ul>	<b>Reposicionamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aceptación de los consumidores</i></li> <li>- <i>Satisfacción o participación</i></li> <li>- <i>Metas de beneficios</i></li> <li>- <i>Ventaja competitiva</i></li> </ul>	Leyenda:  <b>Estrategia de Proyecto</b>  Medidas de los consumidores #1 Medidas de los consumidores #2 Medidas financieras Medidas de rendimiento

Fuente: Griffin y Page, 1996.

Como se observa en la Figura 3, de dos a cuatro medidas son utilizadas por la mayoría de los gestores y académicos por cada estrategia, y la medida “grado en el cual el proyecto alcanzó sus metas de beneficios” es la medida de éxito financiero más útil para la mayoría de las estrategias (Griffin y Page, 1996). Asimismo, “grado en que el proyecto proporciona

una ventaja competitiva” es el indicador más útil del éxito técnico en el desempeño del proyecto. La excepción es para las reducciones de costos, cuyo objetivo es mantener el nivel de desempeño del producto a pesar de la reducción de su costo.

Estudios más recientes definen el rendimiento de la innovación de producto en un constructo que tiene dos dimensiones: la eficacia y la eficiencia (Alegre *et ál.*, 2006). La eficacia se refiere al grado de éxito de la innovación y la eficiencia refleja el esfuerzo realizado para lograr dicho éxito. Además, estos autores mencionan que la primera es conocida también como rendimiento de mercado y que la eficiencia es determinada por el costo y el tiempo involucrados en el proyecto de la innovación.

Por su parte, para Chang y Taylor (2016) el rendimiento del desarrollo de nuevos productos comprende medidas en tres aspectos: en primer lugar está el rendimiento operacional que refleja el grado de eficacia y eficiencia del nuevo producto y que comprende medidas como el grado de novedad del nuevo producto y la entrada al mercado. En segundo lugar, el rendimiento financiero, referido al retorno económico que logra el nuevo producto, como por ejemplo las ventas, participación de mercado y beneficios. Finalmente, el rendimiento de *marketing*, que se enfoca en aspectos como satisfacción y lealtad en la relación cliente - empresa. Como se observa, estas últimas definiciones y medidas son consistentes con las de Griffin y Page (1993).

Además, podemos concluir que la clave para mantener una posición competitiva en el mercado es la capacidad de comercializar repetidamente nuevos productos exitosos (Griffin y Page, 1993) pero que este éxito es difícil de medir, ya que comprende varias dimensiones y medidas. También, entre dos y cuatro medidas son las utilizadas por la mayoría de los académicos y gestores, siendo una de ellas la del rendimiento financiero, razón por la cual la usaremos para medir la variable dependiente.

## **2.4. Cocreación, participación del cliente en el desarrollo de nuevos productos**

Para exponer la participación del cliente en el desarrollo de nuevos productos es conveniente entender lo que los académicos han definido como la cocreación con los clientes. Según Vargo y Lusch (2004, p. 6), el cliente es el centro del *marketing*: «eso significa más que simplemente estar orientado al consumidor; significa colaborar con y aprender de los clientes y ser adaptable a su persona y necesidades dinámicas».

Desde este ángulo, el cliente es un participante activo, con quien la empresa debe interactuar para la creación de valor y, de esta manera, aprender con él. Esta posición es reafirmada por Vargo y Lusch (2008) al aseverar que el cliente es siempre un cocreador de valor, es decir, que el valor obtenido conjuntamente con los intercambios de mercado no puede crearse unilateralmente, sino que siempre implica una combinación única de recursos y una determinación del valor por parte del cliente.

La cocreación es definida como una nueva forma de afrontar el mercado y de mirar a los consumidores. En esta nueva lógica dominante de *marketing*, la empresa es consciente de que cada vez es más difícil innovar y seguir siendo relevante para los consumidores; por lo tanto, los consumidores son incorporados dentro de la organización para crear valor (Vargo y Lusch, 2004).

La cocreación implica, por tanto, interacción entre un cliente y un productor. Como mencionan Bolton y Saxena-Iyer (2009), en el contexto de los servicios la cocreación se produce cuando el cliente participa a través de comportamientos espontáneos y discretionales que personalizan de forma única la experiencia del servicio y que llevarían a un mejor rendimiento de la empresa.

El éxito detrás de la cocreación está en el descubrimiento de Bolton y Saxena-Iyer (2009),

quienes afirman que los consumidores actualmente desean formar parte de este proceso de creación de valor, desean involucrarse para asegurar un producto personalizado. Entonces, la cocreación puede ser considerada como la manifestación de un comportamiento cada vez más comprometido por parte de los consumidores (Van Doorn, *et ál.*, 2010). Como explican Hoyer *et ál.* (2010) la cocreación supone un empoderamiento del consumidor para realizar cambios en la organización; es decir, este consumidor jugará un rol más importante en los intercambios con las empresas. Dicho empoderamiento y el mayor control de los consumidores para crear valor se conoce como cocreación y uno de los contextos donde el consumidor cocrea es en el desarrollo de nuevos productos.

En esta perspectiva, Zhang y Chen (2008) identifican las actividades clave que conforman el sistema de cocreación donde el cliente participa, identificando las actividades del desarrollo de nuevos productos como una de ellas. De acuerdo a su modelo, el proceso de cocreación de valor implica (1) actividades de participación del cliente en diversas partes de la generación del producto o servicio: diseño, producción, entrega, servicio postventa y uso (ver la Figura 4), lo que tiene un impacto en (2) mayores capacidades de personalización del servicio (adecuación a necesidades individuales) y, finalmente, (3) mayores capacidades de atención a las necesidades del cliente. Además, la empresa desarrolla nuevos procesos distintivos en su proceso de producción que se constituye en una ventaja competitiva (Zhang y Chen 2008).

Hoyer *et ál.* (2010) mencionan que el grado en que la empresa cocrea en el desarrollo de nuevos productos, dependerá de dos aspectos: *alcance* —si la empresa incluye al cliente en todas las etapas del desarrollo de nuevos productos— e *intensidad* —grado en que las empresas se basan en la cocreación para desarrollar productos dentro de una etapa específica—.

**Figura 4: Actividades de participación del cliente**



Fuente: Füller *et ál.*, 2006; Hoyer *et ál.*, 2010.

Así, Fang (2008, p. 91) define la participación del cliente en el contexto de desarrollo de nuevos productos como «el grado en el cual el cliente es involucrado en el proceso de desarrollo de nuevos productos del fabricante».

Esta participación del cliente es un fenómeno de provisión de conocimiento, por el cual los clientes comparten sus insumos relacionados con las necesidades y la solución en el proceso NPD de la firma. En este sentido, la participación de los clientes puede ser visto como innovación abierta, ya que integra el conocimiento externo de los clientes en el proceso de innovación (Chang y Taylor, 2016).

