



ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS

STRATEGIC ANTECEDENTS OF
BUSINESS INNOVATION CAPACITY
AND ITS EFFECTS ON RESULTS

TESIS DOCTORAL
(DOCTORAL DISSERTATION)

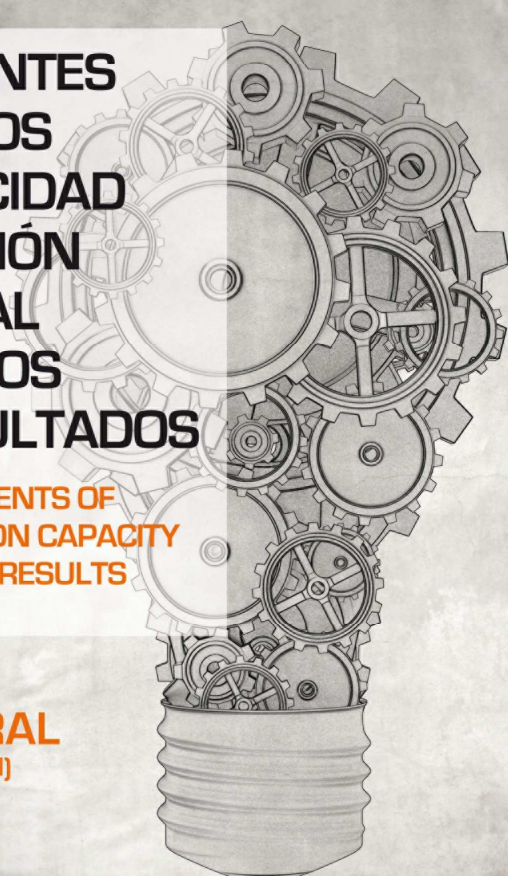
PRESENTADA POR:
PRESENTED BY
PILAR FIDEL CRIADO

DIRIGIDA POR:
SUPERVISED BY
DRA. AMPARO CERVERA TAULET
DRA. WALESSKA SCHLESINGER

VALENCIA, Febrero 2016

DOCTORADO EN (ò%)
MARKETING mk

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



Este trabajo ha sido elaborado en el marco de la Cátedra Ciudad de Valencia 2013, convenio firmado entre la Fundación Inndea del Ayuntamiento de Valencia y la Universitat de València.

Agradecimientos.

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a mi familia por su apoyo incondicional durante este duro pero a la vez maravilloso viaje que ha supuesto para mí la realización de mi tesis doctoral. En especial a cuatro personas fundamentales de mi vida, mi esposo Mario, mis hijos (Mateo y Mónica) y mi madre M^a del Carmen.

Gracias mi amor por estar conmigo en cada momento, por apoyarme en las situaciones de debilidad y por alegrarte en los momentos triunfantes, gracias por estar a mi lado, por todo lo compartido juntos, y por todo a lo que has renunciado al confiar plenamente en mí y en mi carrera profesional. Gracias Mateo y Mónica por ser lo mejor que me ha pasado en la vida, por estar conmigo en cada momento y por la alegría y el amor que me ofrecéis. Gracias mamá por apoyarme en cada momento de mi vida, en cada etapa desde bien pequeña y por todo el amor y cariño que me has dado durante todos estos años. Os quiero de corazón.

En segundo lugar deseo agradecer a mis directoras de tesis Amparo Cervera y Waleska Schlesinger el compartir conmigo su sabiduría y experiencia, por la orientación, la paciencia y el apoyo que me han brindado y sobre todo por darme la oportunidad de formar parte de su grupo de investigación, compartiendo preciosos e inolvidables momentos. Sin vuestras aportaciones e implicación esta tesis no hubiese sido posible. Os quiero enormemente.

Gracias también a todos y cada uno de los miembros del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados y en especial a Alejandro Mollá, quien confió en mí para ser profesora asociada de este departamento y me hizo cumplir mi gran sueño de trabajar en la Universidad de Valencia y en lo que más me gusta: la docencia universitaria y la investigación.

A Ismael Fernández, por ser la primera persona en confiar en mí y darme la oportunidad de trabajar como investigadora en el Instituto

de Economía Internacional de la Universidad de Valencia. Gracias Ismael me enseñaste grandes cosas durante el tiempo que pasamos juntos.

A Alejandro Escribá por sus consejos y aportaciones en esta tesis y por permitirme tanto el trabajar con él como aprender de él. Gracias Alejandro por la maravillosa persona que eres tanto a nivel personal como profesional.

A Joaquin Alegre, por sus consejos y aportaciones en la realización de mis primeros papers sobre la gestión del conocimiento.

Un agradecimiento muy especial para mi gran amiga Azucena Casañ, ella fue la persona que me introdujo en todo este maravilloso mundo de la docencia universitaria y la que me ayudó y me apoyó desde el primer momento. Azu personas como tu existen pocas en el mundo.

También deseo agradecer el cariño y la hospitalidad del profesor Espósito y de Pietro Evangelista durante mi estancia pre-doctoral en la Universidad Federico II de Nápoles. Especialmente, quiero agradecer el apoyo de Pietro, cuyos consejos y orientaciones fueron de gran ayuda en esa estancia y en este camino recorrido.

Agradecer también la financiación recibida para este estudio a la Cátedra Ciudad de Valencia 2013, a la Fundación Inndea del Ayuntamiento de Valencia y a la Universidad de Valencia.

En general quisiera agradecer a todas las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis doctoral el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo su cariño y amistad.

Valencia, Febrero de 2016

ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS

INDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA INNOVACIÓN	24
1.1 El concepto de innovación	28
1.2 La evolución de la innovación en el ámbito de las organizaciones	32
1.3 El sistema de innovación organizacional	37
1.3.1 Los <i>inputs</i> del sistema de innovación y sus efectos	38
1.3.2 El proceso de innovación	43
1.3.3 Los <i>outputs</i> del sistema de innovación	54
1.3.4 Modelo integrador del sistema de innovación	57
1.4 Principales marcos teóricos para abordar la innovación	59
1.4.1. La teoría de recursos y capacidades	59
1.4.1.1 El enfoque de las capacidades dinámicas	70
1.4.1.2 El enfoque basado en el conocimiento	75
1.4.1.3 El enfoque al marketing	79
1.4.2. La teoría del aprendizaje organizacional	83
1.4.3 La lógica dominante del servicio (LDS) y la co-creación de innovación	87
1.4.4. Propuesta de un modelo teórico integrador para abordar la innovación	91
CAPÍTULO 2. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS	96
2.1 Capacidad de innovación de las empresas	96

2.2 Antecedentes de la capacidad de innovación	103
2.2.1 La gestión del conocimiento del cliente	109
2.2.2 La colaboración del cliente en el proceso de innovación	121
2.2.3 La participación del empleado en el proceso de innovación	127
2.2.4 La orientación a la innovación	131
2.2.5 La orientación al cliente	138
2.3 Consecuencias de la capacidad de innovación	143
2.3.1 El rendimiento del negocio	146
2.4 Modelo propuesto y resumen de las hipótesis planteadas	157
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	159
3.1 Escenario de la investigación: la ciudad de Valencia y su área metropolitana	159
3.2 Recogida de información y medición de variables	162
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	174
4.1 Análisis descriptivo de la muestra	174
4.2 Análisis descriptivo de las variables del estudio	177
4.3 Análisis del modelo de medida	189
4.4 Contraste del modelo estructural	194
4.5 Discusión teórica de los resultados del modelo estructural	199
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	205
5.1 Conclusiones de la tesis	206
5.2 Implicaciones para la gestión	210
5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación	213
CONCLUSIONS	217
BIBLIOGRAFÍA	228

ANEXO	311
RESUMEN DE LA TESIS DOCTORAL	320
DOCTORAL DISSERTATION SUMMARY	345

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Definiciones del concepto innovación</i>	28
<i>Tabla 2. Los modelos del proceso de innovación en la literatura</i>	44
<i>Tabla 3. Los Modelos explicativos del proceso de innovación</i>	45
<i>Tabla 4. Definiciones del concepto de recursos en la literatura</i>	61
<i>Tabla 5. Definiciones del concepto de capacidades en la literatura.</i>	65
<i>Tabla 6. Características de los recursos y capacidades estratégicos</i>	70
<i>Tabla 7. El concepto de capacidad dinámica según la literatura.</i>	72
<i>Tabla 8. El concepto de conocimiento según la literatura</i>	76
<i>Tabla 9. El concepto de aprendizaje según la literatura.</i>	85
<i>Tabla 10. Perspectivas de estudio de la capacidad de innovación según la literatura</i>	98
<i>Tabla 11. El concepto de capacidad de innovación según la literatura</i>	100
<i>Tabla 12. Antecedentes de la capacidad de innovación de las empresas</i>	104
<i>Tabla 13. El concepto de conocimiento del cliente según la literatura</i>	110
<i>Tabla 14. Tipos de conocimiento relacionados con el cliente</i>	111
<i>Tabla 15. El concepto de gestión del conocimiento del cliente según la literatura</i>	114
<i>Tabla 16. Diferencias entre la gestión del conocimiento del cliente (GCC) y el CRM, y GC</i>	117
<i>Tabla 17. Los conceptos de participación, implicación y colaboración del cliente según la literatura</i>	122
<i>Tabla 18. Diferentes perspectivas de estudio sobre el papel del cliente en el proceso de innovación</i>	124
<i>Tabla 19. El concepto de participación del empleado según la literatura</i>	128
<i>Tabla 20. El concepto de orientación a la innovación según la literatura</i>	133
<i>Tabla 21. El concepto de orientación al cliente según la literatura</i>	139
<i>Tabla 22. Consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas</i>	143
<i>Tabla 23. El concepto de rendimiento del negocio según la literatura</i>	148
<i>Tabla 24. Empresas de la ciudad de Valencia y su área metropolitana según el sector de actividad</i>	161
<i>Tabla 25. Distribución de la muestra por sectores de actividad</i>	161
<i>Tabla 26. Resultados del focus group (opiniones de los participantes)</i>	163
<i>Tabla 27. Ficha técnica de la investigación</i>	164
<i>Tabla 28. Escala de medición de la Gestión del Conocimiento del cliente</i>	166

Tabla 29. Escala de medición de la colaboración del cliente en el proceso de innovación	167
Tabla 30. Escala de medición de la participación del empleado en el proceso de innovación	168
Tabla 31. Escala de medición de la orientación a la innovación	168
Tabla 32. Escala de medición de la orientación al cliente	169
Tabla 33. Escala de medición de la capacidad de innovación	169
Tabla 34. Escala de medición de los resultados de marketing	170
Tabla 35. Escala de medición de los resultados de clientes	171
Tabla 36. Escala de medición de los resultados empresariales	171
Tabla 37. Número de trabajadores de las empresas de la muestra	174
Tabla 38. Antigüedad de las empresas de la muestra	175
Tabla 39. Perfil de la figura del directivo	176
Tabla 40. Estadísticos descriptivos. Capacidad de innovación	178
Tabla 41. Estadísticos descriptivos. Prácticas de gestión del conocimiento del cliente	179
Tabla 42. Estadísticos descriptivos. Capacidades dinámicas de gestión del conocimiento del cliente	180
Tabla 43. Estadísticos descriptivos. Colaboración del cliente en el proceso de innovación	181
Tabla 44. Estadísticos descriptivos. Participación del empleado en el proceso de innovación	182
Tabla 45. Estadísticos descriptivos. Orientación a la innovación	183
Tabla 46. Estadísticos descriptivos. Orientación al cliente	184
Tabla 47. Estadísticos descriptivos. Resultados de marketing	185
Tabla 48. Estadísticos descriptivos. Resultados de clientes	185
Tabla 49. Estadísticos descriptivos. Resultados empresariales	186
Tabla 50. Estadísticos descriptivos. Variables del modelo	187
Tabla 51. Fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida	191
Tabla 52. Validez discriminante del instrumento de medida	193
Tabla 53. Resultado del contraste de las hipótesis del modelo	195

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Porcentaje del gasto en I+D respecto al PIB del país, año 2012.</i>	14
<i>Figura 2. Porcentaje del gasto en I+D por comunidades respecto al gasto total del PIB de España, año 2012.</i>	15
<i>Figura 3. Índice mundial de innovación en países de la Unión Europea, año 2013.</i>	16
<i>Figura 4. Estructura de la tesis doctoral</i>	21
<i>Figura 5. La evolución de la innovación</i>	32
<i>Figura 6. Evolución de los ejes de la innovación organizacional como fuente de ventaja competitiva</i>	34
<i>Figura 7. Elementos de un sistema de innovación</i>	37
<i>Figura 8. Inputs o fuentes de innovación y sus efectos</i>	40
<i>Figura 9. Modelo lineal del proceso de innovación</i>	46
<i>Figura 10. Modelo por etapas departamentales del proceso de innovación</i>	47
<i>Figura 11. El modelo interactivo del proceso de innovación</i>	48
<i>Figura 12. El modelo integrado del proceso de innovación</i>	49
<i>Figura 13. El modelo en red del proceso de innovación</i>	50
<i>Figura 14. Propuesta de un modelo de proceso de innovación</i>	53
<i>Figura 15. Tipos de innovación y outputs</i>	54
<i>Figura 16. Tipos de innovación según el Manual de Oslo</i>	56
<i>Figura 17. Modelo propuesto del sistema de innovación organizacional</i>	58
<i>Figura 18. Clasificación de los recursos en el marco de la TRC.</i>	63
<i>Figura 19. Clasificación de las capacidades</i>	68
<i>Figura 20. Recursos y capacidades estratégicas como fuentes de ventajas competitivas</i>	69
<i>Figura 21. Clasificación de las capacidades dinámicas</i>	73
<i>Figura 22. Tipos de conocimiento</i>	77
<i>Figura 23. La Co-innovación</i>	90
<i>Figura 24. Teorías, enfoques y variables para el estudio de la innovación organizacional</i>	93
<i>Figura 25. Propuesta de un modelo teórico integrador para abordar la innovación organizacional.</i>	94
<i>Figura 26. Las medidas del rendimiento del negocio según el Cuadro de Mando Integral</i>	150

<i>Figura 27. Modelo teórico de antecedentes y consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas</i>	157
<i>Figura 28. Puntuaciones medias de las variables del modelo</i>	188
<i>Figura 29. Modelo estructural de la capacidad de innovación de la empresa</i>	198

INTRODUCCIÓN

*“Mucha gente
pequeña en muchos lugares pequeños harán cosas pequeñas que
transformarán al mundo”
- Leo Buscaglia*

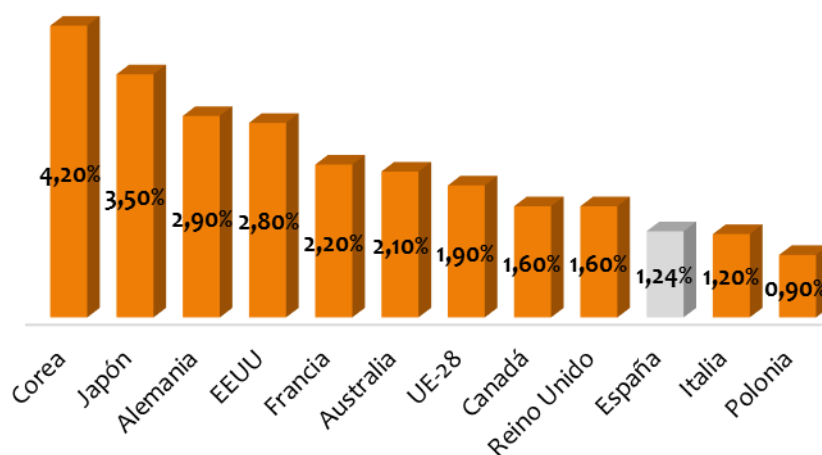
INTRODUCCIÓN

Debido a la crisis económica, a las turbulencias del mercado y a las dificultades por las que atraviesan las empresas, es ahora más que nunca cuando éstas necesitan sobrevivir y tener éxito gracias a una ventaja competitiva que les ayude a tal fin, idea que según Fahy y Smithee (1999) está en el corazón de la gestión estratégica y también en la literatura del marketing estratégico (Porter, 1985; Coyne, 1986; Ghemawat, 1986; Day y Wesley, 1988; Williams, 1992). Pero las organizaciones se enfrentan a entornos donde mantener una ventaja competitiva es todo un reto, puesto que la duración de la misma es impredecible y el tiempo es un aspecto esencial de la estrategia (Eisenhardt y Martin, 2000; Biedenbach y Söderholm, 2008).

La literatura en innovación proclama su importancia para la creación de la riqueza de las empresas (Srinivasan et al., 2009; Ngo y O`Cass, 2013) y con frecuencia se cita como uno de los motores fundamentales para la supervivencia y el éxito de las mismas (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Formichella, 2005), además de generar la mejora del bienestar social, y el crecimiento de las organizaciones a largo plazo (Schumpeter, 1939; Baumol, 2002; Castaño, 2012), la adaptación a los ambientes actuales (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997), y ser fuente de competitividad y rendimiento (Hurley y Hult, 1998; Weerawardena et al., 2006; Schmiedeberg, 2008; Galindo et al., 2012).

Según el Informe Cotec sobre la tecnología e innovación en España (Cotec, 2015), éste se considera un país con innovación moderada siendo ejemplo de ello el gasto del 1,24% del PIB en I+D que realizó en el año 2013 (véase Figura 1). Los países de la UE-28 gastaron el 1,90% y concretamente en Alemania el gasto fue de 2,90% y en Francia del 2,20%, datos muy superiores al español. Específicamente el gasto en Corea fue del 4,20%, en Japón del 3,50% y en EEUU del 2,80%.

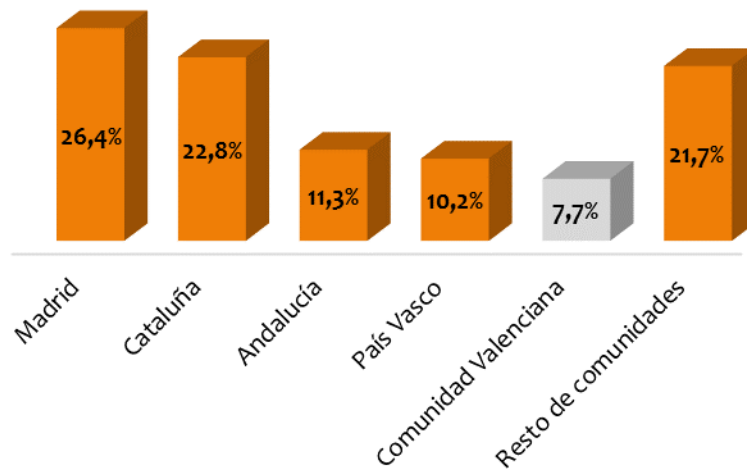
Figura 1. Porcentaje del gasto en I+D respecto al PIB del país, año 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir del informe Cotec (2015).

Dentro de España y por comunidades autónomas, según el citado informe, la Comunidad Valenciana se sitúa en quinto lugar por detrás de comunidades como Madrid, Cataluña, Andalucía y País Vasco que siguen concentrando en 2012 el mayor gasto en I+D, siendo el 69,7% del total de España. Concretamente el porcentaje del gasto realizado en I+D por comunidades respecto del gasto total del PIB fue el 26,4 % en Madrid, en Cataluña (22,8%), en Andalucía (11,3%), en País Vasco (10,2%) mientras que en la Comunidad Valenciana se destinó el 7,7% (véase Figura 2).

Figura 2. Porcentaje del gasto en I+D por comunidades respecto al gasto total del PIB de España, año 2013.

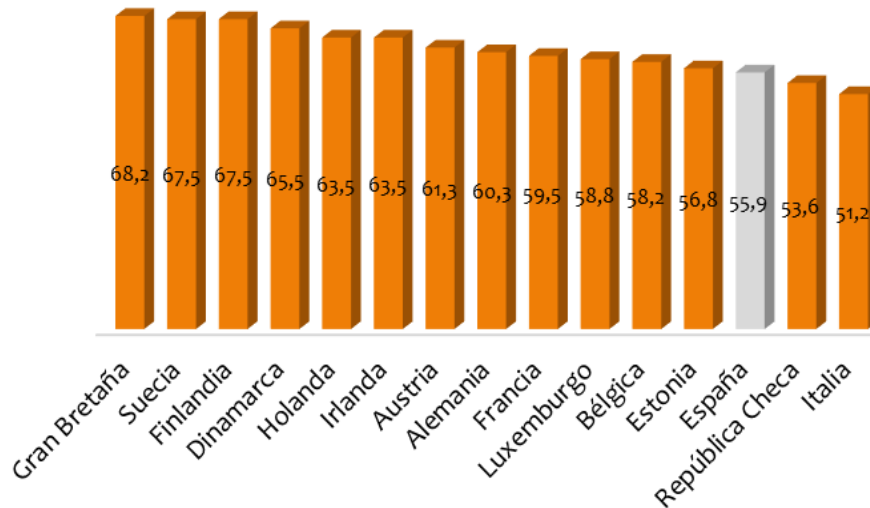


Fuente: Elaboración propia a partir del informe Cotec (2015).

Específicamente para el estudio de la innovación, existe el Índice Mundial de Innovación -*The Global Innovation Index* (2014)-, que constituye principalmente una clasificación de las capacidades y los resultados en innovación de economías de todo el mundo. En el índice se tiene en cuenta la función fundamental de la innovación como motor del crecimiento, el progreso económico y la necesidad de que exista una amplia visión horizontal de la innovación aplicable a las economías desarrolladas y emergentes; además, se incluyen indicadores que van más allá del marco de los sistemas tradicionales de medición de la innovación, tales como el grado de investigación y desarrollo. Concretamente, España se sitúa en el puesto número 27 a nivel mundial y en el puesto número 13 en comparación a los países de la Unión Europea, por detrás de los líderes en innovación (Gran Bretaña, Suecia, Finlandia y Dinamarca) y de países como Holanda,

Irlanda, Austria, Alemania, Francia, Luxemburgo, Bélgica o Estonia (véase Figura 3).

Figura 3. Índice mundial de innovación en países de la Unión Europea, año 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir del informe Cotec (2015).

En el ámbito académico, el estudio de la innovación comienza en los años 30 con Schumpeter (1934) haciendo foco en la novedad no sólo del producto, proceso, organización, aprovisionamiento y trabajo, sino también del mercado. En este momento inicial, las empresas principalmente se centran en la innovación técnica basada en la innovación en productos y procesos (Burns, 1934; Mowery y Rosenberg, 1981).

Entre los años 50 y 80 comienza a hablarse mucho más en términos de marketing al introducir dentro de la innovación el foco en el mercado y

en aspectos como la identificación de la necesidad y la adaptación comercial (Miller y Friesen, 1980; Isaac y Reynolds, 1992).

En los años 90 se introduce el conocimiento como eje, estableciéndose la conexión de la innovación con el aprendizaje y la generación de conocimiento de la mano de autores como Nonaka y Takeuchi (1995), en base a la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 1992). Así mismo, se genera una nueva conexión entre la innovación y el proceso de creación de valor para el consumidor por una parte (Esser et al., 1996; Hamel, 1998) y entre la innovación y las interacciones con los clientes por otra (Molina, 1998; Pinto, 1998) como resultado de la perspectiva del mercado y el marketing de relaciones.

Estas conexiones comienzan a abordarse en el año 2000 desde una perspectiva del marketing denominada la Lógica Dominante del Servicio –LDS- (Vargo y Lusch, 2004) donde se apuesta por la creación de valor a través de la convergencia, la colaboración y la co-creación (Sang et al., 2012; Von Hippel et al., 2011) como nueva fuente de ventaja competitiva derivándose, en la actualidad, en un nuevo paradigma de la innovación, la llamada co-innovación. Este planteamiento incluye la co-creación de innovación fundamentada en el papel central de los clientes y empleados en el proceso de innovación (Alexander et al., 2009).

En este sentido, puede entenderse el conocimiento, la innovación y la co-creación de valor como ejes de una estrategia competitiva que se configuran como recursos sostenibles en el tiempo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Pil y Holwelg, 2003; Ribeiro, 2003; Ordanini y Parasuraman, 2011) y generadores de ventajas competitivas para las empresas (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Vargo y Lusch, 2004; Liqin et al., 2010).

El propio MSI (*Marketing Science Institute*) recoge dentro de sus prioridades de investigación para el período 2014-2016 el estudio de la innovación en productos, servicios y mercados para la mejora en la tasa del éxito financiero de las empresas a largo plazo, recogiendo

entre sus líneas de interés las fuentes alternativas de generación de innovación como la co-creación de innovación, el *crowdsourcing* o la opinión de los clientes.

La capacidad innovadora de la empresa ha suscitado un elevado interés entre los investigadores en la Economía de la Empresa desde el año 1984 con los trabajos de Cohn y Turyn hasta la actualidad con trabajos como el de Santos et al. (2013), Geng y Yao (2014), Meyer (2014), Tovar et al. (2015), abordando el estudio de sus antecedentes y de sus consecuencias.

No obstante, todavía son escasos los trabajos empíricos que estudian los antecedentes internos de la capacidad de innovación de la empresa relacionados con sus recursos y capacidades organizacionales desde una aproximación integradora de teorías y enfoques. Es por ello que con esta Tesis se pretende aportar evidencias empíricas de los antecedentes y consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas.

Desde estos planteamientos, esta tesis doctoral tiene como objetivo principal aportar comprensión sobre el funcionamiento del sistema de innovación organizacional y conocer cuáles son los determinantes estratégicos que influyen en la capacidad innovadora de la empresa para la mejora de sus resultados. Para ello se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las relaciones entre los diferentes recursos y capacidades estratégicas (gestión del conocimiento del cliente, colaboración del cliente en el proceso de innovación, participación del empleado en el proceso de innovación, orientación a la innovación y orientación al cliente) considerando las influencias directas e indirectas de los mismos en la capacidad innovadora de la empresa.
2. Analizar los efectos de la capacidad de innovación en el rendimiento del negocio y más concretamente en los

resultados de marketing, en los resultados de clientes y en los resultados empresariales.

3. Proveer de implicaciones para una gestión de la innovación más óptima en las organizaciones.

El presente trabajo añade valor a la literatura académica, en primer lugar, al trabajar desde una aproximación integradora de teorías y enfoques que une la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1962; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) y su extensión al enfoque de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994) y al enfoque basado en el conocimiento (Grant, 1996a), el enfoque al marketing, la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 1992) y la LDS (Vargo y Lusch, 2004) en el contexto de innovación. En esta investigación, se propone un modelo integrador que combina estas teorías y enfoques, proporcionando un modelo teórico no probado empíricamente previamente. En consecuencia, este estudio busca lograr una comprensión más profunda sobre los antecedentes internos de la capacidad de innovación empresarial, y más concretamente sobre los antecedentes estratégicos que influyen en la capacidad de innovación para mejorar los resultados desde de un enfoque integrador.

En segundo lugar, el concepto de gestión del conocimiento (Bhatt, 2001; Alegre y Lapiedra, 2005; Lundvall y Nielsen, 2007; Esper et al., 2010; Alegre et al., 2011; Tarí y García-Fernández, 2013; entre otros) se aproxima en este trabajo como gestión del conocimiento del cliente, escasamente abordado en la literatura en el ámbito de la innovación, al hallarse tan sólo seis estudios al respecto hasta la fecha (véase Belkahlá y Triki, 2011; Lin et al., 2012; Gorry y Westbrook, 2013; Wu et al., 2013; Chua y Banerjee, 2013; Abid y Ali, 2014) y de los cuales tan sólo dos se relacionan con variables de innovación (Lin et al., 2012; Gorry y Westbrook, 2013).

Y, en tercer lugar, esta tesis se adhiere a la línea de investigación de la LDS aportando contrastación empírica a los modelos conceptuales propuestos por ésta, siguiendo las llamadas a futuras investigaciones realizadas por Vargo y Lusch (2004, 2008) para el contraste de

modelos de co-creación de innovación en relación a la participación del cliente y de los empleados.

Para alcanzar los objetivos planteados, inicialmente se realizó una revisión de fuentes secundarias para establecer el marco teórico y las hipótesis a contrastar. Posteriormente se realizó el estudio empírico, el cual forma parte de la investigación realizada por la Cátedra Ciudad de Valencia 2013 –convenio firmado entre la Fundación Inndea del Ayuntamiento de Valencia y la Universidad de Valencia- dirigida a la elaboración de un diagnóstico de las necesidades de las empresas valencianas para la innovación. El primer paso destinado a obtener información cualitativa en torno a los ejes de la innovación empresarial, consistió en un desayuno de trabajo para presentar el proyecto a las diversas organizaciones empresariales del ámbito valenciano y obtener diversa información sobre su aproximación real a la innovación. Tras esto, se obtuvieron datos de encuesta mediante entrevista personal a una muestra aleatoria de directivos de 210 empresas de Valencia y su área metropolitana. Los datos obtenidos se analizaron mediante análisis multivariante y ecuaciones estructurales, empleándose el software SPSS v.18.0 y SmartPLS v. 2.0.

La estructura de la tesis se indica en la Figura 4.

Figura 4. Estructura de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

La Introducción incorpora la justificación del tema de estudio y los objetivos a trabajar, así como la metodología empleada y el esquema seguido. El capítulo 1 realiza una revisión de la literatura para la conceptualización y el análisis del sistema de innovación en las organizaciones. Además se realiza una revisión sobre los principales enfoques de estudio de la innovación como la teoría de recursos y capacidades y su extensión al enfoque de las capacidades dinámicas y al enfoque basado en el conocimiento, el enfoque al marketing, la

teoría del aprendizaje organizacional y la lógica dominante del servicio. En el capítulo 2 y tras la revisión de la literatura, se conceptualiza y analiza la capacidad innovadora de la empresa así como sus antecedentes -la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente- y consecuencias, incluyendo las hipótesis que configuran el modelo teórico a contrastar. Posteriormente el capítulo 3 presenta la metodología de la investigación, definiendo la población objeto de estudio y la muestra, así como los instrumentos de medida empleados. El capítulo 4 presenta el estudio empírico de la tesis con el desarrollo de los análisis estadísticos y la obtención de resultados. Finalmente, en el capítulo 5 se exponen las conclusiones del estudio, así como las implicaciones para la gestión y las limitaciones en las que se ha incurrido que sirven para plantear las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 1. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA INNOVACIÓN

*“Si buscas
resultados distintos no hagas siempre lo mismo”
- Albert Einstein*

CAPÍTULO 1. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA INNOVACIÓN

En el presente capítulo se busca crear un marco teórico para el estudio de la innovación, comenzando con una aproximación conceptual de la innovación para continuar con un análisis de la evolución de la innovación a lo largo de la historia, y del sistema de innovación organizacional. El capítulo finaliza con el desarrollo de la teoría y los enfoques que sostienen todo este marco teórico como la teoría de recursos y capacidades y su extensión al enfoque de las capacidades dinámicas y al enfoque basado en el conocimiento, el enfoque al marketing, la teoría del aprendizaje organizacional y la LDS con su propuesta de la co-creación de innovación.

Las empresas se mueven en entornos muy complejos y dinámicos lo cual está provocando la obsolescencia de sus competencias o incluso su destrucción, situación que exige a las organizaciones la creación de nuevas fuentes de valor (Schumpeter, 1942; Christensen y Rosenbloom, 1995; Alfonso, 2013) generadoras de una ventaja competitiva sostenible. La revisión de la literatura expone cómo la innovación es fundamental para el rendimiento económico de las organizaciones y las naciones (Harris y Mowery, 1990; Dadfar et al., 2013), ya que las empresas innovadoras van a estar más preparadas para responder a los cambios, operar en un entorno inestable, encontrar y explotar nuevos productos, así como aprovechar las oportunidades que surjan en el mercado (Miles et al., 1978).

Drucker (1985) ya propuso la innovación, en lugar de la calidad o la productividad, como el enfoque competitivo único para sobrevivir a las complejidades e incertidumbres derivadas de la nueva era de la discontinuidad. Prahalad y Ramaswamy (2003) apuntaron que las principales discontinuidades en el panorama competitivo empresarial, la transformación del entorno por la desregulación, la conectividad

ubicua y la globalización, la intensidad de la competencia y la reducción de los márgenes de beneficios estaban provocando una mayor necesidad de innovar. Y más recientemente, Gary Hamel identificó la innovación como la competencia central clave para el éxito, afirmando que sin ella las empresas mueren (Hamel, 2007).

Prahalad y Ramaswamy (2003) argumentan que en este nuevo contexto, la creación de valor a través de un crecimiento rentable sólo puede venir de la innovación. Sin embargo, la convergencia de las industrias y el papel activo de los consumidores en una sociedad cada vez más interconectada han puesto en duda la concepción básica sobre el valor y los procesos que conducen a la creación del mismo. Los gerentes están descubriendo que ni el valor ni la innovación pueden ser exitosos y sostenibles por más tiempo en una empresa centrada en el prisma del producto o servicio. Se requiere un nuevo punto de vista que permita a los clientes individuales participar activamente en co-construir sus propias experiencias de consumo a través de la interacción personalizada y por lo tanto la co-creación de un valor único para ellos mismos.

Lo anterior plantea la necesidad de abordar la innovación desde un prisma de integración de diferentes teorías y enfoques, superando planteamientos mono-aproximación previos.

Desde la perspectiva de la teoría basada en los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), las empresas tratan de integrar dichos recursos y capacidades con el fin de obtener una ventaja competitiva y permanentemente renovar sus habilidades para mantener dicha ventaja (Wu, 2010). Pero los cambios en el entorno competitivo de las empresas descritos anteriormente también están provocando una duración más corta de la ventaja competitiva y de los ciclos de vida del producto, aspectos que influyen en la necesidad de centrarse en proporcionar valor a los clientes, aprovechando las ventajas competitivas y la innovación de valor. Es por medio de la innovación que la empresa logrará la competitividad pero adaptando el proceso de innovación a sus propias posibilidades de desarrollo e

integración de conocimiento, es decir, a su propia capacidad de innovación (Bravo-Ibarra y Herrera, 2009).

El enfoque de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994) se entiende como evolución de la teoría de los recursos y capacidades donde los autores tratan de comprender cómo ganar una ventaja competitiva, no sólo en base a recursos y capacidades, sino a través de una capacidad de respuesta oportuna y de una innovación rápida y flexible, reconociendo a las capacidades dinámicas basadas en la innovación como fuentes de la ventaja competitiva para las empresas.

El enfoque basado en el conocimiento (Grant, 1996a) también parte de la teoría de recursos y capacidades y considera al conocimiento clave para ganar una ventaja competitiva. Este enfoque establece que la función básica de la empresa consiste en la creación y aplicación del conocimiento y que las diferencias en los resultados empresariales son consecuencia de la posesión de diferentes bases de conocimiento y diferentes capacidades en cuanto a desarrollo y aplicación del conocimiento. La gestión del conocimiento puede ser considerada como la más importante de las capacidades dinámicas de la empresa y la base fundamental para el desarrollo de cualquier otra capacidad (Lei, Hitt, y Bettis, 1996).

El enfoque al marketing considera la influencia de la teoría de recursos y capacidades en el marketing estratégico (Fahy y Smithee, 1999), y reconoce la importancia de la orientación al cliente, entre muchos otros aspectos, como capacidad estratégica clave para la empresa (Hooley et al., 1998; Bharadwaj, 2000).

Desde la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 1992), la fuente de ventaja competitiva clave para las empresas es el aprendizaje en base a la adquisición y explotación de conocimiento siendo necesaria una cultura de aprendizaje permanente en las organizaciones. Un aprendizaje que es considerado por diversos autores (Adams et al., 1998; Cavusgil et al., 2003) como un camino efectivo y eficiente de la innovación exitosa. Innovación que según los autores Nonaka y

Takeuchi (1995) consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico.

Desde el axioma de la LDS, donde el cliente es entendido como un recurso operante, un recurso que es capaz de actuar en otros recursos, un socio colaborador y un co-creador de valor para la empresa (Vargo y Lusch, 2004), la innovación se considera como un proceso de creación de valor que implica la participación de los consumidores y otros agentes que interactúan en red (Quero y Ventura, 2014). Un proceso que se explica por las formas de co-creación que permiten la integración de recursos de distintos agentes (Gummesson, 2008; Mele et al., 2010) y cuyo ingrediente clave es ofrecer una experiencia atractiva para todos los participantes sobre la base de los efectos de la red para la creación de valor (Sang et al., 2012). Por lo tanto, una plataforma de innovación para la convergencia de la experiencia y las ideas, la colaboración entre los participantes de las organizaciones (empleados) y la co-creación de valor compartido con los clientes deben ser el núcleo de la co-innovación y en definitiva de la co-creación de innovación.

1.1 El concepto de innovación

Desde las aportaciones de Schumpeter (1934), el cual dio una de las primeras definiciones del concepto de innovación, ésta se ha definido de manera amplia y nada precisa como la introducción de un nuevo producto/servicio (Thompson, 1965; Zaltman et al., 1973; Pavón y Goodman, 1976; Gee, 1981; Tushman y Nadler, 1986; Freeman, 1988; Vilaseca y Torrent, 2003), un nuevo proceso de producción (Tushman y Nadler, 1986; Freeman, 1988), una nueva forma de organización (Pavón y Goodman, 1976; Freeman, 1988), una nueva capacidad (Nelson y Winter, 1982), una nueva idea/conocimiento (Rogers, 1983; Damanpour y Gopalakrishnan, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995), una nueva forma de comercialización (Freeman, 1988), un nuevo valor (Buckler y Zien, 1996) o una nueva forma de hacer las cosas en sentido más amplio (Knight, 1967; Sebastián, 2009) (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Definiciones del concepto innovación

Autor	Definición
<i>La innovación vista como un resultado</i>	
Schumpeter (1934:228)	“Una innovación es la introducción de un nuevo producto, un nuevo método de producción, una nueva forma de organización, una nueva fuente de aprovisionamiento, un nuevo mercado o una nueva forma de hacer las cosas”
Thompson (1965:2)	“La innovación es la generación, la aceptación y la aplicación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios”
Knight (1967:478)	“Una innovación es la adopción de un cambio que resulte novedoso para la empresa y para el entorno relevante”

Tabla 1. Definiciones del concepto de innovación (continúa)

Autor	Definición
Myers y Marquis (1969:5)	“La innovación consiste en la comercialización de una invención”
Zaltman et al. (1973:10)	“La innovación es cualquier nuevo desarrollo de una idea, práctica o artefacto material que es percibido como tal por las primeras unidades de adopción (empresas) dentro de un entorno relevante”
Nelson y Winter (1982:134)	“La innovación consiste en un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas; con ello fundamentalmente crea nueva capacidad”
Rogers (1983:232)	“La innovación es como una idea práctica, u objeto, que es percibido como nuevo por la unidad individual de adopción o por otras”
Tushman y Nadler (1986:84)	“La innovación es como una idea práctica, u objeto, que es percibido como nuevo por la unidad individual de adopción o por otras”
Freeman (1988)	La innovación surge cuando las ideas sobre productos, procesos de producción, comercialización o formas de organización pasan de ser un descubrimiento a utilizarse en la realidad productiva
Morcillo (1995)	La innovación es la realización de lo que nadie ha imaginado todavía
Buckler y Zien. (1996:400)	“La innovación es aquel espectro de actividades que generan nuevo valor al consumidor en la forma de producto y un retorno satisfactorio para la empresa”

Tabla 1. Definiciones del concepto de innovación (continúa)

Autor	Definición
Damanpour y Gopalakrishnan (1998:3)	“La innovación es la adopción de una idea o un comportamiento nuevo en una organización”
Sebastián (2009:13)	“La innovación entendida en sentido amplio es fuente de cambio y por lo tanto, potenciada y orientada adecuadamente, es uno de los medios para evolucionar y contribuir a la consecución de metas tales como la prosperidad económica, el bienestar social, el crecimiento o el empleo”
La innovación vista como un proceso	
Pavón y Goodman (1976:87)	“La innovación es un conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”
Gee (1981)	Una innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o identificación de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente adaptado
Nonaka y Takeuchi (1995)	La innovación consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico.
Vilaseca y Torrent (2003)	La innovación se concibe como el conjunto de actividades que transforman una idea o un invento de un producto, un servicio, o un servicio que es comercializable y que representa una mejora de la oferta existente.

Fuente: Elaboración propia

Todo el conjunto de definiciones que anteriormente se citan en la Tabla 1, reflejan la gran variedad de puntos de vista existentes sobre el concepto, que parten en mayor o menor medida de la primera definición que de forma genérica aportó Schumpeter. Así, mientras en la mayoría de casos la innovación se ve como un resultado, en otros se entiende como un proceso (Pavón y Goodman, 1976; Gee, 1981; Nonaka y Takeuchi, 1995; Vilaseca y Torrent, 2003). Además, casi

todas las definiciones emplean la palabra “nuevo” y muchas de ellas la palabra “cambio”, de manera que en base a la definición anterior de Nonaka y Takeuchi (1995) y a la aportación inicial de Schumpeter (1934) se puede afirmar que la innovación es el resultado de un proceso de aprendizaje que hace cambiar a la empresa generando conocimiento para la introducción en el mercado de nuevos productos/servicios/procesos.

A raíz de las definiciones planteadas, también se pueden citar los diferentes tipos de innovaciones que surgen en base a *nuevos o mejores productos/servicios* (Schumpeter, 1934; Thompson, 1965; Pavón y Goodman, 1976; Gee, 1981; Tushman y Nadler, 1986; Freeman, 1988; Vilaseca y Torrent, 2003), a *nuevos o mejores procesos* (Schumpeter, 1934; Thompson, 1965; Tushman y Nadler, 1986; Freeman, 1988), en base a *nuevos mercados* (Schumpeter, 1934), o en base a *nuevos y mejores modelos de negocio* (Schumpeter, 1934) destacando la definición de Schumpeter (1934) como la más completa al recoger todos los tipos de innovaciones propuestas.