De otro lado, Frow *et ál.* (2015), examinan el diseño de cocreación desde la perspectiva de una empresa líder, considerando varios actores y un diseño a nivel macro. Estos autores han identificado doce formas específicas de cocreación: (1) **co**concepción de ideas, que se refiere a dos o más actores colaborando en la concepción innovadora de un producto o servicio; (2) **co**diseño, que alude a la posibilidad de que los consumidores personalicen el diseño de sus productos finales; (3) **co**producción, es decir, posibilidad de que los consumidores tomen un rol activo en la producción de sus productos finales; (4) **co**promoción: creación de comunidades de marca para poder ajustar las campañas promocionales a los gustos y necesidades de los consumidores; (5) **co**precio: estrategias de

precio elaboradas con un agente colaborativo; (6) **codistribución**: estrategias de distribución y gestión de canales conjuntamente con otros agentes de interés; (7) **coconsumption**: se refiere a una colaboración que tiene lugar durante el uso del producto para mejorar la experiencia de consumo; (8) **comantenimiento**: tiene en cuenta a dos o más actores que comparten los servicios de mantenimiento de un producto principal; (9) **cooutsourcing**: permitir a otros agentes brindar soluciones a la propia empresa; (10) **codisposición**: permitir a otros *stakeholders* ser partícipes de las actividades de disposición o reciclaje de la empresa; (11) **coexperiencia**: brindar una experiencia de compra o consumo conjuntamente con otros actores de interés, a través de una integración de recursos en el tiempo y en varias etapas de consumo; (12) **cocreación de significado**: interacción entre la compañía y otros actores para producir nuevos significados y conocimiento, por múltiples encuentros en el tiempo.

Si bien esta lista es amplia, los académicos están de acuerdo en que, en el futuro aparecerán nuevas formas de cocrear. Además, señalan que una empresa puede hacer uso simultáneamente de varias formas de cocreación.

## **2.5. Orientación al mercado como factor que influye en el rendimiento del desarrollo de nuevos productos**

En el siguiente acápite se expone primero la definición del constructo y su impacto en la innovación, para finalmente ver su relación con el rendimiento del desarrollo de nuevos productos.

### **2.5.1. Orientación al mercado**

A pesar de que el concepto se ha estudiado hace más de cincuenta años, fue en los años

noventa que se hizo operativo con los estudios de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990). La orientación al mercado es definida desde sus inicios sobre la base de dos perspectivas muy complementarias, como los comportamientos organizacionales que se orientan en «la generación de una red de inteligencia de mercado que permita conocer las necesidades actuales y futuras del cliente, la difusión entre todos los departamentos de la organización y la capacidad de respuesta correcta» (Kohli y Jaworski, 1990); así como la cultura organizacional que «más efectivamente crea las conductas necesarias para la creación de un valor superior para los clientes y, así, la creación continua de un rendimiento superior para la empresa. La orientación al mercado consta de tres componentes culturales: (1) orientación al cliente, (2) orientación a la competencia (3) coordinación interfuncional y dos criterios de decisión: largo plazo y rentabilidad» (Narver y Slater, 1990). Ambas definiciones devinieron en el tiempo como sinónimo de un enfoque de búsqueda de información y atención hacia los clientes y los competidores principalmente (Ferrell *et ál.*, 2010).

La orientación al mercado proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva al facilitar la comprensión y la respuesta a las demandas del mercado de manera efectiva y, como consecuencia, la empresa que esté orientada al mercado logrará un mejor rendimiento organizacional (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski *et ál.*, 1993; Slater y Narver, 1994; Deng y Dart, 1994; Camino, 1999; Sin *et ál.*, 2003). Por esta razón, cuando la literatura revisa este concepto, la relación más estudiada entre los académicos es la orientación al mercado y el rendimiento organizacional. Como menciona Raaij (2008), los investigadores han estudiado diferentes aspectos del rendimiento organizacional, siendo el desempeño financiero, ventas, participación del mercado y rentabilidad los más dominantes de la relación entre la orientación al mercado y el



rendimiento organizacional.

### **2.5.2. Orientación al mercado e innovación**

Hurley y Hult (1998) argumentan que la orientación al mercado es un activador de la cultura de innovación de las organizaciones y, por ende, de la capacidad de innovar de una empresa; es decir, de la habilidad de adoptar o implementar nuevas ideas, nuevos productos o nuevos procesos.

Kirca *et ál.* (2005), en un metanálisis realizado para evaluar los antecedentes y los efectos de la orientación al mercado en el rendimiento de una empresa, encuentran tres tipos de consecuencias estudiadas: (1) las del cliente, que son la calidad percibida de los productos y servicios, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente, (2) las del empleado, que comprenden compromiso organizacional, espíritu de equipo, orientación al cliente entendida como la motivación que tienen los empleados para satisfacer las necesidades de los clientes, satisfacción del trabajo y conflicto de roles dentro de la empresa y (3) las de la innovación, conformada por el “grado de novedad”, entendido como la capacidad de crear e implementar nuevas ideas, productos y procesos, y el “rendimiento de nuevos productos”, entendido como el éxito de los nuevos productos en términos de participación de mercado, ventas, retorno sobre la inversión y rentabilidad; es decir, el rendimiento financiero de acuerdo a Fang (2008). Los autores continúan argumentando que la orientación al mercado debe mejorar el grado de novedad de la empresa y el rendimiento de los nuevos productos, ya que impulsa un continuo y proactivo encuentro de las necesidades de sus clientes y hace énfasis en el uso de información. Los autores concluyen que la orientación al mercado tiene una relación positiva con estas dos variables y, además, se encuentra evidencia empírica de que el grado de novedad es un mediador parcial entre la orientación al mercado y el

rendimiento de la empresa a través de las consecuencias con el cliente (lealtad al cliente y calidad) que vendría a ser el rendimiento del *marketing* en el desarrollo de nuevos productos.

### **2.5.3. Orientación al mercado y rendimiento en el desarrollo de nuevos productos**

De acuerdo con Kirca *et ál.* (2005), la orientación al mercado debería mejorar tanto la capacidad de innovación de una empresa como el desarrollo de nuevos productos, ya que continuamente está satisfaciendo las necesidades de los clientes. Las empresas orientadas al mercado poseen ventaja competitiva al tener un mejor conocimiento sobre sus competidores, lo que debería permitir una mejor eficacia en las actividades de desarrollo de nuevos productos (Raaij, 2008).

La orientación al mercado y el grado de novedad del producto son factores que se estudian para el éxito de nuevos productos. Así, cuando Henard y Szymanski (2001) tratan de identificar factores de éxito mencionan cuatro categorías. En primer lugar, se encuentran las características del mercado, considerando turbulencia del mercado, mercado potencial, respuesta de la competencia ante la introducción de un nuevo producto; en segundo lugar se mencionan las características del proceso de la firma, entre las cuales se encuentra la orientación al mercado, definida como el grado en que la organización está orientada a su cliente, competencia y entorno interno; competencia con que la organización ejecuta las tareas de pre lanzamiento del producto (generación de idea, selección, análisis financiero) y competencia con que la organización realiza la tarea de lanzamiento del producto. Seguidamente, están las características estratégicas de la firma, entre ellas el “orden de entrada”, es decir, el momento de entrada del producto al mercado y, finalmente, las características del producto, entre las que se encuentra el grado de novedad del producto

definido como la percepción de la novedad, originalidad, singularidad, radicalidad del mismo. Los autores no encuentran evidencia significativa para sostener que la orientación al mercado y el grado de novedad del producto son activadores directos del éxito de nuevos productos; no obstante, cuando el análisis es multivariante la orientación al mercado y el grado de novedad del producto sí aportan explicación a la varianza total, aunque *con un peso relativamente modesto*. Sin embargo, la competencia en las tareas de prelanzamiento y lanzamiento del producto sí son factores predictivos del éxito de nuevos productos.

En un nuevo metanálisis desarrollado por Evanschitzky *et ál.* (2012) para predecir los factores de éxito de nuevos productos, tomando como base el metanálisis de Henard y Szymanski (2001) y los estudios empíricos desde 1999 hasta 2011, concluyen que el grado de novedad del producto no es un predictor clave del éxito en los nuevos productos y que nuevamente características del proceso de la firma son los factores claves en el éxito de los mismos. Contrariamente a lo encontrado por Henard y Szymanski (2001) se observa que la orientación al mercado sí tiene un fuerte efecto, demostrando la necesidad de investigar nuevamente este factor para deslindar la controversia. Esta misma idea de que la orientación al mercado es un factor clave de éxito es afirmada en estudios recientes (Storey *et ál.*, 2015).

Por otro lado, Baker y Sinkula (2005) trabajan una red nomológica para entender mejor los efectos de la orientación al mercado en tres medidas independientes del rendimiento: éxito en los nuevos productos (se refiere a la tasa de introducciones de nuevos productos en relación con el mayor competidor de una empresa, el éxito percibido de estas innovaciones en relación con su competidor más grande, su tiempo de ciclo con relación a los competidores, su grado de diferenciación y su capacidad de ser primero en el mercado con nuevas aplicaciones), participación de mercado y rentabilidad. Los autores validan la

relación entre orientación al mercado y éxito en los nuevos productos, pero argumentan que tener éxito en ellos no necesariamente implica ganar participación de mercado y, consecuentemente, rentabilidad. Con los resultados de su investigación afirman que al menos en el corto plazo una empresa que tiene éxito en los nuevos productos puede suprimir la rentabilidad de la empresa si los nuevos lanzamientos de los productos no están complementados con capacidades necesarias para aprovechar los lanzamientos en participación de mercado. Además, concluyen que una orientación al mercado inspirada en aprendizaje generativo, es decir, aquel que involucra cambios en los modelos mentales de una empresa, puede disminuir el éxito en los nuevos productos si este aprendizaje no va acompañado de capacidades de apoyo que aprovechen este aprendizaje en innovaciones radicales.

Debido a esto, ya Narver *et ál.* (2004) argumentaban que los académicos no han comprendido la doble dimensión de la orientación al mercado. Estos autores indican que, por un lado, la orientación proactiva es la que permite identificar y satisfacer las necesidades latentes de los clientes, es más de innovación y está relacionada con el aprendizaje generativo (Baker y Sinkula, 2005) y, por otra parte, la orientación reactiva es la que permite identificar y satisfacer las necesidades actuales que son expresadas por los consumidores. Narver *et ál.* (2004) argumentan que los estudios realizados por los académicos a la fecha solo han medido la orientación al mercado con la orientación reactiva.

Tras un estudio basado en diversas empresas de tecnología, estos autores afirman que la orientación proactiva juega un rol muy importante en el éxito de nuevos productos y para que una organización pueda crear valor para sus clientes y, por tanto, crear una ventaja competitiva, no basta tener una orientación al mercado reactiva, sino ambas. Así,

demuestran que la orientación al mercado proactiva tiene una mejor explicación en el éxito de nuevos productos que la orientación al mercado reactiva. Este *paper* invita a los académicos a medir el grado de novedad en los nuevos productos relacionándolo con la orientación proactiva, de modo que se permita diferenciar innovaciones radicales de innovaciones incrementales.

## **2.6. Grado de novedad del producto como factor que influye en el rendimiento del desarrollo de nuevos productos**

Al igual que en el acápite anterior, se desarrollará primero la definición del constructo para luego entrar a su relación con el rendimiento del desarrollo de nuevo producto.

### **2.6.1. Grado de novedad**

García y Calantone (2002) realizan una revisión de literatura sobre innovaciones y grado de novedad, específicamente en el contexto de desarrollo de nuevos productos. Estos autores advierten sobre la ambigüedad de operacionalizar las definiciones de estos dos conceptos: grado de novedad, que mide el grado de novedad de una innovación, e innovación al referirse a innovaciones radicales, discontinuas e incrementales. Llegan a identificar al menos 15 diferentes constructos y 51 escalas para medir grado de novedad del producto en 21 estudios empíricos. Esta falta de consistencia en operacionalizar grado de novedad ha dado lugar a confundir los conceptos innovación y grado de novedad para definir tipos de innovación. Asimismo esta falta de consistencia no ha permitido avanzar en el entendimiento del proceso de desarrollo de nuevos productos, ya que no es posible hacer comparaciones al tener diferentes unidades de análisis, por lo que no consiguen un consenso de grado de novedad realmente aceptado. Además, los autores agregan que hay

diversos puntos de vista en cuanto a qué es novedad y para quién; así, puede ser nuevo para el mundo, para la industria, para el mercado.

Calantone *et ál.* (2006) advierten que esta falta de consistencia en los resultados se debe, por ejemplo, a que algunos académicos incluían la ventaja del producto en la definición de grado de novedad o viceversa. Al respecto, los autores definen “ventaja del producto” como la superioridad de un producto con respecto a otros en el mercado en dimensiones tales como calidad, beneficio y función, mientras que grado de novedad se refiere a las discontinuidades técnicas y de *marketing*, dejando claro que la grado de novedad no necesariamente lleva a una mejor ventaja del producto.

McNally *et ál.* (2010) diferencian tres dimensiones del grado de novedad del producto. La primera en cuanto a la discontinuidad del cliente, que se refiere al grado en que los clientes deben cambiar o adaptar sus patrones de comportamiento al adoptar el nuevo producto. La segunda tiene en cuenta la discontinuidad tecnológica, que surge cuando las empresas operan en nuevos dominios tecnológicos relacionados con tecnologías asociadas a la propia innovación o con nuevos procesos asociados al desarrollo y la producción. Por último, la discontinuidad de *marketing* que surge cuando las empresas operan en nuevos dominios de comercialización y resulta cuando, por ejemplo, la categoría de productos, los competidores, canales de distribución o los clientes no están familiarizados con la empresa.

Fang *et ál.* (2008) definen *grado de novedad* como el grado en que el producto se diferencia de alternativas de la competencia de una manera que es significativa para los clientes y, por lo tanto, refleja una singularidad significativa.

El “grado de novedad” se utiliza con mayor frecuencia como una medida del grado de novedad de un nuevo producto. La tipología más utilizada de los nuevos productos es la de Booz Allen Hamilton (1982) y los clasifica según dos perspectivas: la novedad para el

mercado y la novedad para la empresa (Langerak y Hultink, 2006).