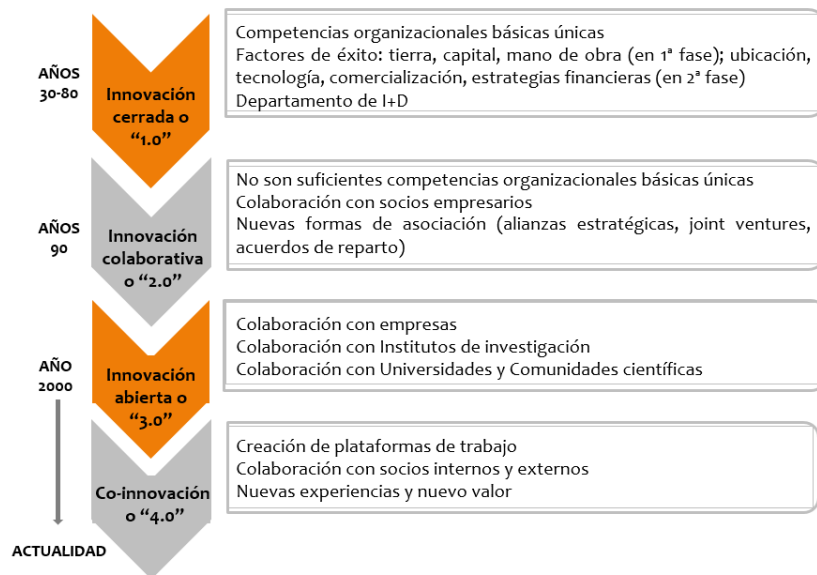
Así mismo, para delimitar un poco más el concepto de innovación, cabe destacar que los conceptos invención e innovación son diferentes según Schumpeter (1934), el cual estableció que la invención hace referencia al ámbito técnico mientras que la innovación implica sobre todo un ámbito comercial aludiendo a la novedad y al valor comercial de esa novedad. También, cabe hacer referencia al concepto de co-innovación, el cual surge como un nuevo paradigma de la innovación incorporando la co-creación de innovación, la cual está fundamentada en el papel central de los clientes y empleados en el proceso de innovación (Alexander et al., 2009) y que se abordará con más detenimiento en el subepígrafe siguiente.

1.2 La evolución de la innovación en el ámbito de las organizaciones

Según Sang et al. (2012), la innovación en las organizaciones empresariales ha evolucionado a través de diversas etapas importantes que van desde la innovación cerrada pasando por la innovación colaborativa, la innovación abierta y lo que actualmente se denomina co-innovación. A partir de esta evolución y en base al trabajo de Liqin et al. (2010) se establece una conexión entre los tipos de innovación planteados y las fuentes predominantes de ventaja competitiva para las empresas surgidas en base a materias clave en la presente tesis como el marketing, la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional.

De manera cronológica, dichas etapas pueden analizarse tal y como señalamos en la Figura 5.

Figura 5. La evolución de la innovación



Fuente: Elaboración propia en base a Sang et al. (2012)

Una primera etapa en la evolución de la innovación organizacional tiene lugar hasta los años 80 denominándose innovación cerrada o también innovación 1.0, en la cual las organizaciones se esfuerzan en alcanzar unas competencias básicas únicas que puedan ser aprovechadas para crear una ventaja competitiva. Los factores convencionales de producción -la tierra, el capital y la mano de obra- suelen ser la base de cualquier empresa para tener éxito en el mercado. Posteriormente, otros factores se han añadido como activos competitivos críticos tales como la ubicación, la tecnología, la comercialización, las estrategias financieras, las innovaciones en la cadena de suministro, humana y capital social, el conocimiento único, las innovaciones en la gestión, etc. El departamento de I + D era una fuente importante de innovación que apoya la cadena de valor independiente de la organización.

Específicamente y centrándonos en la innovación organizacional como fuente de ventaja competitiva (Figura 6), la primera etapa de innovación cerrada o 1.0 comienza en los años 30 haciendo foco en la novedad del producto, proceso, organización, aprovisionamiento y trabajo, para posteriormente, en segunda fase también enfocarse en el mercado. Este es el momento en el cual las empresas principalmente se centran en la innovación técnica basada en la innovación en productos y procesos. En estos momentos la ventaja competitiva se centra en un perfecto sistema de información de marketing en la empresa que ayuda a los altos directivos a obtener información precisa del mercado a tiempo y les da la capacidad de reaccionar con rapidez ante cambios. Posteriormente, en los años 40 se continúa con la novedad tanto de producto, proceso, organización, aprovisionamiento y comienza a considerarse el sistema de gestión de la marca. Para llevar a cabo las tareas de marketing y lograr la ventaja competitiva, los gestores de la marca debían dominar la forma de comunicarse con colegas de otros departamentos y buscar su cooperación dada la importancia de la marca en la estrategia de la

empresa (Calderón et al., 1997). Entre los años 50 y 80 comienza a hablarse mucho más en términos de marketing al introducir dentro de la innovación el foco en el mercado y en aspectos como la identificación de la necesidad y la adaptación comercial. En estos momentos la innovación en marketing se centra en la segmentación del mercado y el marketing diferencial (años 50 y 60), el marketing de servicios (años 50) o el marketing global (años 80) como nuevas fuentes para el logro de la ventaja competitiva, produciéndose la verdadera conexión entre la innovación y el marketing con Levitt (1960) al exponer éste la necesidad de incorporar la innovación en marketing para mejorar el desempeño de la empresa.

Figura 6. Evolución de los ejes de la innovación organizacional como fuente de ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia basada en Sang et al. (2012) y Liqin et al. (2010)

La segunda etapa se desarrolla en los años 90 introduciéndose el concepto de innovación colaborativa –denominada innovación 2.0– donde las organizaciones buscan desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Dado que el mercado ha pasado por grandes cambios, las propias competencias únicas de la organización ya no son suficientes para tal fin. Además los líderes mundiales en sus respectivos sectores consideran necesario encontrar socios de colaboración para el diseño de una cadena de valor innovadora, combinando su propio núcleo de competencias con la de otras empresas a escala mundial (Tapsott, 2006). Con los avances en las TIC, las organizaciones encuentran que es mucho más fácil la búsqueda de empresas colaboradoras con las competencias de clase mundial en cualquier parte del globo, surgiendo las nuevas formas de asociación como alianzas estratégicas, *joint ventures*, y acuerdos de reparto de la tecnología/patentes. Ejemplo de este tipo de innovación son las relaciones inter organizacionales que han ayudado a empresas como Nike, Apple, Mattel y Dell a desarrollar cadenas de valor que proporcionen una ventaja competitiva sostenible. En esta etapa la innovación se desarrolla en torno a varios aspectos. Por una parte en el conocimiento, estableciéndose la conexión entre la innovación y el aprendizaje por un lado, y la generación de conocimiento por otro de la mano de autores como Nonaka y Takeuchi (1995), en base a la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 1992). Y por otra parte en el marketing de relaciones, la comunicación de marketing integrada y el marketing en internet o marketing *on-line*, de tal forma que no es fácil para los competidores replicar o imitar la información personalizada que se da al cliente y las buenas relaciones con ellos. Y además, la experiencia de las relaciones con el público que una empresa acumula durante un largo período de tiempo y el conocimiento tácito de una empresa son a la vez, difíciles de copiar.

La última etapa, se da en un período en el cual se comienza hablando de la innovación 3.0 para continuar con la innovación 4.0. Con la innovación abierta o innovación 3.0, las organizaciones buscan la colaboración para llevar a cabo la innovación. Ahora, las

colaboraciones no se limitan a realizarse sólo entre empresas, sino a realizarse con entidades, tales como institutos externos de investigación, universidades, comunidades científicas a nivel mundial. Fue Chesbrough (2003) quien acuñó la palabra "innovación abierta" como aquella que busca los esfuerzos innovadores de colaboración para la creación de valor. La idea básica de la innovación abierta es la construcción de una cadena de valor mundial a través de un nuevo ecosistema de innovación donde varios complementos se pueden combinar en valor coherente creando soluciones en los acuerdos de colaboración. Muchas empresas líderes, organizaciones sin ánimo de lucro e incluso algunos gobiernos han comenzado a poner en práctica la innovación abierta, tal es el caso de Procter & Gamble, Eli Lilly, Microsoft, SAP, LG, la NASA o el gobierno federal de los EE.UU. Concretamente en el año 2000, las conexiones entre la innovación y la creación de valor para el cliente comienzan a abordarse desde una nueva perspectiva del marketing, la llamada Lógica dominante del servicio (LDS) (Vargo y Lusch, 2004) donde se apuesta por la creación de valor a través de la convergencia, la colaboración y la co-creación (Sang et al., 2012; Von Hippel et al., 2011) como nueva fuente de ventaja competitiva. Ello deriva, en la actualidad, en un nuevo paradigma de la innovación, la llamada co-innovación que alberga la co-creación de innovación estando fundamentada esta última en el papel central de los clientes y empleados en el proceso de innovación (Alexander et al., 2009).

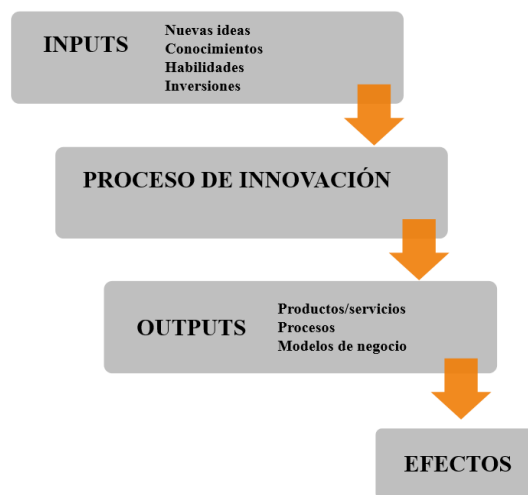
Durante la co-innovación o la también llamada innovación 4.0, las empresas y las organizaciones buscan proporcionar experiencias atractivas entre los participantes para la creación de valor. Este es el elemento clave de la innovación. Por lo tanto, la co-innovación es una plataforma donde las nuevas ideas o enfoques de varias fuentes internas y externas se aplican de manera diferente para crear nuevo valor o experiencia para todas las partes interesadas, incluidos los consumidores (Von Hippel et al., 2011). El núcleo de la co-innovación incluye el compromiso, la experiencia y la co-creación de valor que es difícil de imitar por la competencia. Empresas como Apple y marcas de

alimentación como Doritos, Lays y Kraft han comenzado a poner en práctica la innovación 4.0.

1.3 El sistema de innovación organizacional

Con el fin de aportar comprensión en la presente tesis sobre el funcionamiento del sistema de innovación organizacional, en este apartado se revisa la definición de sistema de innovación analizando los componentes del mismo como los *inputs*, el proceso de innovación, los *outputs* y los efectos derivados.

Figura 7. Elementos de un sistema de innovación



Fuente: Elaboración propia en base a Dervitsiotis (2010)

Según Dervitsiotis (2010) un sistema de innovación, como se muestra en la Figura 7, se define por los *inputs* o recursos y capacidades clave (nuevas ideas, conocimientos, habilidades, inversiones, etc.), que

durante el proceso de innovación son transformados en *outputs* valiosos (productos/servicios, procesos o modelos de negocio) para los *stakeholders* o públicos de interés de forma habitual. Para evaluar el desempeño del sistema de innovación, la empresa necesitará de un conjunto de criterios con el objetivo de determinar los efectos producidos así como la calidad, la eficiencia y la eficacia del proceso de innovación.

A continuación abordaremos el análisis de los *inputs* y los efectos del sistema de innovación para continuar con el proceso de innovación y finalizar con los *outputs* del sistema.

1.3.1 Los *inputs* del sistema de innovación y sus efectos

Los *inputs* del sistema de innovación son aquellas fuentes de innovación, o recursos que se introducen en un sistema de innovación (Nasierowski y Arcelus, 2003; Fuentes y Arguimbau, 2008) para producir otra serie de elementos de valor superior llamados *outputs* (Thangavelu y Heng, 2004; Chung et al., 2014). Son variables entendidas como las actuaciones que se realizan para lograr innovar (Romero, 2013).

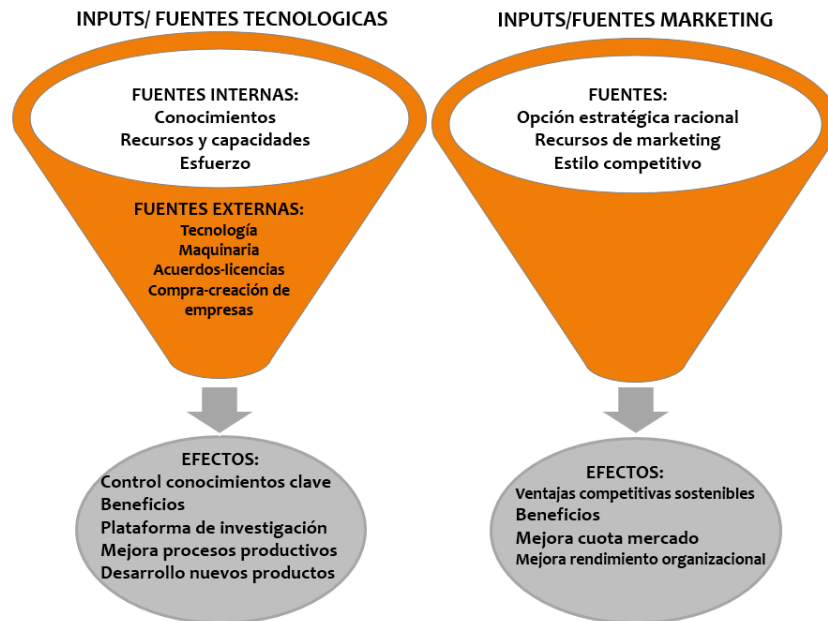
Tradicionalmente, la literatura ha identificado dos vías principales de desarrollo de innovaciones: “interna” y “externa” (Veugelers y Cassiman, 1999; Cassiman y Veugelers, 2006). La innovación interna se basa en las fuentes internas de investigación y desarrollo que utiliza la empresa mientras que la innovación externa se basa en fuentes externas a la empresa como las licencias, la investigación y el desarrollo externo, la adquisición de empresas o la contratación de investigadores cualificados y con conocimientos relevantes (Arora y Gambardella, 1990; Granstrand et al., 1992; Cockburn y Henderson, 1998).

Más recientemente, un cuerpo de literatura ha identificado la existencia de una tercera vía, la cooperación con otros agentes (Navarro, 2002; Chen y Yuan, 2007), que puede considerarse una forma híbrida (Pisano, 1990) entre las vías interna y externa para el desarrollo de actividades de innovación.

En la actualidad, cada vez es menos frecuente que las empresas recurran exclusivamente a las vías internas para el desarrollo de sus actividades de innovación (Fagerberg, 2005; Arango, 2012) sino que tienden a combinar la vía interna con la externa y la cooperación, con el objetivo de poder obtener todas las capacidades necesarias para rentabilizar sus innovaciones (Teece, 1986; Hartung y MacPherson, 2000; Rigby y Zook, 2002). En esta misma línea, diferentes autores sugieren que la interacción entre las diferentes vías de desarrollo de la innovación dentro de la empresa puede constituir la clave para el éxito de sus procesos innovadores (Freeman, 1991; Leiponen, 2005; Tether, 2005).

Los *inputs* pueden ser clasificados según la revisión de la literatura, en fuentes tecnológicas y no tecnológicas –o de marketing– según se detalla en la Figura 8.

Figura 8. Inputs o fuentes de innovación y sus efectos



Fuente: Elaboración propia

Las fuentes de innovación tecnológica se dividen en dos grandes grupos: las internas y las externas (Zhara y Covin, 1994; Zahra, 1996b; Burgelman y Maidique, 2008). Las fuentes internas están compuestas de los conocimientos, los recursos y las capacidades intra-empresariales y el esfuerzo continuo, todo ello con el fin de mejorar las habilidades poseídas (Adler, 1989; McCann, 1991; Dowling y McGee, 1994; Zahra, 1996a; Zahra y Bogner, 1999). Las fuentes externas incluyen la incorporación de tecnología libre, la adquisición de maquinaria o la adquisición de productos de alto contenido tecnológico, los acuerdos de licencias, patentes, la adquisición de otras empresas y la creación de empresas mixtas (*joint ventures*) con clientes, suministradores u otras empresas (Maidique y Patch, 1988;

Adler, 1989; Zahra y Covin, 1994; Zahra y Bogner, 1999), todo ello con la posibilidad de que una organización mejore sus capacidades tecnológicas internas, desarrolle productos y ofrezca oportunidades para el aprendizaje (Dogson, 1993). Ambas son fuentes que se deben considerar como complementarias, de tal modo que la capacidad de la empresa para integrarlas en sus procedimientos constituye la base de una ventaja competitiva (Zahra y Das, 1993).

En relación a los efectos del uso de las fuentes de innovación citadas, por un lado las internas aseguran la propiedad y el control del conocimiento clave, permitiendo a la empresa explotar los beneficios de sus innovaciones (Zahra y Bogner, 1999), además de permitir la construcción de una plataforma de investigación para el éxito futuro y por otro lado, las fuentes externas buscan obtener con rapidez una tecnología con el objetivo que la empresa mejore sus procesos de producción o desarrolle productos nuevos para obtener mayores beneficios (Dogson, 1993). Todo esto lleva a una particular ventaja tecnológica a través del desarrollo de los atributos clave del producto, permitiendo lanzar un gran número de productos nuevos al mercado (Zahra, 1996b).

La utilización de fuentes de innovación externa implica no sólo información escrita, sino también capacidades incorporadas en personas y saber hacer, así como la adaptación de la tecnología a las condiciones y a los mercados locales (Pavitt, 1984). Ello plantea que las empresas procuren tener las habilidades necesarias para la aplicación y utilización de dichos conocimientos en la producción y comercialización de sus productos (Fernández y Sánchez, 1996). La elección de las fuentes internas o externas de innovación constituye una decisión de una importancia estratégica esencial, y el grado en que una empresa utilizará estas fuentes dependerá de diversas variables, tales como la disponibilidad de habilidades, la naturaleza de la tecnología propia, así como de la posición de los competidores (Zahra y Covin, 1994).

Atendiendo a las otras fuentes de innovación, las no tecnológicas o de marketing, se puede afirmar que hay tres factores principales que contribuyen a la capacidad de una empresa para lograr una innovación en marketing (Liqin et al., 2010). En primer lugar, la opción estratégica racional, que es la base para una innovación exitosa en marketing, dentro de la cual se encuentra el análisis y diagnóstico de la situación, un enfoque conocido comúnmente por las siglas DAFO (es decir, las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Un segundo factor que contribuye a la capacidad de la empresa para lograr innovaciones en marketing son los recursos de marketing, e incluyen la red de distribución y los elementos de servicio, entre otros elementos. Los recursos de marketing en particular, deberían ser difíciles de imitar por los competidores debido a la combinación particular de recursos humanos, físicos y financieros dedicados a lo largo del tiempo a desarrollar y acumular estos recursos. Y finalmente, el estilo competitivo que ayudará a la empresa a establecer nuevas ventajas competitivas y a desarrollar el mercado.

En relación a los efectos de las innovaciones en marketing para las organizaciones, se sostiene que dichas innovaciones son una herramienta poderosa en la generación de ventajas competitivas sostenibles (Alsamiday et al., 2010; Liqin et al., 2010) y el potencial que tienen debe de ser aprovechado por los directivos de las empresas para generar resultados positivos en la organización (Liqin et al., 2010). Además, las empresas que desarrollan productos innovadores pueden obtener más beneficios, una mayor cuota de mercado (Adegoke, 2007; Zhou et al., 2005; Kumar, 2006) y una mejora del rendimiento organizacional (Baoqian y Sianyan, 2013).

1.3.2 El proceso de innovación

Inicialmente, el interés principal y las métricas relevantes para los procesos de innovación se centraron en las salidas o *outputs* de un sistema de innovación, es decir, en los nuevos productos, servicios y procesos creados. Más recientemente, sin embargo, el proceso de innovación en sí se ha convertido en el componente más importante de un sistema de innovación (Dervitsiotis, 2010). Según el citado autor, el proceso de innovación generador de valor se puede definir como un proceso a través del cual una organización crea, evalúa y desarrolla una idea que se puede convertir en un producto/servicio útil o un proceso y luego lo desarrolla y lo lleva al mercado con el fin de crear valor a los interesados internos y externos generando así nuevas fuentes de dinero en efectivo. Pero el proceso de innovación no estará finalizado hasta que la idea se ha desarrollado completamente y es puesta a disposición del mercado.

Existen diferentes enfoques en la literatura para explicar el proceso de innovación que se traducen en una gran amplitud de modelos explicativos del mismo, debido a la extensa investigación en este ámbito y a la diversidad de autores, si bien no existe un modelo explicativo definitivo (Forrest, 1991; Hobday, 2005). Ejemplo de ello es la Tabla 2 que recopila los diferentes modelos del proceso de innovación.