Kleinschmidt y Cooper (1991), cuando definen el grado de novedad se refieren al grado de novedad del producto. Estos autores tomando en cuenta el esquema inicial de Booz Allen Hamilton clasifican el grado de novedad en tres categorías: productos altamente innovadores son aquellos nuevos para el mundo o líneas de productos nuevos para la empresa; mientras que los moderadamente innovadores representan líneas nuevas para la empresa pero no nuevas para el mundo. También se incluyen nuevos productos en líneas de productos existentes. Finalmente, productos innovadores bajos incluyen todas las modificaciones del producto, productos rediseñados, reposicionamientos y extensiones menores. (Montoya-Weiss y Calantone, 1994).

Como se observa, esta definición es coherente con las anteriores y, además, como fue mencionado líneas arriba, para Griffin y Page (1996) el grado de novedad está en concordancia con el tipo de estrategia del proyecto de innovación.

### **2.6.2. Grado de novedad y rendimiento en el desarrollo de nuevos productos**

Al igual que la orientación al mercado, el grado de novedad es un factor que influye en el éxito de los nuevos productos (Henard y Szymanski, 2001). No obstante, no hay estudios concluyentes sobre esta relación (Kleinschmidt y Cooper, 1991; McNally *et ál.*, 2010).

Kleinschmidt y Cooper (1991) encuentran que el grado de novedad del producto tiene una relación en forma de U con el desempeño financiero: ROI y ratio de éxito. McNally *et. ál.* (2010) afirman que la discontinuidad de *marketing* tiene un efecto positivo en el rendimiento financiero, mientras que la discontinuidad tecnológica y del cliente no tienen efecto.

Se concluye que la relación del grado de novedad del producto con el rendimiento

financiero no es tan sencilla de entender y explicar.

### **3. Problema de investigación e hipótesis**

Hasta el momento, hemos visto cómo se han estudiado por separado las relaciones entre orientación al mercado - rendimiento del nuevo producto, grado de novedad - rendimiento del nuevo producto y cómo el cliente puede participar en este proceso de innovación para mejorar el rendimiento. La mayoría de los estudios se basan en metanálisis que son útiles, pues permiten identificar asociaciones generales en este caso entre variables independientes como la orientación al mercado y el grado de novedad con una variable dependiente (el rendimiento del éxito de los nuevos productos); sin embargo, no permiten relacionar las variables independientes que pueden surgir cuando se consideran otras relaciones como la mediación o moderación.

A continuación se presenta un enfoque integrado y teóricamente sustentado para la medición del efecto de la orientación al mercado (en sus dos dimensiones: proactiva y reactiva) sobre el grado de novedad del producto y el rendimiento financiero. De igual manera, se expone el efecto de la participación del cliente en la relación entre orientación al mercado y grado de novedad. Desarrollando estas relaciones se pretende llenar este vacío en la literatura y comprender mejor los hallazgos no concluyentes.

En la Figura 5 se presentan los constructos que son parte de la presente investigación y el detalle de las relaciones entre las variables, con el fin de explicar el rol de la orientación al mercado, grado de novedad del producto y participación del cliente sobre el rendimiento del nuevo producto.

#### **3.1. Orientación al mercado, grado de novedad del producto y rendimiento financiero**



## **de desarrollo de nuevos productos**

Algunos autores afirman que la orientación al mercado no influye de manera significativa en el éxito de nuevos productos (Henard y Szymanski, 2001), mientras que otros han encontrado evidencia de que la orientación al mercado es un factor clave que predice el éxito en los nuevos productos (Evanschitzky *et ál.*, 2012; Storey *et ál.*, 2015). Estos resultados contradictorios se pueden explicar debido a la doble dimensión de la orientación al mercado.

La orientación reactiva intenta descubrir, entender y satisfacer las necesidades actuales expresadas por los clientes. La orientación proactiva en cambio, busca descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes de los clientes. La innovación incremental se asocia tradicionalmente a la satisfacción de las necesidades manifiestas, mientras que la innovación radical está asociada a la satisfacción de las necesidades latentes (Baker y Sinkula, 2007).

Una orientación proactiva del mercado implica procesos organizativos para aprender acerca de las necesidades latentes de clientes actuales o potenciales (Narver *et ál.* 2004). Este aprendizaje es generativo, es decir, aquel que involucra cambios en los modelos mentales de una empresa y que, acompañado de capacidades de apoyo, pueden producir innovaciones radicales. (Baker y Sinkula, 2005). En efecto, el aprendizaje generativo ocurre cuando la organización está dispuesta a cuestionar suposiciones de larga data sobre su misión, clientes, capacidades o estrategias; requiriendo el desarrollo de una nueva forma de mirar el mundo basado en un vínculo que enlaza temas y eventos.

Por ejemplo, el tiempo es el vínculo clave en los sistemas organizacionales de fabricación, ventas y distribución e innovación. Sin embargo, reducir el tiempo en uno de estos sistemas requiere un cambio fundamental en la forma en que una empresa realiza su trabajo y sirve a

sus clientes. Así, una organización con orientación proactiva reconocerán estas relaciones y enfocarán sus esfuerzos estratégicos en acelerar el mercado de nuevos productos y reducir el tiempo de fabricación, lo que, en consecuencia, proporcionó ventajas temporales y de calidad (Slater y Narver, 1995).

Por lo tanto:

**Hipótesis 1:** A mayor orientación de mercado proactiva, mayor será el impacto en el grado de novedad del producto.

**Hipótesis 2:** A mayor orientación de mercado reactiva, menor será el impacto en el grado de novedad del producto.

No obstante, ambos comportamientos son capacidades clave que implican complejas interacciones entre individuos y departamentos dentro de la empresa y que son difíciles de imitar, convirtiéndose en ventaja competitiva (Atuahene-Gima *et ál.*, 2005). Además, estos mismos autores mencionan que en la literatura existente hay una asunción clave con respecto a las dos orientaciones. Así, orientaciones de mercado reactivas y proactivas pueden influir en el desempeño global del programa de nuevos productos a través de sus impactos sobre las innovaciones incrementales y radicales, respectivamente.

La orientación al mercado reactiva, al concentrar la atención en los consumidores actuales permite a las empresas aprender de manera rápida y precisa sobre los cambios en el mercado, lo cual es determinante crítico del éxito del proceso NPD (Li y Calantone, 1998).

La orientación al mercado proactiva, al centrarse en las necesidades latentes de los clientes también puede alertar a la empresa de nuevos desarrollos de mercado y tecnología, y así aumentar sus capacidades para integrar los desarrollos en la innovación de productos. Este enfoque ayuda a crear ofertas con beneficios únicos. En un estudio empírico, Narver *et ál.*

(2004) indicaron que la orientación al mercado proactiva está positivamente relacionada con el éxito de nuevos productos.

Por lo tanto:

**Hipótesis 3:** La orientación al mercado reactiva tiene una relación positiva con el rendimiento financiero de desarrollo de nuevos productos.

**Hipótesis 4:** La orientación al mercado proactiva tiene una relación positiva con el rendimiento financiero del desarrollo de nuevos productos.