Tabla 2. Los modelos del proceso de innovación en la literatura

Autor	Tipos de Modelos
Saren (1984)	Modelos de Etapas Departamentales Modelos de Etapas de Actividades Modelos de Etapas de Decisión Modelos de Proceso de Conversión Modelos de Respuesta
Forrest (1991)	Modelos de Etapas Modelos de Conversión y Modelos de Empuje de la Tecnología /Tirón de la Demanda Modelos Integradores Modelos Decisión
Rothwell (1994)	Proceso de innovación de primera generación Proceso de innovación de segunda generación Proceso de innovación de tercera generación: Modelo Interactivo Proceso de innovación de cuarta generación: Proceso de Innovación Integrado Proceso de innovación de quinta generación
Padmore, et al. (1998)	Modelo lineal Modelo de enlaces en cadena Modelo en ciclo
Hidalgo, et al. (2002)	Modelo Lineal: Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda Modelo Mixto (Marquis, Kline, Rothwell y Zegveld) Modelo Integrado
Trott (2002)	Serendipia (<i>serendipity</i>) Modelos lineales Modelos simultáneos de acoplamiento Modelos interactivos
Escorsa y Valls (2003)	Modelo Lineal Modelo de Marquis Modelo de la London Business School Modelo de Kline

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen se presenta en la Tabla 3 una clasificación de modelos explicativos del proceso de innovación más utilizados y que a continuación explicamos. De nuevo se observa una evolución en los modelos explicativos de los procesos de innovación que va desde los años cuarenta hasta la actualidad, y según se han ido produciendo avances en el entendimiento del proceso de innovación, han ido surgiendo modelos más sofisticados tratando de explicar dichos procesos, planteándose la existencia de cinco generaciones de modelos de gestión que explican el proceso de innovación (Rothwell, 1994; Velasco et al., 2007). En este sentido, se detectan cinco modelos explicativos: modelos lineales, modelos por etapas, modelos interactivos o mixtos, modelos integrados y modelos en red.

Tabla 3. Los modelos explicativos del proceso de innovación

Tipos de Modelos
Proceso de innovación de primera generación → Modelo Lineal
Proceso de innovación de segunda generación → Modelo por Etapas
Proceso de innovación de tercera generación → Modelo Interactivo o Mixto
Proceso de innovación de cuarta generación → Modelo Integrado
Proceso de innovación de quinta generación → Modelo en red

Fuente: Elaboración propia a partir de Rothwell (1994) y Velasco et al. (2007)

Modelos lineales. Desde la segunda guerra mundial hasta incluso en la actualidad, los procesos de innovación se han basado en un modelo lineal de innovación o también llamado modelo de primera generación. Según Rothwell (1994), estos modelos se caracterizan por su carácter secuencial, susceptible de planificación, programación y control, que puede desagregarse en actividades independientes para

simplificar su gestión (Fernández, 2005). Según Godin (2008), el proceso de innovación basado en el modelo lineal fue desarrollado por Maurice Holland en los años 20; donde Balconi et al. (2010) conciben cada una de las fases del proceso como actividades aisladas, que se llevan a cabo en centros o instituciones de investigación (universidades, centros tecnológicos, institutos de investigación, etc.), y que no se deja influir por incentivos desde el mercado o desde otras unidades de la empresa (Heijs et al., 2004). Concretamente, el proceso comienza con la investigación básica produciendo *outputs* científicos que pasan a la fase siguiente como *inputs*. Esta fase es la de la investigación aplicada, a la que le sigue la de desarrollo, y finalmente, se da la comercialización y difusión de la innovación obtenida, en forma de producto o proceso (Figura 9).

Figura 9. Modelo lineal del proceso de innovación

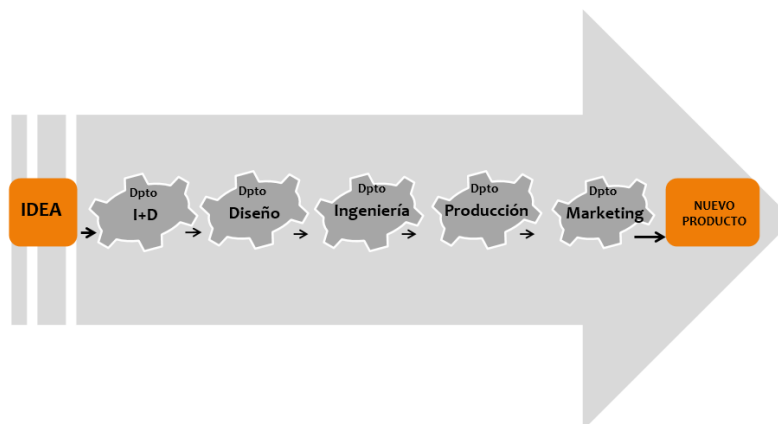


Fuente: Elaboración propia a partir de Godin (2008)

Modelos por etapas. Estos modelos consideran la innovación como una actividad secuencial de carácter lineal, igual que en el modelo anterior, si bien la interacción entre los departamentos es una de sus características. Según este planteamiento, el proceso de innovación se

desarrolla como una serie de etapas consecutivas haciendo énfasis en las actividades particulares que tienen lugar en cada una de las etapas y de los departamentos involucrados. De manera simple, el proceso estaría formado por dos etapas: la concepción de una idea o una invención, seguido de la comercialización de esta idea. Y de manera un poco más completa se añade una etapa más, quedando el proceso con tres fases: la generación de una idea, su implementación y su difusión. Por su parte, Forrest (1991) va más allá y desarrolla un modelo de cinco etapas, que abarca desde las actividades de investigación hasta el proceso de producción. Finalmente, Saren (1984) describe el proceso de innovación en términos de los departamentos de la empresa involucrados en cinco etapas, de manera que una idea que se convierte en un *input* para el departamento de I+D, pasará al departamento de diseño, de ahí al de ingeniería, producción, marketing y finalmente, se obtendrá como *output* del proceso, el producto (Figura 10). Estos son los llamados modelos de segunda generación (Rothwell, 1994).

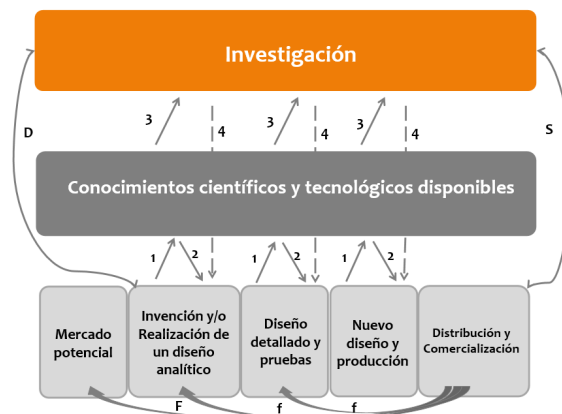
Figura 10. Modelo por etapas departamentales del proceso de innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Saren (1984)

Modelos Interactivos o Mixtos. Como consecuencia de las limitaciones de los enfoques anteriores, en los años ochenta se desarrollaron los denominados enfoques interactivos o mixtos o según Rothwell (1994), modelos de tercera generación. Estos nuevos enfoques conceptualizan la actividad innovadora como un conjunto de interacciones continuas entre los distintos actores y elementos durante todo el proceso de innovación y la posterior comercialización de los resultados (Buesa et al., 2001). Dentro de este tipo de modelos destacan el modelo de Marquis (1969), Roberts (1978), Rothwell y Zegveld (1985) y el de Kline (1986). El modelo de Kline (1986), uno de los más conocidos, se denomina también “modelo de cadena eslabón”, y combina el modelo de Marquis y el lineal. Se trata de un modelo que no sólo tiene un único curso principal de actividad como el modelo lineal, sino que tiene cinco caminos o trayectorias que son las vías que conectan las tres áreas de relevancia en el proceso de innovación tecnológica: la investigación, el conocimiento y la cadena central del proceso de innovación tecnológica (Kline y Rosenberg, 1986) (Figura 11).

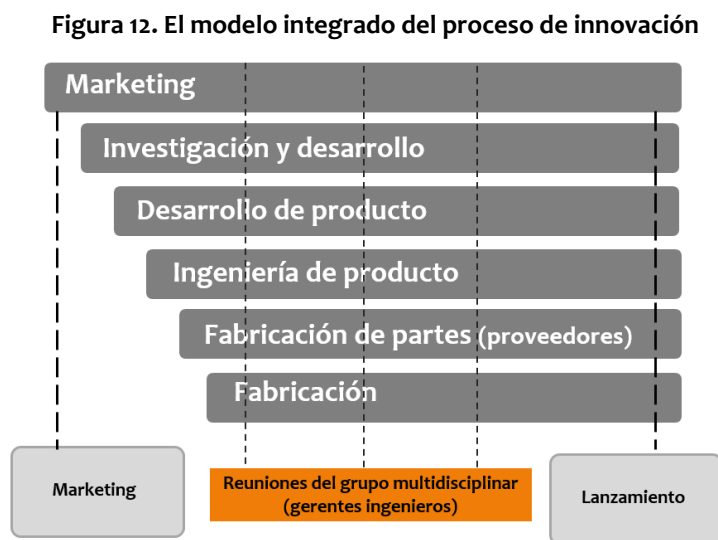
Figura 11. El modelo interactivo del proceso de innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Kline y Rosenberg, (1986)

Modelos Integrados. Estos modelos son también denominados de cuarta generación (Rothwell 1994). En ellos, el proceso de desarrollo de producto tiene lugar en un grupo multidisciplinar cuyos miembros trabajan juntos desde el comienzo hasta el final. El proceso no atraviesa etapas perfectamente estructuradas y definidas como en los modelos presentados anteriormente, sino que se va conformando a través de las interacciones de los miembros del grupo (Figura 12). Por ejemplo, un grupo de trabajo puede comenzar con el diseño de un producto antes de que se hayan obtenido todos los resultados de las pruebas de viabilidad. El grupo puede verse obligado a reconsiderar una decisión como resultado de la información obtenida, pero el grupo no se detiene.

Según Hobday (2005) son modelos que intentan capturar el alto grado de integración funcional cruzada dentro de las empresas, así como su integración externa con actividades en otras sociedades incluyendo a los proveedores, los clientes y, en algunos casos, las universidades y los organismos del gobierno.



Fuente: Elaboración propia a partir de Rothwell (1993)

Modelos en red. Son también denominados de quinta generación (Rothwell 1994). En ellos se subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugieren que la innovación es generalmente y fundamentalmente, un proceso distribuido en red. Se basan en la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente -distintas actividades funcionales-, como externamente -entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos-. Consideran la innovación como un proceso de aprendizaje o proceso de acumulación de *know-how*, que involucra elementos de aprendizaje tanto internos como externos (Figura 13).

Figura 13. El modelo en red del proceso de innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Trott (1998)

Pese a la multiplicidad de los modelos propuestos, Forrest (1991), Nieto (2003), Hobday (2005) y Velasco et al. (2007), señalan un conjunto de debilidades generalizables a todo ellos:

- La mayoría son modelos centrados en la obtención de un producto nuevo (se deja de lado las innovaciones en proceso, en marketing, etc.) y en la innovación que supone un cambio o ruptura con la forma vigente de hacer las cosas (no se tiene en cuenta las innovaciones cuyas mejoras se realizan sobre la tecnología existente, que poseen un mayor potencial de innovación).
- La mayoría están destinados a las empresas líderes y de gran tamaño que disponen de departamentos de internos de I+D (no se tiene en cuenta a las empresas más pequeñas que trabajan con procesos más informales y que o tienen departamentos de I+D).
- La mayoría comienzan con la generación de una idea y terminan con la comercialización del producto de manera que se obvia la etapa de pre-innovación donde se da la generación de ideas y la exploración y donde la creatividad y el conocimiento externo son vitales.
- Suelen ser modelos que obvian la etapa de post-innovación puesto que una vez lanzado el producto al mercado no se realizan modificaciones al producto para adaptarlo a las necesidades cambiantes del mercado.

Para finalizar y en base a discusión previa, se sintetizan las características principales de un proceso de innovación empresarial:

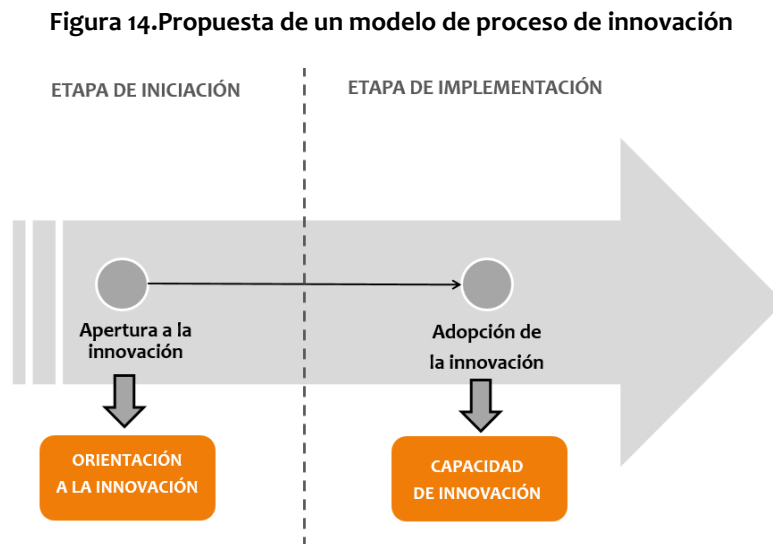
- Se puede dar de manera secuencial o de manera solapada.
- Los procesos de retroalimentación entre fases son esenciales (se generan flujos de información y se intercambia conocimiento dentro de la empresa).
- La innovación es polifacética (se genera de la variedad de conocimientos y de competencias complementarias) y multinivel (es creada por muchas personas pertenecientes a distintos niveles organizativos).

- Es tarea de todos los miembros de la empresa, no sólo de la alta dirección.
- Se ve afectado por los factores del entorno o el ambiente externo, el cual influye en los resultados de las innovaciones.
- Necesita de un ambiente interno que promueva y favorezca la innovación.
- No se trata de un proceso aislado o separado de la empresa, tiene que estar integrado en los diversos procesos empresariales y además está dirigido por la gestión estratégica de la empresa.
- Se basa en muchas formas de conocimiento (el conocimiento tecnológico pero también el de los trabajadores, el de otras empresas, el del entorno donde desarrolla sus actividades) que pueden ayudar a la empresa en la solución de sus problemas tecnológicos y de innovación.

En esta tesis, se trabajará con un modelo explicativo del proceso de innovación compuesto de dos etapas, por contener una serie de características que facilitan el planteamiento de este estudio de investigación, como el hecho de ser simple, lineal y totalmente pre programado (Hurley y Hult, 1998), por tratarse de un proceso que fue descrito por Quinn (1985) como sensible al cliente e interactivo en su desarrollo (Forrest, 1991; Dervitsiotis, 2010), además de contener las dos etapas básicas que la mayoría de modelos de innovación incorporan (Rogers, 1983; Van de Ven, 1976; Marcus, 1988; Hurley y Hult, 1998; Forrest, 1991; Dervitsiotis, 2010) y por ser fácil de trabajar con las empresas de la muestra (pequeñas, más informales y con escasez de departamentos). La etapa de iniciación es la llamada apertura a la innovación la cual se determina en función de si los miembros de una organización están dispuestos a considerar la adopción de la innovación o son resistentes a ésta (Zaltman et al., 1973; Hurley y Hult, 1998) y consiste en todas las actividades relativas a la percepción del problema, a la recopilación de información, a la

formación de actitudes, a la evaluación, y a la consecución de recursos que lleva a la decisión de adoptar una innovación. Mientras que la etapa de implementación consiste en todos los eventos y acciones relativas a las modificaciones en una innovación y en una organización, la utilización inicial, y el uso continuado de la innovación cuando se convierte en una característica de rutina de la organización (Damanpour, 1991).

Como consecuencia de la adopción de este modelo del proceso de innovación y siguiendo a Hurley y Hult (1998), se seleccionó un constructo relacionado con la innovación para cada etapa del proceso. En la etapa de iniciación se trabajará con el constructo orientación a la innovación y en la etapa de implementación con el constructo capacidad de innovación, los cuales serán definidos en el capítulo 2 (Ver Figura 14).



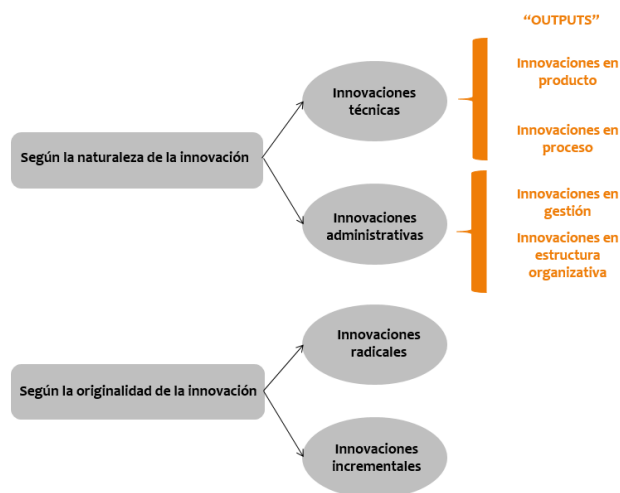
Fuente: Elaboración propia a partir de Hurley y Hult (1998)

1.3.3 Los outputs del sistema de innovación

Todo proceso de innovación dará como resultado unos *outputs* (productos/servicios, procesos o modelos de negocio) derivados del tipo de innovación desarrollada, generando nuevos o mejores productos/servicios, nuevos o mejores procesos, nuevos mercados o nuevos o mejores modelos de negocio, entre otros. Aunque existen diferentes clasificaciones sobre los tipos de innovaciones existentes en función de los autores que las aportan, el presente trabajo analizará dos de ellas, concretamente: la clasificación de Damanpour (1991) y la del Manual de Oslo (OCDE, 1997), por ser las más citadas y utilizadas.

Damanpour (1991) identifica los siguientes tipos de innovaciones según dos criterios: la naturaleza de la innovación y la originalidad de la misma (Figura 15).

Figura 15. Tipos de innovación y outputs



Fuente: Elaboración propia a partir de Damanpour (1991)

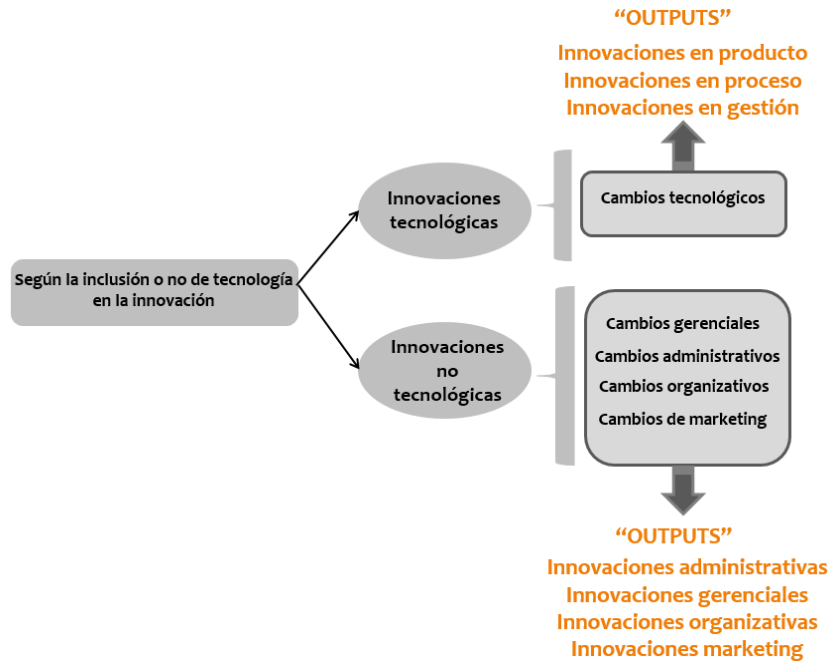
En función de la naturaleza de la innovación se puede hablar de innovaciones técnicas o innovaciones administrativas. Las innovaciones técnicas suponen cambios relacionados en los productos, los servicios y las tecnologías de los procesos de producción que son utilizadas para el desarrollo de productos o la prestación de servicios y están directamente relacionados con la actividad básica de toda organización (Crossan y Apaydin, 2010). Estas innovaciones técnicas dan lugar a dos tipos de *outputs*, innovaciones en producto e innovaciones en proceso. Las innovaciones en producto consisten en la creación de nuevos bienes o servicios o mejoras de los existentes (Guzmán y Martínez-Román, 2008) y las innovaciones en proceso consisten en la mejora de los procesos productivos de la empresa, que generalmente se realiza mediante la implantación de nueva maquinaria, nueva organización en el proceso productivo o una variación del mismo (López et al., 2007). Las innovaciones administrativas están relacionadas con la estructura organizacional y los procesos administrativos y de gestión (Naranjo et al., 2008; Crossan y Apaydin, 2010). Este tipo de innovaciones comprende aquellas que no se pueden clasificar como innovaciones de producto o proceso y que son realizadas en el ámbito comercial, financiero y organizativo, ayudando a potenciar la capacidad de innovación de la empresa (López et al., 2007).