### **3.2. Grado de novedad del producto y rendimiento financiero de desarrollo de nuevos productos**

De acuerdo con la literatura (Henard y Szymanski, 2001) el grado de novedad del producto es un factor que influye en el éxito de los nuevos productos. El valor financiero de los nuevos productos parece ser una función del grado de novedad, así las innovaciones radicales tienen un mayor valor financiero que las innovaciones incrementales, los nuevos conceptos de producto tienen un valor mayor que las extensiones de línea. En efecto, si bien es cierto que en la fase de desarrollo existe incertidumbre sobre si los conceptos innovadores pueden convertirse en productos exitosos listos para el mercado, que en la etapa introductoria hay incertidumbre sobre si los nuevos productos serán adoptados por los consumidores; con estos riesgos, sin embargo, vienen las recompensas (Baker y Sinkula, 2005). Así Kleinschmidt y Cooper (1991) argumentan que las empresas que buscan productos más innovadores tendrán un producto que es único, diferente e incluso puede ser patentable. La empresa innovadora obtiene así una posición diferenciada y propietaria, y tiene una mayor probabilidad de éxito que el seguidor.

Por tanto:

**Hipótesis 5:** El grado de novedad del producto tiene una relación positiva con el rendimiento financiero del desarrollo de nuevos productos.

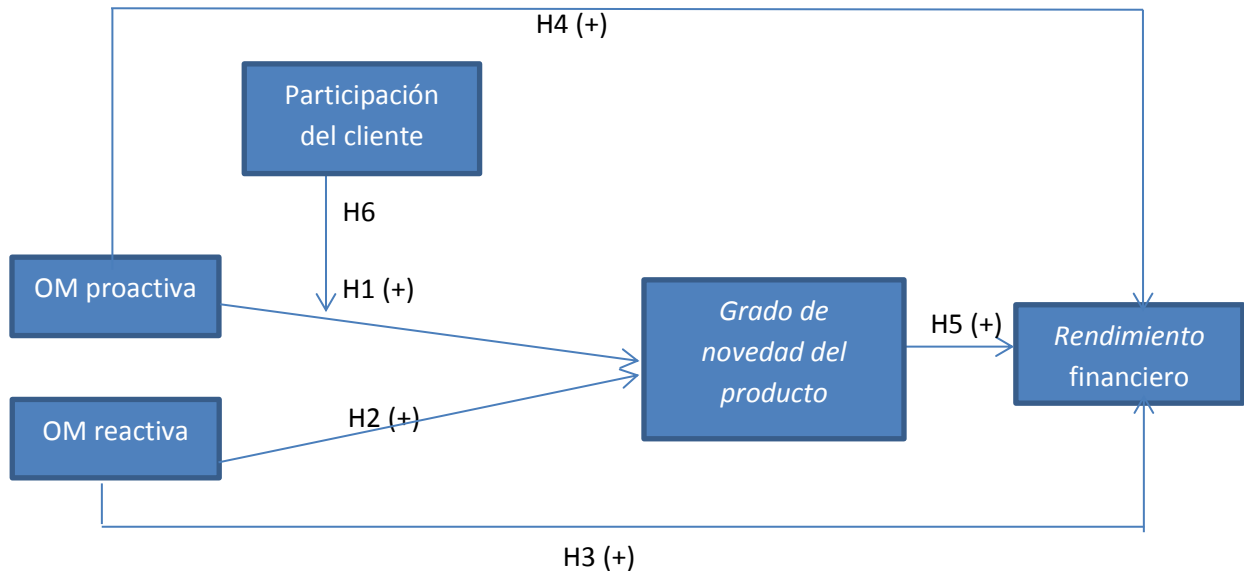
### **3.3. Rol moderador de la participación del cliente**

La cocreación que se efectúa en el proceso de desarrollo de nuevos productos es una actividad donde se aprende y explora conocimiento de un socio externo (por ejemplo, un cliente) para realizar innovaciones exitosas. Por otro lado, la orientación al mercado es una cultura organizacional para crear valor superior a los clientes (Narver y Slater, 1990), y adquirir, diseminar y usar información del mercado (Kohli y Jaworski, 1990). Así, cuanto mayor conocimiento se adquiere en este proceso, que implica interactuar en todas las etapas y con intensidad en las mismas, mejor será el efecto de la orientación al mercado en el grado de novedad, ya que se podrá dar soluciones que los clientes esperan y así satisfacer sus necesidades actuales y latentes, mejorando de esta manera el rendimiento financiero del desarrollo de nuevos productos. En este sentido, hay evidencia empírica en estudios de B2B en pequeñas y jóvenes empresas tecnológicas que han desarrollado innovaciones mayores exitosas (radicales o productos realmente nuevos), y lo han logrado porque emplean un proceso de desarrollo de nuevos productos con cinco actividades iterativas donde los clientes participan en todas las actividades del proceso de desarrollo de nuevos productos y con múltiples roles (Coviello y Joseph, 2012).

Con lo mencionado, se proponen la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 6:** A mayor nivel de participación del cliente en los procesos de desarrollo de nuevos productos en alcance e intensidad, mayor impacto en la relación entre orientación proactiva al mercado y grado de novedad del producto.

**Figura 5: Modelo de investigación**



#### **4. Diseño de la investigación**

##### **4.1. Metodología y análisis de datos**

Se presenta aquí la metodología de investigación para el modelo conceptual propuesto. Las hipótesis se han derivado relacionando diferentes dimensiones de la orientación al mercado, grado de novedad del producto, participación del cliente y el rendimiento del desarrollo de nuevos productos. En ese sentido, para demostrar las relaciones planteadas se propone utilizar un enfoque de investigación basado en las interconexiones de Creswell: 1) paradigma, 2) diseño de investigación y 3) método de investigación (Creswell, 2014).

El alcance del enfoque metodológico de esta investigación es cuantitativo y tiene las siguientes interconexiones: el paradigma es postpositivista, el diseño de investigación es no experimental a través de un cuestionario y el método específico se basa en la recolección de datos a partir de una encuesta.

En cuanto al análisis de los datos, se hace a través de ecuaciones estructurales en MPlus con el estimador MLR, que es un estimador robusto y se espera que ajuste el modelo.

## **4.2. Paradigma postpositivista**

Esta visión se caracteriza por ser determinística, es decir son las causas probables las que determinan los efectos o resultados (Creswell, 2014). Y son los investigadores con esta visión cuyos problemas reflejan la necesidad de identificar las causas que influyen en los resultados. En tal sentido, este trabajo de investigación busca identificar las causas del rendimiento de desarrollo de nuevos productos (éxito) y que de acuerdo con la evidencia encontrada son la orientación al mercado en sus dos dimensiones: el grado de novedad del producto y la participación del cliente como causas probables.

Otra característica de la visión postpositivista es que es reduccionista. Es decir, los investigadores buscan reducir la investigación a un discreto y pequeño conjunto de ideas para responder las preguntas de investigación y probar las hipótesis planteadas (Creswell, 2014). En el presente estudio se busca explicar cuál es el rol de la participación del cliente en la relación entre la orientación al mercado y el grado de novedad, y de qué manera esta relación influye en el rendimiento del producto. Se intenta explicar este desempeño del nuevo producto a través de dos variables independientes, reduciendo así la investigación a un pequeño conjunto de ideas.

Finalmente, la visión postpositivista considera que las teorías y leyes que gobiernan y explican el mundo en la actualidad deben ser probadas, refinadas y mejoradas (Creswell, 2014); este es el objetivo del estudio realizado. Los académicos han estudiado las relaciones entre orientación al mercado y rendimiento del nuevo producto, orientación al mercado y grado de novedad del producto, participación del cliente y rendimiento del nuevo producto; sin embargo, los resultados no son concluyentes. Aquí se intenta explicar estas inconsistencias mediante la doble dimensión de la orientación al mercado, la

moderación de una variable: la participación del cliente y la medición de una variable: grado de novedad del producto.

### **4.3. Diseño general de la investigación**

La investigación cuantitativa está referida normalmente a la prueba de hipótesis (Newman y Benz, 1988); es decir, se representa habitualmente para la conducción de la investigación social que se aplica a la ciencia natural bajo el enfoque de fenómenos sociales (postpositivista) (Bryman, 1984). Incluye experimentos, cuasi experimentos y no experimentos. De este último existen dos enfoques: investigación comparativa causal e investigación comparativa correlacional. El diseño causal se basa en estudiar variables que son la causa de un hecho que ya ocurrió; el diseño correlacional se basa en medir a través de correlaciones estadísticas el nivel de asociación entre las variables presentadas.

Para este estudio se utiliza un diseño no experimental, ya que no se manipularán deliberadamente las variables independientes y no hay un grupo de control bajo el enfoque causal. Esto se debe a que el propósito es encontrar el rol de la variable “participación del cliente” en la relación entre “orientación al mercado” y “grado de novedad del producto”, y el rol de la variable “grado de novedad del producto” en la relación entre “orientación al mercado” y “rendimiento del nuevo producto”; es decir, establecer la causalidad de la variable “orientación al mercado” en la variable “grado de novedad del producto” y asimismo en la variable “rendimiento del nuevo producto”. Para ello, se plantea emplear la encuesta para estudiar una población por medio de la selección de una muestra representativa. Finalmente, la encuesta es transversal.

### **4.4. Población y muestra**

Este estudio se enfoca en unidades estratégicas de negocios (SBU, por sus siglas en inglés) de diferentes sectores productivos con una antigüedad en el mercado no menor de cinco años (se considera este horizonte de tiempo ya que la “orientación al mercado” es un constructo que implica largo plazo por definición). Una SBU es una unidad organizacional autónoma, con una estrategia definida de negocio y con un gerente (*top manager*) responsable de las ventas e ingresos. Además, se asume que una SBU puede haber tenido más de un proyecto de innovación.

La unidad de análisis de este estudio es un proyecto de desarrollo de nuevos productos, proceso que incluye desde la ideación del concepto hasta la comercialización del producto (Olson *et ál.*, 2001)

Luego se enviará un cuestionario vía correo electrónico a los gerentes de producto/proyecto responsables de un proyecto reciente: durante los últimos tres años (tiempo recomendado por la OCDE para las encuestas sobre innovación, ya que la innovación es un proceso dependiente del tiempo (OCDE-EUROSTAT, 1997). El producto debe además haber estado en el mercado al menos 12 meses para asegurarse los datos sobre el rendimiento financiero.

El gerente/director de proyecto responde el cuestionario relacionado al rendimiento del nuevo producto y la participación del cliente, y el gerente general de la SBU responde el cuestionario correspondiente a la orientación al mercado; de esta manera, encuestar a dos fuentes distintas (dos tipos distintos de gerentes) permite reducir la posibilidad de *Common Method Bias*.

Se estima tener una población de al menos 500 unidades de negocios y se espera una tasa de respuesta de 10 a 20%. De ser necesario, se sugiere realizar llamadas de seguimiento



para intentar asegurar el número de encuestas para el análisis de datos. A fin de evaluar el sesgo de no respuesta, se sigue el procedimiento de Armstrong y Overton (1997). Se espera no encontrar diferencias.

#### **4.5. Medición e instrumentos**

La operacionalización de los constructos se realiza a través de escalas existentes en estudios anteriores. Este tipo de proceso de medición tiene por ventaja comparar los resultados entre diferentes estudios, y tener como referencia su validez y confiabilidad para otras investigaciones.

El presente estudio tiene en cuenta los siguientes procesos de medición para sus variables dependientes e independientes.

##### **4.5.1. Variable independiente**

###### **Orientación al mercado**

En cuanto a la medida de este constructo, existen dos variables que han sido desarrolladas y utilizadas para medir la orientación al mercado en una organización. La primera, conocida como MARKOR, de los autores Kohli *et ál.* (1993), está compuesta por 20 ítems distribuidos para medir las tres dimensiones: generación de la inteligencia de mercado, diseminación de la inteligencia de mercado y la respuesta. La segunda variable, conocida como MKTOR, de Narver y Slater (1990), compuesta por 15 ítems distribuidos en los tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. El puntaje de la orientación al mercado de una empresa es el promedio simple de las puntuaciones de sus respectivos componentes. Estas escalas han sido

criticadas desde una perspectiva metodológica: por el proceso de desarrollo de la escala, por su estrategia de simple informante y por su común dependencia de enfocarse solamente a nivel organizacional (Raaij, 2008). Además, ambas escalas fueron desarrolladas para medir niveles de orientación al mercado entre las empresas, pero no ofrecen mucha ayuda para establecer puntos de referencia y priorizar acciones cuando son aplicadas dentro de una empresa. No obstante, estas son las dos medidas más utilizadas por los académicos ya sea en su forma original, adaptaciones de las mismas (Raaij, 2008) o integraciones de ambas en diferentes contextos como en Nueva Zelanda (Gray *et ál.*, 1998), Japón (Sin *et ál.*, 2003), en sectores como cuidado de la salud (Kumar *et ál.*, 1998) o en economías de transición en empresas de alta tecnología (Roersen *et ál.*, 2013).

No obstante, estas escalas solo han captado la orientación reactiva al mercado, encargada de identificar las necesidades actuales de los clientes y no las necesidades latentes. En tal sentido, se toma el instrumento de medición utilizado por Narver *et ál.* (2004), que con ocho ítems mide orientación al mercado proactiva y con siete ítems orientación al mercado reactiva (ver el Apéndice A).

#### **4.5.2. Variable independiente**

##### **Grado de novedad del producto**

Para este estudio se tomará como referencia la perspectiva de Kleinschmidt y Cooper (1991). Se toma esta medida ya que se basa en el esquema inicial de Booz Allen Hamilton, cuya tipología clasifica los nuevos productos por el nivel de novedad en relación al mercado y a la empresa. Las innovaciones verdaderas son aquellas que son enteramente nuevas para la empresa y el mercado y se describen como productos nuevos en el mundo. Por el contrario, las modificaciones del producto que sustituyen a los productos existentes

son sólo cambios menores y, por tanto, son bastante familiares tanto para la empresa como para sus clientes. Entre estos dos extremos están las extensiones de línea (que son nuevas en el mercado pero no muy nuevas para la empresa) y los productos “me-too”, que son nuevos para la firma pero no nuevos en el mercado (Olson, Walker y Ruekert; 1995)

Además siguiendo la recomendación Griffin y Page (1996), el éxito del performance de los nuevos productos (que es nuestra variable dependiente) debe tener coherencia de acuerdo al grado de novedad que abarca cada uno de los proyectos.