En función de la originalidad de la innovación, se identifican dos tipos de innovaciones: radical e incremental. La innovación radical es aquella en la que el conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente al conocimiento existente y lo hace obsoleto (Tushman y Anderson, 1986), de manera que supone un cambio o ruptura con la forma vigente de hacer las cosas (Galende, 2008). Este tipo de innovaciones son en las que se centraba Schumpeter (1942), a las que consideraba como el origen de las corrientes de destrucción creativa y base de la existencia del sistema capitalista. La innovación incremental es la mejora que se realiza sobre la tecnología existente mediante la introducción de cambios relativamente menores en los productos y procesos actuales, explotando el potencial establecido y reforzando el

dominio de las empresas que lo comercializan (Fernández, 2005). Este tipo de innovaciones suponen un proceso de desarrollo tecnológico y de mejora continua en la empresa (Galende, 2008).

Por su parte, el Manual de Oslo (OCDE, 1997) habla de dos tipos de innovaciones en función de la tecnología, las llamadas innovaciones tecnológicas y las no tecnológicas según se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Tipos de innovación según el Manual de Oslo



Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE (1997)

Las innovaciones tecnológicas son innovaciones que se basan en avances científicos y tecnológicos (López et al., 2007), que representa la variación del volumen de tecnologías disponibles (Nieto, 2003) y que consisten en la aplicación de una nueva tecnología a productos, procesos y formas de gestión (Fernández, 2005; López et al., 2007).

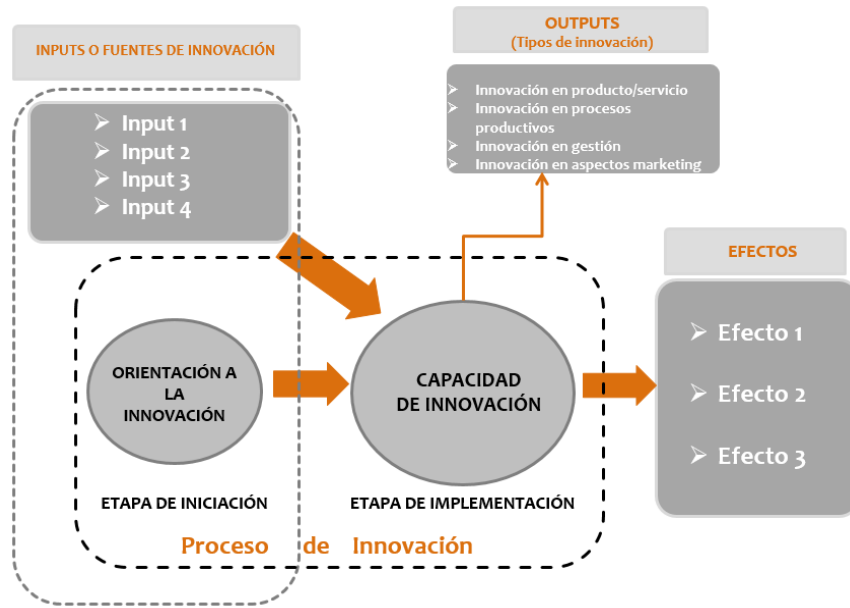
Estas innovaciones generan *outputs* como la creación/mejora de productos, procesos y sistemas de gestión que son traducidos como innovaciones en producto, procesos y gestión. Por otro lado las innovaciones no tecnológicas hacen referencia a los cambios gerenciales, administrativos, organizativos o de marketing que no están relacionados con el uso de tecnologías (Guzmán y Martínez-Román, 2008) que generan una serie de *outputs* dando lugar a las llamadas innovaciones administrativas, gerenciales, organizativas y de marketing.

1.3.4 Modelo integrador del sistema de innovación

En base a todo lo analizado, la Figura 17 recoge el modelo propuesto para la presente tesis doctoral.

El modelo presenta un sistema de innovación que requiere de unos *inputs* o fuentes de innovación, los cuales son transformados durante el proceso de innovación en *outputs* valiosos para las empresas, provocando una serie de efectos o consecuencias para las mismas. Como *inputs* se seleccionarán una serie de recursos y capacidades importantes y estratégicas para la empresa en el ámbito de la innovación resultantes de la aproximación y la integración de diferentes teorías y enfoques explicativos adoptados.

Figura 17. Modelo propuesto del sistema de innovación organizacional



Fuente: Elaboración propia

Se trata pues de un sistema que trabajará con un modelo integrador y explicativo del proceso de innovación compuesto por dos etapas, como incorporan la mayoría de modelos (Forrest, 1991; Dervitsiotis, 2010), la etapa de iniciación -que recoge la apertura a la innovación y en la cual se trabajará con el constructo orientación a la innovación- y la etapa de implementación -que recoge la adopción a la innovación y en la cual se trabajará con el constructo capacidad de innovación-. Estos constructos serán definidos en el capítulo 2.

1.4 Principales marcos teóricos para abordar la innovación

Una vez presentado el análisis del sistema de innovación organizacional, a continuación se realizará una revisión sobre las principales teorías y enfoques de estudio que conectan con la innovación organizacional como la teoría de recursos y capacidades y su extensión al enfoque de las capacidades dinámicas y al enfoque basado en el conocimiento, el enfoque al marketing, la teoría del aprendizaje organizacional y la LDS.

1.4.1. La teoría de recursos y capacidades

En este apartado se abordará la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) como fuente fundamental para el entendimiento de la actividad de innovación de las empresas (Hauknes, 1999). Para ello se realizará una síntesis de la teoría con sus principales aportaciones.

La TRC muestra la relación entre la rentabilidad de la empresa y la dotación de los recursos de manera que las empresas deben identificar cuáles son los recursos más valiosos, y si no los tienen, deben procurar adquirirlos en el mercado de factores estratégicos (Barney, 1991), de modo que el mecanismo para la generación de las rentas actuales tiene lugar antes de la adquisición del recurso (Makadok, 2001). Se trata de una teoría que está basada en la heterogeneidad existente entre las empresas, surgida a raíz de la diferencia en sus recursos, capacidades o competencias básicas y en su posible valor como fuente de ventaja competitiva sostenible (Franco y Urbano, 2010) y tiene sus orígenes en el trabajo de Penrose (1962) llamado “la Teoría del desarrollo de la empresa” aunque su perfeccionamiento es gracias a autores como Wernerfelt (1984) y Barney (1991).

Esta teoría define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Conner, 1991) y surge en el seno de la dirección estratégica de la empresa con el fin de complementar (y no sustituir) al análisis de los sectores industriales (Collis, 1991; Kamoche, 1996) planteando que las organizaciones son entes heterogéneos, difíciles de imitar en recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991). Esa heterogeneidad entre las empresas respecto a sus recursos, explica las diferencias en términos de rendimiento (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991).

Son dos los principios fundamentales de esta teoría, la heterogeneidad en la dotación de recursos y el mantenimiento de dicha heterogeneidad con el paso del tiempo. La empresa busca obtener rentas superiores y mantenerlas a lo largo del tiempo ya que de no ser así esta ventaja puede ser fácilmente imitada por la competencia. Esta situación de imitación se podrá impedir cuando la empresa controle unos recursos y unas capacidades con características que los hagan menos susceptibles a la imitación, y cuando existan imperfecciones del mercado (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Priem y Butler, 2001).

Al revisar la literatura científica sobre esta teoría, se puede afirmar que existen diferentes definiciones de los conceptos tratados -recursos y capacidades- y que a continuación se analizarán. Debe señalarse que la distinción entre recursos y capacidades no está claramente delimitada, ya que como se verá en algunas definiciones, las capacidades también se incluyen dentro del concepto de recursos. Como indican Dierickx y Cool (1989), existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades de una organización en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez que aquéllas contribuyen a aumentar el *stock* de recursos.

Comenzando por los recursos, a continuación se recoge en la Tabla 4 un resumen de las definiciones sobre el concepto recursos revisadas en la literatura.

Tabla 4. Definiciones del concepto de recursos en la literatura

Autor	Definición
<i>El recurso como elemento de posesión y/o control</i>	
Daft (1983)	Incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc. que son controlados por la misma y que la hacen capaz de concebir e implantar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia.
Aaker (1989)	Es algo que la empresa posee, como por ejemplo una marca o la distribución al por menor, superior a la de la competencia.
Barney (1991:101)	“Son el conjunto de elementos controlados por una empresa que le permiten concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad”
Amit y Schoemaker (1993:35)	“Son el conjunto de factores disponibles que posee y/o controla la empresa”
Hamel y Prahalad (1995)	Son los bienes de capital adquiridos por la organización y las competencias desarrolladas con el tiempo
Teece et al. (1997:243)	“Son activos específicos de la empresa posee que son difíciles, si no imposibles de imitar”
Munuera y Rodríguez (1998:47)	“Son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos”
Navas y Guerras (2002)	Son el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades y atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

Tabla 4. Definiciones del concepto de recursos en la literatura (continúa)

Autor	Definición
El recurso como elemento acumulado	
Day (1994:38)	“Es la dotación de activos que la empresa ha ido acumulando con el paso del tiempo”
El recurso como elemento de uso	
Porter (1981:609)	“Las fortalezas que la empresa puede usar para concebir e implantar sus estrategias”
Grant (1996)	Son los inputs utilizados en el proceso productivo, tanto tangibles como intangibles, que constituyen el origen de las capacidades de la empresa.
Eisenhardt y Martín (2000:1106)	“Son activos físicos, humanos y organizacionales de carácter específico que pueden ser usados para implantar estrategias creadoras de valor”

Fuente: Elaboración propia

Todo el conjunto de definiciones citadas en la Tabla 4 reflejan la gran variedad de puntos de vista existentes sobre el concepto. Así, mientras en la mayoría de casos el recurso se aborda como un elemento de posesión y control por parte de la empresa (Daft, 1983; Aaker, 1989; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Hamel y Prahalad, 1995; Munuera y Rodríguez, 1998; Navas y Guerras, 2002), en otros se entiende como un elemento de acumulación (Day, 1994), o como un elemento de uso (Porter, 1981; Grant, 1996; Eisenhardt y Martín, 2000).

De algunas de las definiciones presentadas anteriormente (Barney, 1991; Grant, 1996) se desprende la idea de que existen diferentes grupos de recursos y diferentes clasificaciones según autores. Para Barney (1991) los recursos de la empresa se clasifican en tres grupos: recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos

organizacionales. Los recursos de capital físico incluyen los equipos y la tecnología, la localización geográfica y el grado de acceso a las materias primas. Los recursos de capital humano incluyen factores relacionados con los trabajadores y los directivos de la empresa tales como la formación y experiencia. Los recursos organizacionales hacen referencia a la estructura organizativa de la empresa, los sistemas de planificación, coordinación y control, las relaciones informales entre los distintos agentes dentro de la empresa y entre la empresa y su entorno.

Grant (1996) distingue entre los recursos tangibles e intangibles tal y como se observa en la Figura 18.

Figura 18. Clasificación de los recursos en el marco de la TRC.



Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (1996)

Los recursos tangibles son fáciles de identificar y usualmente están recogidos en los estados contables. Según Penrose (1962), son todas las cosas palpables que la empresa puede comprar, alquilar o producir. Estos recursos se pueden clasificar en físicos que son aquellos que

restringen las posibilidades de la empresa e influyen en sus costes (como el tamaño, la localización, la sofisticación técnica, la flexibilidad de la planta y del equipo y los usos alternativos de terrenos y edificios, etc.) y en financieros, como la capacidad de endeudamiento, la disponibilidad de efectivo, o las deudas por cobrar, entre otros. Los recursos intangibles suelen pasar desapercibidos en la empresa debido a la dificultad que presenta su identificación y valoración, pues por lo general no aparecen en los estados contables de la empresa. A estos recursos también se les denomina capital intelectual. Estos recursos se pueden clasificar en tecnológicos, de reputación y humanos. Los recursos tecnológicos recogen la propiedad intelectual (como patentes, secretos comerciales, etc.) y los recursos para la innovación (como instalaciones y empleados técnicos). Los recursos de reputación incluyen el prestigio, la ética y el crédito de confianza entre la empresa con proveedores y clientes y a través de la marca. Y los recursos humanos recogen la formación y la experiencia de los empleados, la cultura de la organización, la flexibilidad, las habilidades sociales y de colaboración, el compromiso y la lealtad, entre otros. Esta última clasificación (Grant, 1996) es importante pues como señala Hall (1993), los recursos intangibles son más difíciles de imitar al estar generados mediante un proceso lento y basados en información no codificada y conocimientos tácitos, reportando un mayor potencial competitivo a la empresa.

Según el estudio de Galende del Canto (2002), para la TRC son fundamentales los recursos intangibles. El autor señala la importancia de la innovación, como recurso interno intangible para la competitividad de la empresa y la importancia de la TRC como base para el entendimiento de la actividad de innovación en las empresas.

El concepto de recurso requiere la introducción del concepto de capacidad, segundo eje básico de la TRC. A continuación se recoge en la Tabla 5 un resumen de las definiciones sobre capacidades revisadas en la literatura.

Tabla 5. Definiciones del concepto de capacidades en la literatura.

Autor	Definición
<i>Las capacidades como conocimientos</i>	
Teece (1982)	Las capacidades se basan en el conocimiento organizacional con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa y al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática
Leonard-Barton (1995:4)	“Son el grupo de conocimientos que distinguen y dan ventaja competitiva”
<i>Las capacidades como habilidades</i>	
Grant (1996:116)	“Son las habilidades de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta”
Morcillo (1997)	Son las habilidades y destrezas difíciles de imitar por los competidores.
Munuera y Rodríguez (1998:48)	“Son el conjunto de habilidades que, desde una perspectiva dinámica, originan las competencias esenciales de la empresa, así como aquellas rutinas organizativas que permiten llevar a cabo una actividad de forma diferencial”

Tabla 5. Definiciones del concepto de capacidades en la literatura
(continúa)

Autor	Definición
Las capacidades como competencias	
Prahalad y Hamel, (1990)	Son las competencias esenciales que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.
Las capacidades como recurso especial /rutina	
Nelson y Winter (1982:124)	“Son un concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y una serie de rutinas organizativas”
Makadok (2001:388)	“Son un tipo especial de recurso –un recurso incrustado en la organización, no transferible y específico- cuyo propósito es mejorar la productividad de otros recursos poseídos por la empresa”

Fuente: Elaboración propia

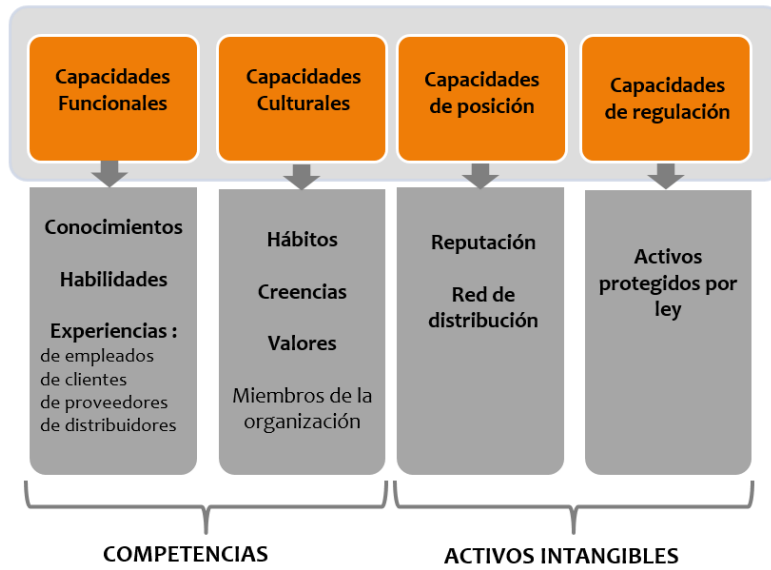
Los conceptos resumidos en la Tabla 5 reflejan la gran variedad de definiciones existentes sobre las capacidades. Así, mientras en la mayoría de casos las capacidades se ven como conocimientos (Teece, 1982; Leonard-Barton, 1995) y habilidades (Grant, 1996; Morcillo, 1997; Munuera y Rodríguez, 1998), en otros casos se entiende como competencias (Prahalad y Hamel, 1990), o como un recurso especial y/o rutina (Nelson y Winter, 1982; Makadok, 2001).

Aunque en ocasiones se suelen utilizar los vocablos capacidades, habilidades y competencias de forma indistinta, sí existen una serie de matices que los diferencia. Por capacidad se entiende la aptitud o talento para el buen ejercicio de algo y por habilidad la gracia y destreza en ejecutar una cosa o la disposición para ello. La propuesta diferenciadora más aceptada se centra en que las capacidades se asocian a la organización y las habilidades a las personas, por lo que se

pueden llegar a aquellas por suma de éstas (Munuera y Rodríguez, 1998). Por el contrario, el recurso se asocia a los *inputs* o activos de la empresa y constituyen el origen de las capacidades (Grant, 1991). La competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el “input” para el funcionamiento de la organización (Olabarrieta, 1998). Éstas indican “formas de comportarse o pensar que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo” (Spencer y Spencer, 1993:9). Según Coyne (1986), las competencias agrupan los conocimientos y a las habilidades entre otros aspectos y generan las capacidades.

Al igual que los recursos, existen diferentes grupos de capacidades y variadas clasificaciones según autores. Tomando la clasificación de Coyne (1986) (Figura 19), Hall (1993) parte de la idea de que los recursos intangibles son el origen de las capacidades y a partir de ellos elabora una ordenación de las mismas desglosándolas en capacidades funcionales, capacidades culturales, capacidades de posición y capacidades de regulación. Las capacidades funcionales se basan en competencias y más concretamente en el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados, clientes, proveedores, distribuidores y otros miembros de la cadena de valor. Las capacidades culturales también se basan en competencias y concretamente se centran en los hábitos, las creencias y los valores de los miembros de la organización. Las capacidades de posición y de regulación se focalizan en los activos intangibles. Las primeras pueden ser consecuencia de la reputación o de una red de distribución establecida mientras que las segundas provienen de activos intangibles que están protegidos por la ley.

Figura 19. Clasificación de las capacidades



Fuente: Elaboración propia a partir de Coyne (1986).

Una vez abordados conceptualmente las definiciones de recursos y capacidades, se considera oportuno centrarnos en aquellos que la TRC denomina superiores, por poseer unas características especiales (son los llamados recursos y capacidades estratégicas) que ayudarán a la empresa a implantar estrategias con el objetivo de obtener una mayor capacidad de innovación y por ende una ventaja competitiva sostenible (ver Figura 20). Esta capacidad de innovación será abordada en el próximo sub-epígrafe como una capacidad dinámica.

Figura 20. Recursos y capacidades estratégicas como fuentes de ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1985)

Según Barney (1986) los recursos o capacidades son estratégicos cuando son únicos y difíciles de replicar. Es por ello que cualquier activo o entidad que sea homogénea y que pueda comprarse y venderse a un precio establecido no puede ser considerado estratégico. Barney (1991) añade que los recursos que son a la vez escasos y valiosos pueden generar ventajas competitivas, y si además son también inimitables, insustituibles e intransferibles, serán fuente del sostenimiento de esta ventaja. De esto se deduce que la escasez y el valor son condiciones necesarias para generar ventajas competitivas, pero no suficientes para el sostenimiento de la misma, pues para ello los recursos deben ser también inimitables, insustituibles e intransferibles (Priem y Butler, 2001).

Existe a lo largo de la literatura diversas definiciones sobre el concepto de recursos y capacidades estratégicas, de los cuales se pueden extraer una serie de características según se observa en la Tabla 6.

Tabla 6. Características de los recursos y capacidades estratégicos

Características	Autor
Inimitables	Dierickx y Cool (1989)
Escasos	Barney (1991)
Valiosos	Barney (1991); Collis y Montgomery (1995); Priem y Butler (2001)
Duraderos	Dierickx y Cool (1990); Grant (1991); Collis y Montgomery(1995)
Insustituibles	Dierickx y Cool (1989); Barney (1991); Peteraf (1993); Collis y Montgomery (1995)
Intransferibles	Grant (1991).

Fuente: Elaboración propia

Recursos y capacidades organizacionales estratégicas como la gestión del conocimiento (Urgal et al., 2011), la orientación a la innovación (Santos et al., 2013), la orientación al cliente (Ngo y O’Cass, 2012) o la colaboración del cliente y la participación del empleado (Karpen et al., 2011; Schlesinger y Andreu, 2013) mejoraran la innovación empresarial y más concretamente la capacidad de innovación, concepto clave en esta tesis doctoral.

1.4.1.1 El enfoque de las capacidades dinámicas

Este enfoque surge como mejora de la TRC en el sentido de dar una visión dinámica del comportamiento de las organizaciones (y no estática como aportaba esta teoría) con el objetivo de explicar el éxito de las empresas que operan en entornos con elevados niveles de

dinamismo y complejidad. Entornos en los que la TRC no ha conseguido explicar adecuadamente de qué manera ciertas empresas obtenían ventajas competitivas en situaciones de cambios rápidos e imprevisibles.