De acuerdo a Kleinschmidt y Cooper (1991), el grado de novedad se clasifica en tres categorías: productos *altamente innovadores* son aquellos nuevos para el mundo o líneas de productos nuevos para la empresa; mientras que los *moderadamente innovadores* representan líneas nuevas para la empresa pero no nuevas para el mundo. También se incluyen en esta categoría nuevos productos en líneas de productos existentes. Finalmente, productos *innovadores bajos* incluyen todas las modificaciones del producto, productos rediseñados, reposicionamientos y extensiones menores. Ver Apéndice A.

#### **4.5.3. Variable moderadora**

##### **Participación del cliente**

Para este estudio se define participación del cliente en el contexto de desarrollo de nuevos productos, usando la definición de Fang (2008) como «el grado en que el cliente es involucrado en el proceso de desarrollo de nuevos productos del fabricante».

Se emplea una encuesta de Gruner y Homburg (2000) para medir la participación del cliente en cada una de las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos, considerando tanto el alcance como la intensidad de su participación. Las medidas utilizan una escala Likert de siete puntos, que va desde “totalmente de acuerdo a totalmente en

desacuerdo” en cada una de las etapas (ver el Apéndice A).

Asimismo, y teniendo en cuenta la participación de los consumidores en las cuatro etapas del proceso de lanzamiento de nuevos productos de Hoyer *et ál.* (2010), se ha visto conveniente delimitar solamente las formas de cocreación descritas por Frow *et ál.* (2015), que tienen lugar durante estas cuatro etapas: **coconcepción** de ideas, **codiseño**, **coproducción**, **copromoción**, **coprecio**, **codistribución**<sup>2</sup>.

#### **4.5.4. Variable dependiente**

##### **Rendimiento del desarrollo de nuevos productos**

Se usará una medida de rendimiento financiero adaptada de Griffin y Page (1996). Se les preguntará a los encuestados que tan satisfechos estuvieron con el desempeño de los nuevos productos respecto a: “grado en el cual el nuevo producto alcanzó sus metas de beneficios” y “grado en que el nuevo producto alcanzó los objetivos de margen”. Se usará una escala likert de 5 puntos donde 1 significa Muy insatisfecho y 5 Muy satisfecho.

#### **4.6. Sesgo de método común**

El empleo de un solo cuestionario para la medición de las variables: grado de novedad del producto, participación del cliente y rendimiento de nuevos productos identificadas, puede generar un sesgo conocido como “sesgo de método común” (Podsakoff *et ál.*, 2003). Este sesgo es un problema potencial en las investigaciones de comportamiento y es analizado desde hace 50 años (Podsakoff *et ál.*, 2012). El efecto puede llegar a causar percepciones erróneas y, por ende, tener validez convergente y confiabilidad de los constructos errados

---

<sup>2</sup> Para realizar esta delimitación se asume que cuando los productos son lanzados ya se han tomado las decisiones sobre precio, promoción y distribución. De no ser así, se tomarían las seis formas de cocreación.

(Podsakoff *et ál.*, 2012).

Para la presente investigación, se siguen las recomendaciones de Podsakoff *et ál.* (2003) y Podsakoff *et ál.* (2012), para la recolección de datos con el objetivo de reducir las fuentes potenciales de sesgo de método común. En ese sentido, las escalas provienen de estudios y autores diferentes, y las variables dependiente e independiente tendrán lugares diferentes en el cuestionario para eliminar el efecto que pudieran tener los encuestados sobre responder motivados por la respuesta anterior. Debe cuidarse no dejar ítems ambiguos para evitar la dificultad de ser interpretados y, finalmente, proceder a balancear los ítems para que tengan respuesta positiva y negativa y no un patrón en respuesta bajo el sesgo de este criterio.

#### **4.7. Validez y confiabilidad**

De acuerdo con Kerlinger y Lee (2000), la confiabilidad se define como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medición. Considerando el diseño de investigación propuesto, se emplea como instrumento un cuestionario que incluye una serie de ítems en una escala tipo Likert. El cuestionario propuesto se crea en base a cuestionarios de estudios anteriores.

Dado que los ítems del cuestionario se traducen del inglés al español, son sometidos ante expertos académicos de *marketing* para que validen su claridad, que no sean ambiguos y que están midiendo lo que se desea medir. Con el mismo propósito, se propone entrevistar a cuatro gerentes de proyectos/productos de las unidades estratégicas de negocio, a fin de que ellos también validen si los ítems son claros y se aplican a un contexto diferente del norteamericano. Este cuestionario se somete a un análisis factorial confirmatorio para validar las escalas de los ítems del cuestionario. Asimismo, se aplica el alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de los constructos y la varianza extraída promedio, para probar

la validez convergente.

## **5. Futuras extensiones**

Teniendo en cuenta el estudio realizado, los datos obtenidos y el comportamiento de las distintas variables estudiadas es posible, por un lado, sugerir la profundización del análisis en futuros trabajos de investigación sobre la orientación al mercado. Por otra parte, contemplar la realización de estudios sobre la participación del cliente como cocreador en el proceso de innovación en distintos sectores productivos, como el segmento de servicios o diferentes industrias.

## Apéndice A

### Escala de orientación al mercado en sus dos dimensiones

---

#### Proactive Market Orientation

---

We help our customers anticipate developments in their markets.  
We continuously try to discover additional needs of our customers of which they are unaware.  
We incorporate solutions to unarticulated customer needs in our new products and services.  
We brainstorm on how customers use our products and services.  
We innovate even at the risk of making our own products obsolete.  
We search for opportunities in areas where customers have a difficult time expressing their needs.  
We work closely with lead users who try to recognize customer needs months or even years before the majority of the market may recognize them.  
We extrapolate key trends to gain insight into what users in a current market will need in the future.

#### Responsive Market Orientation

We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs.  
We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.  
Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.  
We measure customer satisfaction systematically and frequently.  
We are more customer focused than our competitors.  
I believe this business exists primarily to serve customers.  
Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.

### Escala de grado de novedad del producto

The new product that you selected is a product that (Kleinschmidt and Cooper, 1991):  
... for the first time, allows your firm to enter an existing product category.  
... supplements one of your firm's established product lines.  
... provides improved performance or greater customer perceived value and replaces an existing product.

### Escala de participación del cliente

Se pregunta en qué etapas del proceso de lanzamiento participa el cliente (alcance) y con qué intensidad.

Factor	Items
Intensity of Customer Interaction in	
Idea Generation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. We interacted with customers beyond the standards of market research</li> <li>2. The duration of joint work was long</li> <li>3. Frequency of meetings with customers was high</li> <li>4. A high number of persons were involved from customer companies</li> <li>5. The (perceived) intensity of customer interaction was high</li> <li>6. The number of involved companies was high</li> </ol>
Product Concept Development	see above
Project Definition	see above
Engineering	see above
Prototype Testing	see above
Market Launch	see above



## 6. Referencias

- Abernathy, W. J. y Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(2), 3-22. [http://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)90040-O](http://doi.org/10.1016/0048-7333(93)90040-O)
- Alegre, J., Lapiedra, R., y Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation rendimiento. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346. <http://doi.org/10.1108/14601060610707812>
- Armstrong, J. S. y Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program rendimiento. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), pp. 464-482. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18613604&lang=es&site=ehost-live>.
- Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), pp. 483-502. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18613603&lang=es&site=ehost-live>.
- Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x
- Barczak, G. (2012). Tffuture of NPD/Innovation research. *J Prod Innov Manag.*, 29 (3), pp. 355-357. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00907.x.
- Benner, M. M. J. y Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-706. <http://doi.org/10.2307/3094913>
- Bolton, R. y Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services. A framework, synthesis and research

directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), pp. 91-104. DOI: 10.1016/j.intmar.2008.11.002.

Calantone, R. J., Chan, K. y Cui, A. S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408-421.

Calantone, R. J., Harmancioglu, N., Droge, C. (2006). Inconclusive innovation “returns”. A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27 (7), pp. 1065-1081. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2010.00771.x.

Callahan, J. y Lasry, E. (2004). The importance of customer input in the development of very new products. *R&D Management*, 34(2), 107-120.

Camino, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 107-126.

Chang, W. y Taylor, S. (2016). The effectiveness of customer participation in new product development. A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 80 (1), pp. 47-64. DOI: 10.1509/jm.14.0057.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. United States: Harvard Business School Press.

Cooper, R. y Kleinschmidt, E. (1979), New products: what separates winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 4(3): 69-74.

Coviello, N. y Joseph, R. (2012). Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*, 76 (6), pp. 87-104. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82680220&lang=es&site=ehost-live>.

Crossan, M. y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation. A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), pp. 1154-1191. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.

Cooper, R. G. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, 43(3), 93-103.

Cooper, R. y Kleinschmidt, E. (1997). New products: What separates winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 4(3): 69-74.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Danneels, Erwin, Kleinschmidt, Elko J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and rendimiento. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, pp. 357-373.

Deng, S. y Dart, J.(1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10 (8), pp. 725-742.

Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J. y Jiang, Y. (2012). Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21-37.

Fang, Eric (2008). Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market. In *Journal of Marketing* 72 (4), pp. 90–104. DOI: 10.1509/jmkg.72.4.90.

Fang, E., Palmatier, R., Evans, K (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (3), pp. 322-336.

Disponible en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=33950235&lang=es&site=ehost-live>.

Ferrell, O., González-Padrón, T., Hult, G., Tomas, M. Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), pp. 93-96. Disponible en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=50171173&lang=es&site=ehost-live>.

Freeman, C. (1982), *The economics of industrial innovation*. Frances Printer, London.

Frow, P., Payne, K., Storbacka (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innvation, *British Journal of Management*, vol XX, pp. 1-21.

Garcia, R. y Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and

innovativeness terminology. A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), pp. 110-132. DOI: 10.1111/1540-5885.1920110.

Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation and international competitiveness*. Wiley, New York, NY.

Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25 (1), pp. 15-28. DOI: 10.1016/S0305-0483(96)00043-6.

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), pp. 884-903.

Griffin, A. y Page, A. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10:291-308 (1993).

Griffin, A. y Page, A. (1996). The PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(4): 478-496 (Noviembre).

Gruner, K. y Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, 49 (1), pp. 1-14. DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00013-2.

Henard, D. y Szymanski, D. (2001). Why some new products are more successful than others. *J.Market.Res.*, 38 (3), pp. 362-375.

Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13 (3), pp. 283-296. DOI:10.1177/1094670510375604.

Hult, G., Hurley, R. y Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business rendimiento. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>

Hurley, R. y Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, pp. 42-54.

- Jansen, J., Van Den Bosch, F. y Volberda, H. (2006). exploratory innovation, exploitative innovation, and rendimiento: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jaworski, B. y Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, pp. 53-70.
- Jaworski, B. y Kohli, A. (2006). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, pp. 119-135.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2000). *Foundations of behavioral research*. Survey research, 599-619.
- Kirca, A., Jayachandran, S. y Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on rendimiento. *J. Market.*, pp. 24-41.
- Kleinschmidt, E. J. y Cooper, R. (1991). The impact of product innovativeness on rendimiento. *Journal of product innovation management*, 8(4), 240-251.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, pp. 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B., Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *J. Market.Res.*, pp. 467-477.
- Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-rendimiento relationship: A context-specific study. *Journal of management*, 24 (2), pp. 201-233.
- Lamore, P., Berkowitz, D., Farrington, P.(2013). Proactive/responsive market orientation and marketing-research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (4), pp. 695-711. Disponible en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88106796&lang=es&site=ehost-live>.
- Levinthal, D. y March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <http://doi.org/10.1002/smj.233>
- Lewin, A., Long, C. y Carroll, T. (1999). The coevolution of new organizational forms.

*Organization Science*, 10(5), 535-550. <http://doi.org/10.1287/orsc.10.5.535>.

Li, T. y Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 13-29.

McNally, R., Cavusgil, E. y Calantone, R. J. (2010). Product innovativeness dimensions and their relationships with product advantage, product financial rendimiento, and project protocol. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 991-1006.

Montoya-Weiss, M. y Calantone, R. (1994). Determinants of new product rendimiento: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397-417. [http://doi.org/10.1016/0737-6782\(94\)90029-9](http://doi.org/10.1016/0737-6782(94)90029-9)

Myers, S. y Marquis, D. (1969). *Successful industrial innovations*. National Science Foundation, Washington, DC.

Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, pp. 20-35.

Narver, J., Slater, S., MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), pp. 334-347. DOI: 10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x.

OECD/Eurostat (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Third Edition. The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing.

Olson, E. M., Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *The Journal of Marketing*, 48-62.

Olson, E. M., Walker, O. C., Ruekert, R. W., & Bonner, J. M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 258-271.

Podsakoff, P., Mackenzie, S. y Lee, J. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S. y Podsakoff, N. (2012). *Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it*. Annual Review Psychology.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 79- 91.
- Raaij, E. (2008). The implementation of a market orientation. *European Journal of Marketing*, 42 (11/12), pp. 1265-1293. DOI: 10.1108/03090560810903673.
- Raaij, E., Stoelhorst, J. (2008). The implementation of a market orientation. *European Journal of Marketing* 42 (11/12), pp. 1265-1293. DOI: 10.1108/03090560810903673.
- Roersen, M., Kraaijenbrink, J., Groen, A. (2013). Marketing ignorance and the validity of Narver and Slater's MKTOR scale in high-tech Russian firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (3), pp. 545-559. Disponible en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87106737&lang=es&site=ehost-live>.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. United States: Harper & Brothers.
- Sin, L., Alan, C., Yau, O., Chow, R., Lee, J. (2003). Market orientation and business rendimiento: A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 910-936.
- Slater, S. y Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-rendimiento relationship? *The Journal of Marketing*, pp. 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 59(3), 63.
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P. y Hultink, E. (2016). Success factors for service innovation: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*.
- Utterback, J. y Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656. [http://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](http://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
- Van Dorm, J., Lemon, K. y Mittal, V. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical

foundations and research directions. *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), 253-266.

Vargo, S. y Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *J.Market.*, pp. 1-17.

Vargo, S. y Lusch, R. (2008). Service-dominant logic. Continuing the evolution. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 36 (1), pp. 1-10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6.

Veryzer, R. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (4), pp. 304-321. DOI: 10.1111/1540-5885.1540304.

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.

Zhang, X. y Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics* 116 (2), pp. 242-250. DOI: 10.1016/j.ijpe.2008.09.004.