La TRC ha evolucionado orientándose principalmente en tres direcciones: el enfoque basado en el conocimiento (Grant, 1996a; Spender y Grant, 1996), el enfoque relacional (Dyer y Singh, 1998), y el enfoque basado en el capital intelectual (Bontis 1996, 1998). En el caso de las capacidades dinámicas, si bien no están claros los límites, se ve con una vinculación y un nexo entre la TRC y el enfoque basado en el conocimiento (Acedo et al., 2006).

Se podría afirmar que el enfoque de las capacidades dinámicas es una extensión de la TRC, pero difiere de ésta, pues señala que el mecanismo para la generación de las rentas actuales de la empresa tiene lugar después de la adquisición de los recursos (Makadok, 2001) y no antes como en la primera teoría, de manera que través de procesos lentos y costosos de combinación y complementariedad, se generarán otros tipos de recursos altamente específicos para la empresa que no pueden ser transferidos a otras empresas.

El surgimiento de una nueva línea de pensamiento donde las empresas ya no compiten en nuevos productos, sino más bien en un factor más profundo -la capacidad de desarrollar nuevos productos (Prahalad y Hamel, 1990)- es seguida y desarrollada por Teece y Pisano (1994: 541) los cuales plantean el enfoque de las capacidades dinámicas en base al “subconjunto de las competencias/capacidades las cuales permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder ante los cambios de las circunstancias del mercado”. Teece y Pisano (1994) exponen la necesidad de un paradigma ampliado para comprender cómo se genera una ventaja competitiva, ya que la estrategia basada en los recursos a menudo no es suficiente para mantener una ventaja competitiva significativa. Para ellos “los ganadores en el mercado mundial han sido las empresas que pueden demostrar una capacidad de respuesta oportuna y una innovación de productos rápida y

flexible, junto con la capacidad de gestión para coordinar eficazmente y redistribuir las competencias interna y externa” (Teece y Pisano, 1994: 1).

Desde esta perspectiva, las capacidades dinámicas son las fuentes de la ventaja competitiva, entendiendo “dinámicas” como un término que se refiere al carácter cambiante del medio ambiente, donde el ritmo de la innovación es acelerado, y la naturaleza de la competencia futura y de los mercados son difíciles de determinar.

A lo largo de la literatura aparecen diferentes definiciones para el concepto de capacidad dinámica resumidas en la Tabla 7.

Tabla 7. El concepto de capacidad dinámica según la literatura.

Autor	Definición
Nelson y Winter (1982)	Es aquella que es capaz de crear y desarrollar capacidades en función del carácter dinámico del entorno
Leonard-Barton (1992:113)	“Es el reflejo de la habilidad de una organización para lograr formas nuevas e innovadoras de ventaja competitiva dando lugar a dependencias de trayectoria y a posiciones en el mercado”
Teece et al. (1997:516)	“Es la habilidad de la empresa para generar nuevas formas de ventaja competitiva a partir de la reconfiguración de las competencias o recursos organizacionales”
Eisenhardt y Martín (2000:1107)	“Es el conjunto de procesos organizacionales y estratégicos que crean valor para la empresa dentro de los entornos dinámicos, mediante la manipulación de los recursos dentro de nuevas estrategias de creación de valor”
Winter (2003:991)	“Es un comportamiento aprendido, modelado, repetitivo y fundado en parte como conocimiento tácito”
Helfat et al. (2007:5)	“Es la capacidad mediante la cual se modifica la base de recursos que posee una organización”

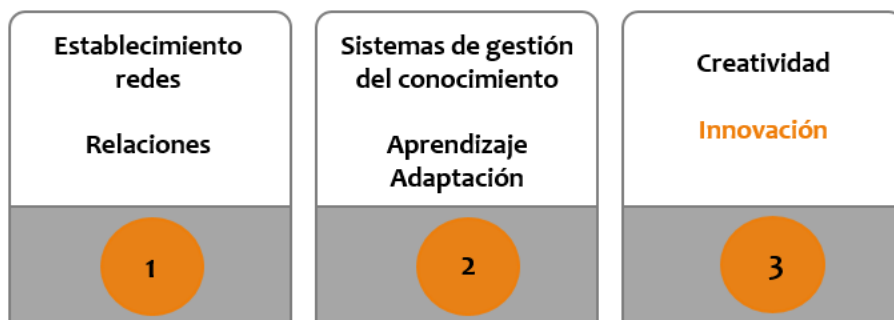
Fuente: Elaboración propia

Tras la revisión de la literatura, de las diferentes definiciones del concepto y según Winter (2003), las capacidades dinámicas son capacidades especiales que la empresa puede poseer y con la que es capaz de cambiar o reconfigurar recursos, el resto de capacidades o procesos para adaptarse a su entorno. Estas capacidades en general, no pueden ser compradas, sino que deben ser construidas y esto puede llevar años o posiblemente incluso décadas.

Según el estudio de Rodríguez et al. (1989), las capacidades dinámicas se pueden clasificar en tres grandes grupos (ver Figura 21): un primer grupo donde se trabaja con las capacidades relacionadas con el establecimiento de redes y relaciones (Webster, 1992; Möller y Svahn, 2003); un segundo grupo relacionado con los sistemas de gestión del conocimiento - con la creación, absorción e integración del mismo y con los mecanismos de aprendizaje y adaptación- (Zollo y Winter, 2002; Verona y Ravasi, 2003), y por último, un grupo que hace referencia a las capacidades relacionadas con la creatividad y la innovación (Charlsson, 2003; Verona y Ravasi, 2003).

Figura 21. Clasificación de las capacidades dinámicas

CAPACIDADES DINÁMICAS



Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez et al (1989).

Profundizando en la relación entre las capacidades dinámicas y la innovación y según el trabajo de Lawson y Samson (2001), puede afirmarse que la visión de las capacidades dinámicas es muy adecuada para el estudio de la innovación en la organización por dos razones clave. En primer lugar, porque no hay un enfoque especial de esta visión en la tecnología, por ejemplo, la investigación y el desarrollo no es más que un recurso entre muchos otros disponibles para la empresa. Ello facilita el desarrollo de un modelo integral de innovación organizacional. Y en segundo lugar, porque el proceso de innovación puede relacionarse con la misma facilidad para el desarrollo de nuevos productos, que para el desarrollo de nuevos procesos, sistemas o incluso modelos de negocio. Por otra parte, el requisito de heterogeneidad del activo refleja la expectativa de que no hay una sola fórmula genérica de la capacidad de innovación. Hay, sin embargo, elementos comunes que aparecen en las empresas con más nivel de innovación y con menos, variando sólo en los grados de importancia de estos (Tidd et al., 1997). De esta manera, la innovación organizacional puede ser definida como una capacidad dinámica, por su implicación en la renovación continua de los recursos y en el conocimiento de la empresa (Lawson y Samson, 2001; Verona y Rabasi, 2003).

De todo lo planteado en este apartado se desprende la importancia de la TRC y del enfoque de capacidades dinámicas para el presente estudio. Como se ha planteado, esta teoría permite la identificación de los recursos y capacidades más valiosas o superiores para las empresas (los llamados recursos y capacidades estratégicos) durante el proceso de innovación. Además, el enfoque de capacidades dinámicas ayuda a explicar el éxito de las empresas que trabajan en entornos dinámicos mediante la capacidad de innovación para la creación de una verdadera ventaja competitiva y la mejora de sus rendimientos.

1.4.1.2 El enfoque basado en el conocimiento

Este enfoque surge como ampliación de la TRC (Penrose 1962; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) en el sentido de centrarse en el conocimiento como el recurso estratégico más importante para la empresa y en dar explicación a la diferencia entre los resultados empresariales. Tiene un vínculo importante con el enfoque de las capacidades dinámicas al considerar a la gestión de ese conocimiento como la más importante de las capacidades dinámicas y la base fundamental para el desarrollo de cualquier otra capacidad (Lei et al., 1996).

El enfoque basado en el conocimiento (Grant, 1996a; Spender y Grant, 1996), considera que la función básica de la empresa consiste en la creación y aplicación del conocimiento (Demsetz, 1991; Nonaka, 1994; Spender, 1996a; Grant, 1996), que el conocimiento es el recurso más difícil de transferir y replicar y es el que más aporta al valor añadido de una empresa (Grant, 1996a; Grant, 1996b) considerando que las diferencias en los resultados empresariales son consecuencia de la posesión de diferentes bases de conocimiento y diferentes capacidades en cuanto al desarrollo y aplicación del conocimiento.

El conocimiento es un recurso competitivo fundamental y un requisito principal para la innovación y la competitividad de la empresa (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; De Clercq y Arenius, 2006), siendo la innovación a menudo un resultado que depende de la reconfiguración continua y repetida del conocimiento. El conocimiento de tipo tecnológico constituye la entrada principal del proceso de innovación (Teece et al., 1997; Helfat y Raubitschek, 2000). Una actividad de innovación sostenible requiere de esfuerzos para organizar continuamente la base del conocimiento de la empresa, en el sentido de desarrollar el conocimiento y el abandono de conocimiento menos útil (Grant, 1996b; Coombs y Hull, 1998; Webster, 2004). A lo largo de la literatura aparecen diferentes definiciones de conocimiento (Ver Tabla 8).

Tabla 8. El concepto de conocimiento según la literatura

Autor	Definición
El conocimiento como un proceso	
Von Krong (1998:144)	“Es un acto de creación o construcción creativo, no universal y dependiente de la percepción humana de la realidad”
El conocimiento como un resultado	
Nonaka y Takeuchi (1995:58)	“Es el resultado de un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad”
Davenport et al. (1998:4)	“Es información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión”
Brown y Duguid (1998)	Es el conjunto de creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es credo por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo
Davenport y Prusak (2001)	Es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, es útil para la acción y se origina y aplica en la mente de los conocedores
Alavi y Leidner (2001:109)	“Es la información que el individuo posee en su mente, información personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser útiles o no, precisos o estructurables y que se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, o por cualquier otro medio”
Bontis et al. (2002)	Es el resultado de los procesos de creación de nuevo conocimiento o de aprendizaje, es decir la transformación de la información en nuevo conocimiento

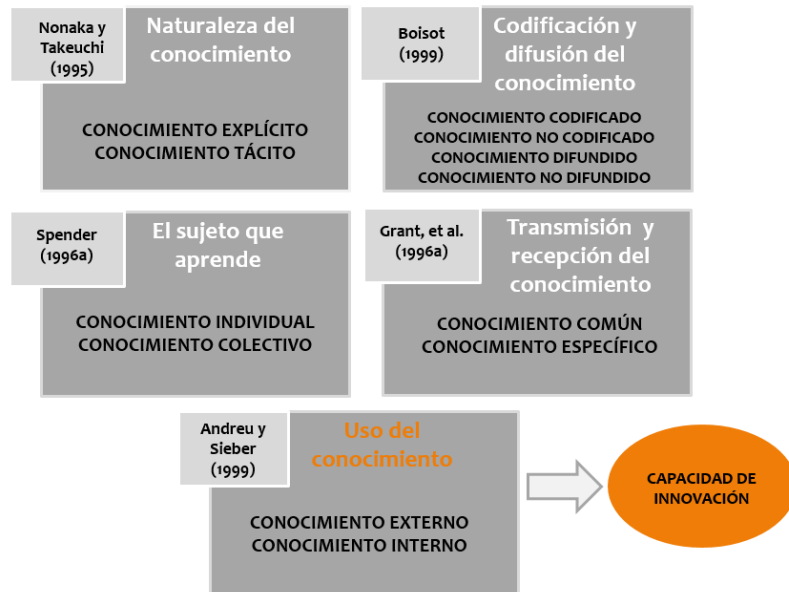
Fuente: Elaboración propia

De todas estas definiciones se desprenden dos corrientes diferentes en la interpretación del conocimiento. Una de ellas lo aborda como un proceso (Von Krong, 1998), y otra, mucho más extendida, lo contempla como un resultado vinculado a la información, la experiencia, las creencias, los valores y las capacidades (Nonaka y

Takeuchi, 1995; Brown y Duguid, 1998; Davenport y Prusak, 2001; Alavi y Leidner, 2001; Bontis et al., 2002).

Son diversas las clasificaciones del conocimiento existentes en la literatura, atendiendo a su naturaleza, el sujeto que aprende, el uso del conocimiento, la codificación y difusión del conocimiento, la facilidad o dificultad de su transmisión y recepción (Figura 22).

Figura 22. Tipos de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Según la naturaleza del conocimiento, éste se clasifica en explícito y tácito (implícito). Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento explícito es el conocimiento formal y sistemático recogido en documentos, planos, bases de datos, maquinaria, equipos de producción, materias primas, productos, metales de aleaciones y en la mente de los individuos. Mientras que el conocimiento tácito es muy

personal y difícil de expresar a los demás estando compuesto por una parte de conocimientos técnicos.

Según el sujeto que aprende, Spender (1996a) distingue entre dos tipos de conocimiento, el conocimiento individual y el conocimiento colectivo. El conocimiento individual es aquel que parte del individuo, de manera que son las personas las que utilizan las capacidades básicas, los modelos mentales, las escalas de valores o los esquemas de evaluación, etc. dependiendo del contexto en que se mueven, realizando planes de acción para afrontar determinadas situaciones. Mientras que el conocimiento colectivo es el resultado, la suma, y la capacidad colectiva de un grupo de individuos para resolver problemas colectivos, con un grado de efectividad determinado. Este conocimiento está formado por los principios de la empresa, las rutinas y las prácticas, el esquema directivo de la alta dirección, la cultura organizativa y el consenso de experiencias pasadas, las metas y las misiones, las cuales están ampliamente difundidas entre los miembros de la organización (Matusik, 1998).

Según la codificación y difusión del conocimiento, Boisot (1999) clasifica los tipos de conocimiento en función de si está o no difundido, distinguiendo entre: codificado y no codificado; difundido y no difundido. Este autor parte de la premisa de que el conocimiento codificado o formalizado puede ser difundido de forma más rápida y extensiva que el conocimiento que no lo está. El conocimiento codificado es aquel que puede ser escrito y almacenado sin que se produzcan pérdidas de información mientras que el conocimiento no codificado es difícil de almacenar y escribir. Por otro lado el conocimiento difundido es un conocimiento que está compartido con otros y el no difundido es el que permanece en el individuo al ser guardado por este y siendo difícil su emisión.

Según la facilidad o la dificultad de su transmisión y recepción, Grant et al. (1996a), proponen dos tipos de conocimiento, el conocimiento común y el conocimiento específico. El conocimiento común, denominado conocimiento general (Jensen y Meckling ,1992), es de

fácil transmisión y de fácil recepción para todos los miembros de una organización. Por contra, el conocimiento específico, también denominado conocimiento de circunstancias particulares de tiempo y lugar (Hayek ,1948) es el conocimiento que posee un individuo en una circunstancia particular, que no es conocido por los otros miembros de la organización y que es muy costoso de transmitir

Según el uso del conocimiento, Andreu y Sieber (1999) distinguen entre conocimiento externo y conocimiento interno. El conocimiento externo se origina fuera de la organización, principalmente para satisfacer las necesidades de los clientes o por las oportunidades de negocio que ofrece el entorno en el que se encuentre. Tiende a ser de carácter técnico pudiéndose adquirir en el entorno, ya sea siguiendo un sistema de formación o, simplemente, contratando a alguien que lo posea. El conocimiento interno hace referencia al propio de cada empresa, es más difícil de conseguir en el mercado, se desarrolla en el contexto interno de la empresa, siendo difícil de imitar. No obstante no basta con este conocimiento interno para poder competir en el mercado con éxito, es necesario además contar con conocimiento externo para poder crearlo. Según Díaz et al. (2006), la capacidad de innovación no sólo depende de conocimiento interno sino también de los flujos externos de conocimiento, esto es, de la propensión a absorber nuevo conocimiento y a desarrollar y refinar nuevas capacidades dinámicas para crear nuevos productos (Almeida, 1996; Almeida y Kogut, 1999; Rosenkopf y Almeida, 2003).

1.4.1.3 El enfoque al marketing

Tanto los teóricos de marketing (Hunt, 2000) como los defensores de la TRC (Barney, 1991) abordan directamente el principal reto en el seno de la supervivencia de la organización, esto es, lo que da lugar a una ventaja competitiva y cómo esta puede sostenerse, mediante un énfasis común en el aprovechamiento de los recursos para crear y

mantener valor para las partes interesadas de la organización y, en particular, para los clientes (Srivastava et al., 2001).

La unión del enfoque al marketing y la TRC (Penrose 1962; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) surge, entre otros aspectos, con el objetivo de destacar el papel de las capacidades de marketing en la consecución de la ventaja competitiva de la empresa (Hooley et al., 2005; Guenzi y Troilo, 2006). Es en este sentido que centrarse en las capacidades de marketing y más concretamente en las capacidades estratégicas de marketing como clave para la empresa, puede ofertar un mayor valor a los clientes y una distinción de la competencia (Mazaira et al., 2005), siendo además consideradas estas capacidades como las más valiosas para la organización (Day, 1994). Los principales defensores de la TRC (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991;), reconocen al mismo tiempo el papel del marketing y de sus capacidades tales como las relaciones con los clientes, en la obtención y el mantenimiento de la ventaja competitiva (Srivastava et al., 2001). Los investigadores de marketing demuestran que los recursos y capacidades de marketing pueden contribuir a la creación de una ventaja competitiva, ya que éstos pueden ser raros, difíciles de lograr, difíciles de duplicar y la organización se puede apropiar de su valor (Hunt y Morgan, 1995; Dutta et al., 1999; Vorhies et al., 1999; Weerawardena, 2003; Hooley et al., 2005;)

El enfoque al marketing considera la influencia de la TRC en el marketing estratégico (Fahy y Smithee, 1999), y reconoce la importancia de la orientación al cliente, entre muchos otros aspectos, como capacidad estratégica clave para la empresa (Hooley et al., 1998; Bharadwaj, 2000).

Para Santos-Vijande et al. (2007), el estudio de las capacidades de marketing está siendo objeto de un gran interés en la literatura (Weerawardena, 2003; Ming-Tien y Chia-Mei, 2004; Mazaira et al., 2005; Vorhies y Morgan, 2005), debido, en primer lugar, a que la TRC asume que las capacidades distintivas de las organizaciones son las que les permiten alcanzar ventajas competitivas en el mercado, y

constituir la base sobre la que diseñar la estrategia competitiva. Y en segundo lugar, que en el ámbito del marketing se ha puesto de manifiesto la necesidad de comprobar por una parte en qué medida las capacidades de marketing guían efectivamente el desarrollo de la estrategia empresarial (esto permite profundizar en la comprensión de la contribución del marketing a la Dirección Estratégica) y por otra parte en qué medida se vinculan directamente con la obtención de mejores resultados.

Aunque las definiciones de capacidad de marketing identificadas en la literatura han sido muy diversas (Vorhies y Morgan, 2005), en este estudio se trabaja con la definición de Tuominen et al. (1997) entendiendo dicha capacidad como un conjunto de recursos y habilidades en el campo del marketing que surgen de la integración de conocimientos acumulados, valores, normas, etc que fluyen arriba y abajo en el proceso empresarial.

Según Hooley et al. (1998) existen capacidades de marketing que podrían ser desarrolladas para generar ventajas competitivas, las cuales se derivan de todos los procesos centrales a los que se refiere el marketing destacando a las capacidades de marketing estratégicas, entre otras citadas en el estudio.

Una capacidad estratégica de marketing hace referencia a “las capacidades específicas cuyo desarrollo deriva de las normas, valores y creencias que caracterizan la orientación al mercado de las organizaciones empresariales y que son relevantes, para poder ofertar un mayor valor a sus clientes, de tal manera que, su presencia, distinguiría a aquellas empresas que efectivamente poseen dicha orientación” (Mazaira et al., 2005:9).

Para Hooley et al. (1998), las capacidades estratégicas de marketing se clasifican a su vez en dos: capacidades de percepción del mercado y capacidades de posicionamiento y de selección del mercado. Las primeras se refieren a la comprensión de lo que está sucediendo en el entorno externo con respecto a la demanda, los clientes, los competidores y un amplio cambio macro-ambiental, y las segundas se

basan en la habilidad de identificar oportunidades alternativas y seleccionar mercados apropiados dónde los recursos y capacidades de la empresa están alineados para un efecto óptimo. En la alineación de los recursos actuales y las capacidades con los cambios del mercado, la selección del mercado implica las competencias de la alta dirección y varias otras funciones (tales como operaciones, finanzas, e I+D), así como el marketing.

Según la clasificación que realizan Hooley et al. (1998) y otros autores (Fahy et al., 2000; Cambra-Fierro et al., 2014), la orientación al cliente se considera una capacidad estratégica de marketing muy importante, que ayuda a la empresa a utilizar sus habilidades y conocimientos añadiendo valor al cliente y a la organización (; Kirca et al., 2005; Kok y Biemans, 2009; Su et al., 2009).

Para Lee y Hsieh (2010), la capacidad de marketing es un determinante de la capacidad de innovación empresarial y a la vez ambas son fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Kerin (1992) señala que la principal función de marketing estratégico es la innovación. Rizzoni (1991) considera que la capacidad de marketing es fundamental para el desarrollo de nuevos productos ya que la información sobre las necesidades de los clientes y la competencia debe ser considerada en las etapas de desarrollo de nuevos productos (Song et al., 1996). Muchos autores sugieren que una empresa necesita tener suficientes recursos de marketing y capacidades con el fin de desarrollar nuevos productos con éxito (Calantone, et al 1993; Atuahene - Gima, 1995). La Orientación al cliente –como capacidad de marketing- facilita la innovación organizacional (Grawe et al., 2009; Tajeddini, 2011) y mejora el rendimiento (Gristein, 2008; Theoharakis y Hooley, 2008).

De todo lo planteado en este apartado se desprende la importancia del enfoque al marketing para el presente estudio, ya que permitirá la identificación de capacidades de marketing y el uso de la orientación al cliente (como capacidad de marketing estratégica) en las empresas durante el proceso de innovación, facilitando la innovación organizacional y la mejora del rendimiento.

1.4.2. La teoría del aprendizaje organizacional

En este apartado se aborda la teoría del aprendizaje organizacional basada en el conocimiento y el entendimiento como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas, de subsistencia y éxito futuro para las empresas, al configurar el pilar básico para la creación de capacidades dinámicas (Paoli y Prencipe, 2003; Nielsen, 2006) y más concretamente para la creación de la capacidad de innovación (variable eje de este estudio). Para ello se sintetizará la presente teoría, con sus principales ideas definiendo los diferentes conceptos aportados y más adelante, al trabajar el apartado de la gestión del conocimiento se presentará su relación con la creación tanto del conocimiento como de las capacidades dinámicas.

González et al. (2013) señalan que en los años noventa, el aprendizaje organizacional y las llamadas organizaciones que aprenden se convirtieron en objeto de atención de académicos, consultores y gerentes en todas partes del mundo, a partir de la aparición del *best seller* “La Quinta Disciplina”, del norteamericano Peter Senge (1992), que trata entre otros asuntos la naturaleza compleja y sistémica del aprendizaje organizacional, las barreras que lo limitan, así como los componentes o disciplinas que caracterizan a las denominadas “organizaciones inteligentes”. Los asuntos referentes a este tipo de organizaciones y los procesos que conforman su aprendizaje, así como las prácticas gerenciales y organizacionales que contribuyen a su éxito, se han mantenido como un tema de gran interés para la gestión estratégica de las organizaciones con el fin de lograr productos nuevos y mejores, incrementar continuamente la eficiencia operativa, y crear mayor valor percibido por el cliente. La adquisición de conocimiento y el aprendizaje (Huber, 1991) han sido considerados un efectivo y eficiente camino de la innovación exitosa (Adams et al., 1998; Cavusgil et al., 2003).

Según Castrillón y Fisher (2009), el primer obstáculo al que se enfrenta el investigador sobre el aprendizaje organizacional es que la disciplina se sitúa en la confluencia de numerosos campos de investigación. Como afirma Dogson (1993), es desde el ámbito de la administración donde el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

La teoría del aprendizaje organizacional de Senge (1992) considera que actualmente las empresas no pueden subsistir sin aprender continuamente; motivo por el cual es necesario que tengan una cultura de aprendizaje permanente. Para Senge (1992), las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje (como centro de competencia) están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. Además, según el autor, el aprendizaje organizacional es considerado una de las ventajas competitivas para las organizaciones que buscan responder a la globalización y a los retos que la incertidumbre y el cambio permanente significan para ellas. El efecto del aprendizaje mediante la práctica es empleado en empresas con alta capacidad de innovación, lo cual hace muy difícil a los competidores comprar este saber-hacer en el mercado siendo extremadamente difícil de imitar por las empresas (Cavusgil et al., 2003).

Según Garzón (2010), existe consenso en tres principios básicos sobre el aprendizaje organizacional: primero, en todas las organizaciones se desarrollan prácticas o procesos de aprendizaje; segundo, el fenómeno del aprendizaje se realiza de manera única en cuanto a velocidad, contenido y alcance en cada organización y, tercero, las organizaciones que procuran facilitar (en lugar de bloquear o controlar en exceso) las prácticas del aprendizaje entre sus colaboradores, tienen mayor oportunidad de alcanzar sus metas.

A lo largo de la literatura aparecen diferentes definiciones del concepto de aprendizaje, resumidas en la Tabla 9.

Tabla 9. El concepto de aprendizaje según la literatura.

Autor	Concepto
Huber (1991:89)	“Implica la adquisición de conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización”
Kim (1993)	Es el incremento de la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas
Fiol y Lyles (1995)	Es el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento”
Revilla (1996)	Es el proceso de adquisición y almacenamiento de conocimientos que tiene por objeto incrementar la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas
Argyris y Schön (1996)	Puede significar o bien un producto (algo aprendido) o bien un proceso que da lugar a dicho producto
Williams (2001:68)	“Es un proceso por el cual se producen cambios relativamente estables en la forma que vemos las cosas y nos comportamos en la búsqueda de nuestros objetivos”
Montes et al. (2001)	Es un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permiten a la organización una mejora en su desempeño
Garzón (2010:471)	“Es la creación y difusión de un conocimiento propio de la organización, y el resultado de la interacción social de las personas en su trabajo”

Fuente: Elaboración propia

Estas definiciones muestran la variedad de aproximaciones al concepto de aprendizaje, pudiéndose destacar a partir de las mismas algunas ideas. En primer lugar, la mayoría centra su explicación en base al conocimiento, ya sea como adquisición, creación, almacenaje o integración de este y además en casi todas las definiciones se habla del aprendizaje como un proceso. De hecho, gran parte de los autores añaden a su definición el fin del aprendizaje, siendo éste la toma de acciones efectivas, la mejora de las acciones o la mejora del

desempeño. Y además, Montes et al. (2001) relacionan el aprendizaje con el desarrollo de recursos y capacidades, estando esta definición en línea con el estudio de esta tesis. En base a todo ello se puede confirmar al aprendizaje como impulsor del conocimiento y a la teoría del aprendizaje organizacional como precursora del mismo. Desde este marco teórico se plantea la gestión del conocimiento como una variable multidimensional, en la que una de sus dimensiones recoge el aprendizaje organizativo.

En segundo lugar, la importancia del aprendizaje organizacional reside en la idea de que al apoyarse las ventajas competitivas de las empresas sobre recursos y capacidades se genera como punto clave la adquisición y explotación de conocimientos, lo cual lleva a las empresas a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras (Garzón, 2011). Además, un elemento crucial de esta aportación se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes equipos que conviven en la empresa, pero no pertenecen propiamente a ésta (Tarín, 1997).

Tras la revisión de la literatura puede señalarse que el aprendizaje organizativo es la capacidad más importante que puede tener una empresa (Root, 1994), así como el requisito necesario para la creación de conocimiento y la gestión del mismo, además de ser un camino efectivo y eficiente de la innovación exitosa (Adams et al., 1998; Cavusgil et al, 2003). En base al aprendizaje organizacional, las empresas que crean y usan el conocimiento rápidamente y efectivamente son capaces de innovar más rápidamente y exitosamente (Lynn et al., 1999; Cavusgil et al., 2003). De todo lo planteado en este apartado se desprende la importancia de la teoría del aprendizaje organizacional para el presente estudio desde el ámbito de la innovación, puesto que ésta ayuda a explicar la subsistencia de las empresas y el éxito futuro de las mismas a través

de ventajas competitivas que siguiendo esta teoría se generan de los recursos y capacidades creados por el conocimiento que alimenta al aprendizaje. Además de comprender como el conocimiento a través del aprendizaje y la gestión del mismo puede generar una serie de capacidades como la capacidad de innovación, variable que será explicada en la última parte de este capítulo y que centrará todo el estudio de la presente tesis.

1.4.3 La lógica dominante del servicio (LDS) y la co-creación de innovación

La LDS surge como evolución del marketing y requiere de un enfoque hacia los recursos operantes, dinámicos e intangibles (Madhavaram y Hunt, 2008) con el objetivo de comprender la finalidad y la naturaleza de las organizaciones, los mercados y la sociedad. Las premisas fundamentales de la LDS fueron elaboradas por Vargo y Lusch (2004) y Lusch y Vargo (2006).

La introducción del concepto co-creación de valor por parte de la LDS supone una de las aportaciones clave de esta aproximación, considerando que el valor es siempre co-creado mediante la integración de recursos de empresas, proveedores, usuarios y socios estratégicos (Vargo y Lusch, 2004 y 2008). Otra aportación clave de la LDS es la importancia de la experiencia (Jaakkola et al., 2015), enfatizando la naturaleza experiencial del valor (Vargo y Lusch, 2008). Pese a las aportaciones de la LDS, ésta no ha estado exenta de críticas, al tratarse de un nuevo enfoque que se encuentra en fase de contrastación empírica, existiendo conceptos que necesitan de refinamiento y elaboración, como es el caso de la integración de recursos o *resource integration* (Lusch y Vargo, 2006), y la co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2008).

En esencia es el cambio en la perspectiva sobre los recursos lo que ayuda a proporcionar un marco para la visualización de la LDS en el

ámbito de la innovación. Según Vargo y Lusch (2004), los economistas Zimmermann (1951) y Penrose (1959) fueron de los primeros en reconocer el papel cambiante en la visión de los recursos. Desde la LDS, la innovación se considera como un proceso de co-creación de valor que implica la participación de los consumidores y otros agentes que interactúan en red (Quero y Ventura, 2014). La innovación no es un resultado, bien o servicio, sino un proceso que se explica por las formas de co-creación que permiten la integración de recursos (Gummesson, 2008; Mele et al., 2010).

Desde esta nueva perspectiva, Constantin y Lusch (1994) definen los recursos operantes –*operant resources*– como recursos en los cuales una operación o acto es llevado a cabo para producir un efecto, y se comparan con los recursos operandos –*operand resources*– (son sobre los que se actúan). Los recursos operantes a menudo son invisibles e intangibles; son competencias básicas o procesos organizacionales y son propensos a ser dinámicos e infinitos. Frente a ellos, los recursos operandos suelen ser estáticos y finitos (Edvardsson et al. 2011). Estos recursos operantes producen efectos, que permiten a los seres humanos multiplicar el valor de los recursos naturales y crear recursos operantes adicionales. Para Madhavaram y Hunt (2008), la diferencia entre recurso operando y operante es que el primero de ellos es típicamente físico (por ejemplo materias primas) y el recurso operante es típicamente humano (por ejemplo, las habilidades y conocimientos de los empleados), de organización (por ejemplo, los controles, las rutinas, las culturas, las competencias), informativo (por ejemplo, el conocimiento de los segmentos del mercado, de los competidores, de la tecnología), y relacional (por ejemplo, las relaciones con los competidores, proveedores y clientes).

Concretamente, los defensores de la LDS contemplan al cliente como un recurso operante, un recurso que es capaz de actuar en otros recursos, un socio colaborador, un co-creador de valor para la empresa (Vargo y Lusch, 2004) y un recurso único, fuente clave de la ventaja competitiva (Cheng et al., 2012). La colaboración del cliente se

considera una capacidad estratégica (Karpen et al., 2011) y un factor clave para el lanzamiento de nuevos productos exitosos, así como para el fomento de la innovación y la competitividad (Dow et al., 1999; Vargo y Lusch, 2004; Ordanini y Parasuraman, 2011). Otro recurso operante para la LDS son los empleados, co-creadores así mismo de valor, y considerando a la participación del empleado como una capacidad estratégica (Karpen et al., 2011) y una variable relevante para el desarrollo de innovaciones y la co-creación de nuevos servicios (Carbonell et al., 2009).

Antes de abordar el concepto de co-creación de innovación propuesto por la LDS abordaremos el concepto de co-innovación, concepto más amplio que el anterior.

La co-innovación se configura como un nuevo paradigma de la innovación donde las nuevas ideas y los enfoques de diversas fuentes internas y externas están integrados en una plataforma para generar nuevos modelos organizativos y valores compartidos pudiendo ayudar a las organizaciones a crear valor a través de la convergencia, la colaboración y la co-creación (Von Hippel et al., 2011; Sang et al., 2012). El concepto de co-innovación incluye el compromiso, la co-creación de innovación y la experiencia para la creación de valor, de manera que las prácticas de las organizaciones co-innovadoras son difíciles de imitar por la competencia (Figura 23).

Figura 23. La Co-innovación



Fuente: Elaboración propia

La co-creación de innovación, integrada en el concepto de co-innovación, está basada en el papel central de los clientes y empleados en el proceso de innovación (Alexander et al., 2009). Esta co-creación se realiza con empleados y con clientes, siendo la premisa básica que subyace en esta propuesta que esta co-creación provoque efectos positivos en los resultados empresariales (Vargo y Lusch, 2004; Ballantyne et al., 2008).

El principio básico de la co-creación de innovación es "la participación de la gente para crear experiencias valiosas juntos", mientras mejoran las economías en red (Ramaswamy y Gouillart, 2010). Esta co-creación de innovación puede ocurrir a nivel de producto o en el diseño del servicio y también puede extenderse a un nivel más amplio como en los procesos de negocio, invitando a los consumidores a dar opiniones

sobre las decisiones de gestión. La responsabilidad de la empresa será invitar a los consumidores a participar y les informará acerca de los principios y de los objetivos que ésta pretende alcanzar. Los consumidores, a su vez, pueden contribuir con sugerencias sobre posibles mejoras para la innovación en procesos. Una parte importante de este tipo de innovación en procesos, en la que los consumidores tienen un papel, es la voluntad de la empresa para invitar a los consumidores a participar directamente. Aunque la co-creación de la innovación en procesos y la adaptación puede ocurrir sin una invitación explícita cuando las empresas actúan por los comentarios recibidos de los clientes e introducen cambios en los procesos internos (Pergelova, 2010).

De lo planteado anteriormente se desprende la importancia de la LDS para el presente estudio puesto que ésta ayuda a explicar la subsistencia de las empresas y el éxito futuro de las mismas a través de ventajas competitivas que siguiendo esta nueva perspectiva se generen de la colaboración del cliente y la participación del empleado en el proceso de innovación como recursos operantes y socios colaboradores, co-creadores de valor y co-creadores de innovación, fomentando la innovación y la competitividad organizacional.

1.4.4. Propuesta de un modelo teórico integrador para abordar la innovación

Una integración de diferentes teorías y enfoques es utilizada en la presente tesis para explicar la mejora en los resultados y el éxito de las empresas mediante una serie de antecedentes estratégicos en el ámbito de la innovación, como son laTRC, su visión de las capacidades dinámicas y su visión basada en el conocimiento, el enfoque al marketing, la teoría del aprendizaje organizacional y la LDS.

Como se citó en apartados anteriores, en primer lugar, la TRC explica cómo una organización supera a otras integrando recursos y capacidades con el objeto de obtener una ventaja competitiva e incrementar su desempeño, siendo el conocimiento, el recurso estratégico más valioso de la empresa (según el enfoque basado en el conocimiento) y el aprendizaje organizativo, la capacidad más importante que pueda tener (según la teoría del aprendizaje organizacional) y que conformarán las dimensiones de la gestión del conocimiento del cliente, recurso estratégico que posteriormente será abordado en el capítulo 2.

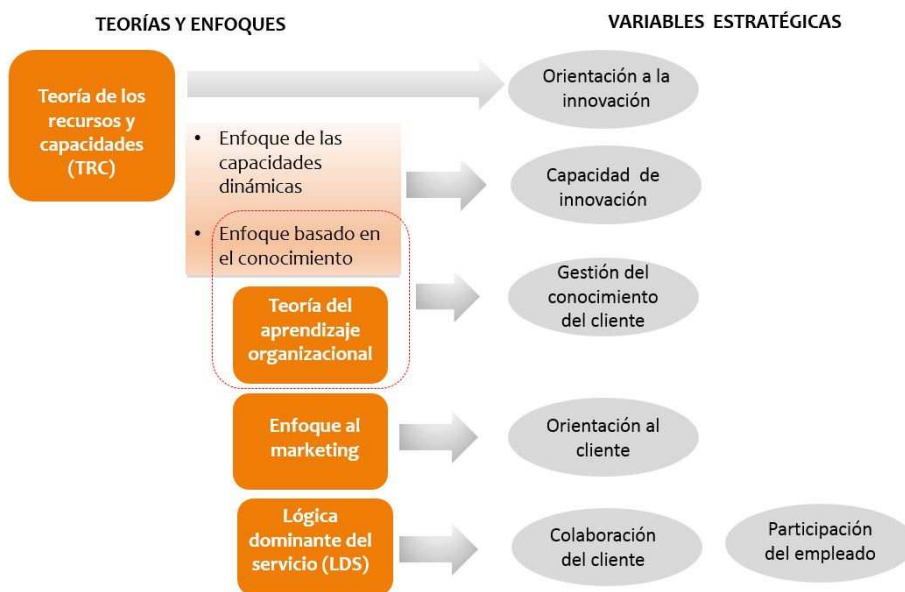
Asimismo se concluyó, desde la base de la TRC, que la orientación a la innovación es considerada una capacidad estratégica que conduce a la creación de valor y a la obtención de ventajas competitivas sostenibles y desde el enfoque al marketing considerando la influencia de esta TRC que la orientación al cliente es considerada como una capacidad estratégica de marketing que facilita la innovación organizacional y la mejora del rendimiento.

Sin embargo, el enfoque estático de esta perspectiva que propone la TRC llevó a evolucionar hacia una visión más dinámica, la llamada visión de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994) que trata de explicar el éxito de las empresas que operan en entornos con elevados niveles de dinamismo y complejidad, visión que se ha adoptado en este estudio y que considera a la capacidad de innovación como una capacidad dinámica, por su implicación en la renovación continua de los recursos y en el conocimiento de la empresa (Lawson y Samson, 2001; Verona y Rabasi, 2003).

Finalmente, también se planteó cómo desde la óptica de la LDS, la colaboración del cliente y la participación del empleado –siendo el cliente y el empleado recursos operantes– tienen un papel fundamental en el fomento y desarrollo de innovaciones y la mejora de competitividad de las empresas y son consideradas capacidades estratégicas clave (Karpen et al., 2011).

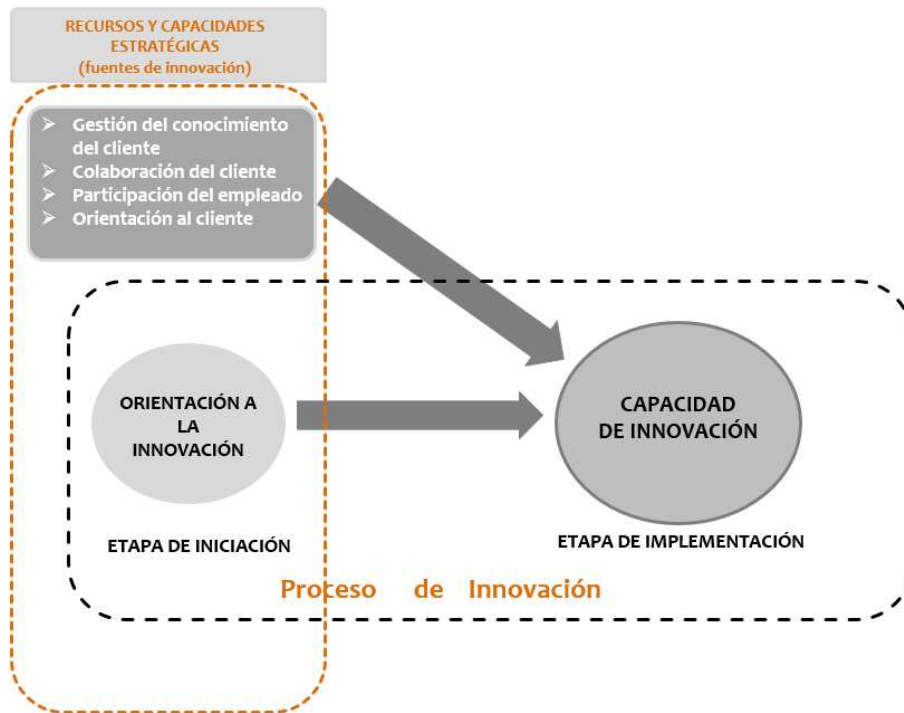
Como resultado de este enfoque integrador de las perspectivas teóricas y enfoques abordados (ver Figura 24), se plantea el estudio de la innovación organizacional a través de la propuesta de un modelo novedoso, cuya variable principal es la capacidad de innovación de la empresa y cuyas fuentes de innovación serán un conjunto de determinantes estratégicos clave como la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente, la participación del empleado, la orientación a la innovación y la orientación al cliente (ver Figura 25). Variables que serán estudiadas en el capítulo 2 de la presente tesis.

Figura 24. Teorías, enfoques y variables para el estudio de la innovación organizacional



Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Propuesta de un modelo teórico integrador para abordar la innovación organizacional.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

*“La innovación
es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza”
- Amparo Moraleda (IBM)*

CAPÍTULO 2. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Tras abordar el marco teórico del presente estudio sobre la innovación organizacional (el concepto, la evolución y el sistema de innovación) y las teorías y enfoques que lo apoyan (la TRC, el enfoque de las capacidades dinámicas, el enfoque basado en el conocimiento, el enfoque al marketing, la teoría del aprendizaje organizacional y la LDS), se procede a exponer el estudio de la capacidad de innovación de las empresas, sus antecedentes y consecuencias, para la propuesta de un modelo teórico a ser contrastado empíricamente en esta investigación.

2.1 Capacidad de innovación de las empresas

La capacidad de innovación empresarial es un constructo complejo, lo que ha propiciado que numerosos autores hayan dedicado sus esfuerzos a estudiar e identificar los procesos y factores críticos de su éxito con el fin de descubrir cómo se desarrolla en las empresas (Tidd et al., 1997; Tang, 1998; Pavitt, 2003; Perdomo-Ortiz et al., 2006).

Según Subramanian y Nilakanta (1996) y Wolfe (1994), la investigación sobre la capacidad de innovación en la empresa sigue dos líneas de trabajo o enfoques principales centrados en:

1. Los determinantes de la innovación, esto es, en buscar los factores determinantes de la capacidad de innovación de la empresa.
2. El desempeño empresarial, esto es, en intentar conectar la capacidad de innovación con los resultados empresariales.

De forma más específica, la capacidad de innovación ha sido estudiada desde varias perspectivas a lo largo de la literatura (véase Tabla 10).

Primeramente se observa una *perspectiva asociada a la innovación en general* con estudios según el tipo de innovación desarrollada, la inversión en actividades de innovación, el aprendizaje innovador y la co-creación, o estudios según la gestión de la innovación. Así mismo, se detecta una perspectiva asociada a las barreras y los factores influyentes sobre la capacidad de innovación, con estudios relacionados con inhibidores -tales como la falta de tiempo , de recursos o de personal y el estado de derecho, la calidad reguladora y la corrupción- y potenciadores tales como la gestión de recursos humanos, la gestión del conocimiento, el capital intelectual, la cultura de innovación, la gestión de materiales didácticos, la participación en redes y la calidad de las relaciones o la exportación. Otra perspectiva de aproximación es la *perspectiva asociada a los elementos técnicos de la variable innovación*, con investigaciones sobre la medición del constructo capacidad de innovación y, finalmente, desde una *perspectiva asociada a las características empresariales y de actividad* con estudios sobre las pymes y la comparación entre sectores productivos.

Tabla 10. Perspectivas de estudio de la capacidad de innovación según la literatura

Tipo de perspectiva de estudio	Estudio sobre la capacidad de innovación	Autor
Perspectiva asociada a la innovación en general	según del tipo de innovación	Alegre et al. (2005); Alegre et al. (2006)
	según la inversión en actividades de innovación	Weiss (2003); Camacho y Rodríguez (2005)
	según el aprendizaje innovador	Bitter-Rijpkema et al. (2012)
	según la gestión de la innovación	Boly et al. (2014)
Perspectiva asociada a las barreras y los factores influyentes sobre la capacidad de innovación	según la falta de tiempo, recursos o personal	Loewe y Dominiquini (2006)
	según el estado de derecho, la calidad reguladora o la corrupción	Forsman, 2011; Chadee y Roxas, 2013
	según la gestión de los recursos humanos	Laursen y Foss, (2003); Shipton et al. (2006); Chen y Huang (2009); Wan Ismail et al. (2010)
	según la gestión del conocimiento	Nonaka y Takeuchi, (1995); Antonelli, (1999); Carneiro, (2000); Darroch (2005); Mehrabari y Shajari, (2012)
	según el capital intelectual	Viedma, (2002); Nahapiet y Ghoshal, (2002); Lev, (2003); Molina-Palma, (2004); Subramaniam y Youndt, (2005); Santos Rodrigues et al., (2009)

Tabla 10. Perspectivas de estudio de la capacidad de innovación según la literatura (continúa)

Tipo de perspectiva de estudio	Estudio sobre la capacidad de innovación	Autor
Perspectiva asociada a las barreras y los factores influyentes sobre la capacidad de innovación (continúa)	según la cultura de innovación	Martins y Terblanche, (2003); Ekvall, (2006); Naranjo et al., (2010); Lin y Liu, (2012); Meyer, (2014)
	Según la gestión de materiales didácticos	Geng y Yao (2014)
	según la participación en redes y la calidad de las relaciones	Jørgensen y Ulhøi (2010); Kühne et al.(2013)
Perspectiva asociada a los elementos técnicos de la variable innovación	según la medición del constructo capacidad de innovación	Nair et al (1994); Tehter (1998); Johannessen et al (2001); Kleinknecht et al. (2002); Flor y Oltra (2004); Wang y Ahmed, (2004); Becheikh et al. (2006); Doroodian et al. (2014)
Perspectiva asociada a las características empresariales y de actividad	según la focalización en las pymes	Capaldo et al. (2003); Branzei y Vertinsky, (2006); García-Rodríguez et al. (2008); Jørgensen y Ulhøi (2010); Murat y Baki, (2011); Forsman (2011); Guo (2013), Dadfar et al. (2013)
	Según la comparación entre sectores productivos	Forsman (2011)

Fuente: Elaboración propia

Según los enfoques y las perspectivas anteriormente planteadas, el presente estudio propone un modelo integral de la capacidad de innovación empresarial que recoge los determinantes de la misma y sus consecuencias en los resultados empresariales.

Según Hurley y Hult (1998:44), la capacidad de innovación fue un término utilizado primeramente por Burns y Stalker (1961) y la definen como “la habilidad de la organización para adoptar e implantar nuevas ideas, procesos o productos con éxito”. En este sentido, la variable refleja si la organización es favorable al desarrollo y/o adopción de las innovaciones o, si por el contrario, se resiste a este proceso (en la Tabla 11 se presenta una revisión de definiciones de la capacidad de innovación).

Tabla 11. El concepto de capacidad de innovación según la literatura

Autor	Definición
<i>la capacidad de innovación como conjunto de habilidades</i>	
Burns y Stalker (1961) Hurley y Hult (1998:44)	“Es la habilidad de la organización para adoptar e implantar nuevas ideas, procesos o productos con éxito”
Adler y Shenbar (1990:26)	“Es (1) la capacidad de desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado; (2) la capacidad de aplicar tecnologías de proceso apropiadas para producir estos nuevos productos, (3) la capacidad de desarrollar y adoptar nuevas tecnologías de producto y de proceso para satisfacer la necesidades futuras, y (4) la capacidad de responder a actividades de tecnología accidentales y oportunidades inesperadas creadas por los competidores”
Dosi, et al. (2000)	Es el potencial que tiene la organización para innovar, es decir, la habilidad de la organización para adoptar o implementar con éxito mejoras graduales o productos nuevos.

Tabla 11. El concepto de capacidad de innovación según la literatura (continúa)

Autor	Definición
<i>La capacidad de innovación como conjunto de habilidades (continúa)</i>	
Lawson y Samson (2001:384)	“Es la capacidad de transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la empresa y sus partes interesadas, tratándose de una capacidad de integración de orden superior, que es, la habilidad de moldear y gestionar múltiples capacidades”
Subramaniam y Youndt (2005:452)	“Es la habilidad de la empresa para utilizar sus recursos basados en conocimiento”
<i>La capacidad de innovación como proceso</i>	
Amabile, et al. (1996)	Es la aplicación de conocimientos pertinentes para el logro de valor de mercado y la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización.
<i>La capacidad de innovación como conjunto de recursos</i>	
Nelson y Winter (2002)	Representa una serie de recursos que las empresas, poseen o no, y de la combinación de los mismos depende la eficacia del proceso de innovación, y consecuentemente la generación de novedades.
<i>la capacidad de innovación como conjunto de rutinas</i>	
Ngo y O’Cass (2012:865)	“Es el conjunto de rutinas organizacionales interrelacionadas de una empresa, para llevar a cabo actividades de innovación relacionadas con los productos, los servicios, el proceso de producción, la gestión, el mercado y el marketing”

Fuente: Elaboración propia

En las definiciones anteriores, se detecta cómo, para la mayoría de los autores, la capacidad de innovación es un conjunto de habilidades o

recursos que las empresas poseen (en muchos casos basados en conocimientos) con el fin de desarrollar actividades de innovación. Se puede afirmar que este estudio está en línea con la definición anterior aportada por Hurley y Hult (1998) entendiendo la capacidad de innovación como la habilidad de la organización para adoptar e implantar nuevas ideas, procesos o productos con éxito, pero a la vez también considerando el dinamismo del mercado para la adaptación a los cambios del mismo. La organización debe entonces comparar lo que ofrece con las necesidades del mercado, y ajustarse a esto último, generando una oferta que proporcione un valor superior a los clientes (Hult et al., 2004).

La revisión de la literatura provee, así mismo, de otras definiciones de la capacidad de innovación más específicas en función del tipo de innovación desarrollada, como la capacidad de innovación en producto o en servicios. Atendiendo a la capacidad de innovación en producto, para Adler y Shenbar (1990) ésta representa la capacidad de desarrollar nuevas soluciones para satisfacer a los clientes actuales y futuras necesidades. Abell, et al. (2008) la definen como las rutinas y procesos realizados en las empresas para la realización de actividades relacionadas con la innovación en áreas como el desarrollo de nuevos productos, la ampliación de la gama de productos , la mejora de la calidad del producto , la mejora en la flexibilidad de la producción y la explotación de las tecnologías. Y atendiendo a la capacidad de innovación en servicios, O`Cass y Sok (2013) la conciben como las rutinas y los procesos de servicio que las empresas realizan durante el desarrollo, evolución y ejecución de nuevos servicios y la mejora del mismo.

2.2 Antecedentes de la capacidad de innovación

Según González-Pernía y Peña-Legazkue (2007) y de acuerdo con la visión de la empresa basada en los recursos, la capacidad innovadora de las empresas viene determinada, en gran medida, por los factores internos (Hadjimanolis, 2000). Estos factores se centran en los recursos, las capacidades y las competencias que permiten a las empresas diferenciarse de otras a través de ventajas competitivas sostenibles, basadas en la singularidad, la complementariedad de los recursos y la dificultad para ser copiadas.

En base a la revisión de la literatura, a continuación se plantea un conjunto de factores considerados como antecedentes a la capacidad de innovación de las empresas: por una parte, aquellos internos a la empresa que están relacionados con las características organizacionales, con los recursos y capacidades organizacionales y con el capital humano y la figura del emprendedor; y por otra parte, los externos a la empresa relacionados con el entorno en el cual opera (Tabla 12).

Tabla 12. Antecedentes de la capacidad de innovación de las empresas

Tipos de antecedentes	Factores/determinantes	Autores
Antecedentes internos relacionados con características organizacionales	Composición del equipo emprendedor	Cohn y Turyn (1984); Souitaris, (1999)
	Tamaño de la empresa	Geroski et al., (1993); Jones-Evans y Westhead, (1996)
	Antigüedad de la empresa	Goode y Stevens (2000)
	Internacionalización	González-Pernía y Peña-Legazkue (2007)
	Expectativas de crecimiento	Geroski et al. (1993); Jones-Evans y Westhead (1996)
	Inversión	Lasch et al., 2007
Antecedentes internos relacionados con el capital humano y la figura del emprendedor	Edad	Khan y Manopichetwattana (1989); Lasch et al., (2007)
	Género	McKinsey, 2007; OECD (2009)
	Nivel educativo	Miller y Friesen, (1984); Levenburg et al. (2006); Lasch et al., (2007)
	Motivación para emprender, la autonomía y la confianza	González-Pernía y Peña-Legazkue (2007)
	Compromiso económico	Ruef et al., (2003)

Tabla 12. Antecedentes de la capacidad de innovación de las empresas (continúa)

Tipos de antecedentes	Factores/determinantes	Autores
Antecedentes externos relacionados con el entorno que afecta a la empresa	Entorno económico/sectorial	Soutaris (1999)
	Entorno geográfico del enclave de la empresa	Noronha et al. (2006); González-Pernía y Peña-Legazkue (2007)
Antecedentes internos relacionados con los recursos y capacidades organizacionales	Gestión del conocimiento del cliente	Darrroch y McNaughton (2003); Cantner et al. (2009); Urgal et al. (2011); Fidel y Pérez (2013)
	Colaboración del cliente en el proceso de innovación	Lin et al. (2010); Santos et al (2013); Schlesinger y Andreu (2013)
	Participación del empleado en el proceso de innovación	Lin et al. (2010); Santos et al (2013); Schlesinger y Andreu (2013)
	Orientación a la innovación	Hurley y Hult (1998); Santos y Álvarez (2007); Chen et al. (2009); Santos et al. (2013)
	Orientación al cliente	Pinho (2008); Grawe et al. (2009); Ngo y O`Cass (2012)

Fuente: Elaboración propia

Los antecedentes internos relacionados con las características organizacionales hacen referencia a las particularidades propias de la empresa que favorecen su capacidad de innovación, como la composición del equipo emprendedor (Cohn y Turyn, 1984; Soutaris, 1999); el tamaño de la empresa (Geroski, 1995; Agarwal y Audretsch, 2001); la antigüedad de la empresa (Goode y Stevens, 2000); la internacionalización (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007), las expectativas de crecimiento (Geroski et al., 1993; Jones-Evans y

Westhead, 1996), y la inversión (Lasch et al., 2007). La composición del equipo emprendedor hace referencia a los miembros o socios fundadores que acompañan al emprendedor considerándose una característica que influye en la capacidad para innovar (Soutaris, 1999). Sobre esta característica existen estudios muy dispares: aquellos que defienden que a mayor diversidad y mayor número de personas en el equipo directivo, mejor toma de decisiones y mayor capacidad de innovación (Schutjens y Wever, 2000; Lasch et al., 2007), y otros que demuestran todo lo contrario: a medida que aumenta el número de socios fundadores, disminuye la capacidad de innovación (Cohn y Turyn, 1984). El tamaño de la empresa es otra característica a tener en cuenta. Para Geroski, (1995); Agarwal y Audretsch, (2001), las grandes empresas tienen mayores recursos, habilidades, experiencia y por lo tanto mayor capacidad innovadora. La antigüedad de la empresa proporciona experiencia y disponibilidad de recursos para adoptar innovaciones (Goode y Stevens, 2000; González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007) aunque existen casos como en los sectores de la alta tecnología en los que aparece una fuerte relación entre las empresas jóvenes y la mayor innovación (Frenkel et al., 2001). La internacionalización es otra característica a considerar relacionada con la capacidad innovadora de la empresa, de manera que la salida a mercados internacionales y la competencia que en estos se produce son aspectos que hacen que la innovación sea considerada como una vía necesaria para sobrevivir (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007). Las expectativas de crecimiento se refieren a la intención que tiene la empresa de crecer. Serán las empresas que crecen más rápido por lo general, más innovadoras (Geroski et al., 1993; Jones-Evans y Westhead, 1996). González-Pernía y Peña-Legazkue (2007) consideran que una mayor expectativa de crecimiento influye positivamente en la capacidad de innovación.

Los antecedentes internos relacionados con el capital humano y la figura del emprendedor se refieren a la edad, el género, la educación, la motivación para emprender, la autonomía, la autoconfianza y el compromiso económico. La edad está vinculada a la experiencia y a la

estabilidad económica del emprendedor. Varios estudios contrastan como los emprendedores innovadores son de dos a cinco años mayores que los no innovadores (Lasch et al., 2007). Aunque en otros estudios se demuestra que los emprendedores jóvenes son más innovadores, observándose en estos casos como la edad tiene una relación no lineal con la actividad emprendedora (Khan y Manopichetwattana, 1989). El género también afecta a la capacidad de innovación de las empresas (OCDE, 2009). En un estudio internacional de grandes corporaciones, las que tienen una mayor proporción de mujeres en la alta dirección, han demostrado un mejor rendimiento en términos de innovación (McKinsey, 2007). Otro estudio realizado por la London Business School (2007) revela que un aumento en la representación de las mujeres en los equipos directivos aumentó la capacidad de innovación de las empresas también. Aunque en otros estudios se demuestra que no existen diferencias por género en relación a la innovación de las empresas (Nissan et al., 2012). La educación hace referencia al nivel educativo de los dirigentes de las empresas. Diversos estudios demostraron que la educación del director de la empresa es un determinante positivo en la adopción de innovaciones (Miller y Friesen, 1984; Levenburg et al., 2006). La motivación para emprender, la autonomía y la autoconfianza son elementos del capital humano que afectan a la capacidad de innovación de las empresas (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007). La oportunidad es una motivación para emprender que genera una actitud en el emprendedor más favorable al riesgo que la motivación por necesidad. Las empresas innovadoras son las que se caracterizan por tener líderes dispuestos a asumir riesgos (Khan y Manopichetwattana, 1989). El compromiso económico hace referencia al deber económico que tiene el empresario con la empresa. Este está relacionado con la propiedad del negocio de manera que existen estudios que demuestran cómo la capacidad de innovación es inferior en empresas donde el emprendedor comparte la propiedad del negocio y es superior en empresas donde el emprendedor es el único propietario (Ruef et al., 2003).

Los antecedentes externos relacionados con el entorno que afectan a la empresa se refieren a factores del entorno económico/sectorial y del entorno geográfico empresarial. El entorno económico recoge las características del sector económico al que pertenece la empresa. No todos los sectores reflejan el mismo grado de innovación, pues éste será mayor en sectores jóvenes que en sectores maduros (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007). El entorno geográfico recoge las particularidades del área geográfica en el que se localiza la empresa. Las condiciones del entorno afectan a la capacidad de innovación de las empresas (Noronha et al., 2006). Al igual que los sectores, no todas las regiones tienen la misma capacidad de innovación. La empresa que nace en un entorno con facilidades para la innovación puede tener una capacidad de innovación mayor que aquella que se crea en otra zona con pocas facilidades (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007).

Esta tesis aborda los antecedentes internos de la capacidad de innovación desde la categoría de los recursos y las capacidades organizacionales (la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente) de manera conjunta, por la importancia que estos tienen en la ventaja competitiva (Hult y Ketchen, 2001; Vargo y Lusch, 2004; Olson et al., 2005; Cheng et al., 2012), en la mejora del rendimiento de las empresas (Teece et al., 1997) y en la co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2004) pues el resto de antecedentes internos (características organizacionales y características del emprendedor) y externos, ya han sido analizados a lo largo de la literatura, tanto de forma separada como conjunta (Díaz et al., 2006; Johannessen et al., 2001; Lasch et al., 2007; González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007). Estos antecedentes internos pasarán a exponerse a continuación a lo largo del presente capítulo.

2.2.1 La gestión del conocimiento del cliente

Aun reconociéndose la importancia del cliente dentro del marketing y la gestión de su conocimiento como recurso estratégico, la atención prestada al concepto de gestión del conocimiento del cliente ha sido escasa a lo largo de la literatura, hallándose a fecha de realización de esta tesis, tan sólo seis estudios al respecto (véase Belkahla y Triki, 2011; Lin et al., 2012; Gorry y Westbrook, 2013; Wu et al., 2013; Chua y Banerjee, 2013; Abid y Ali, 2014) y de los cuales tan sólo dos se relacionan con variables de innovación (Lin et al., 2012; Gorry y Westbrook, 2013).

El conocimiento del cliente hace referencia a dos aspectos distintos de conocimiento: por una parte el conocimiento que el cliente tiene sobre los temas que están relacionados con los productos o servicios que son de su interés en la compra y, por otra, el conocimiento que la empresa debe tener y que se puede utilizar para ayudar al cliente a tomar una decisión de compra. Esta distinción se debe a la asunción de utilizar un proceso de intercambio de conocimientos interactivo entre la empresa y el cliente donde a veces el cliente proporciona información mientras que otras veces lo hace la empresa (García-Murillo y Annabi, 2002).

Tras analizar las definiciones de conocimiento del cliente presentadas en la Tabla 13, puede observarse una corriente mayoritaria donde el conocimiento se entiende como el conjunto o los flujos de diferentes tipos de conocimiento en relación con la figura del cliente. Como se acaba de exponer, específicamente el conocimiento del cliente recoge el conocimiento "para", "sobre" o "de" el cliente (Salomann et al., 2006; Su et al., 2006) de manera que resulta relevante diferenciar estos conceptos.

Tabla 13. El concepto de conocimiento del cliente según la literatura

Autor	Definición
El conocimiento del cliente como conjunto de conocimientos	
Bueren et al. (2004:4)	“Es el conjunto de conocimientos dentro de los procesos de CRM basados en el conocimiento del cliente, en el conocimiento sobre el cliente y en el conocimiento para el cliente”
Salomann et al. (2006:23)	“Es el conjunto de tres tipos de flujos de conocimiento que desempeñan un papel vital en la interacción entre una organización y sus clientes: el conocimiento para el cliente, el conocimiento del cliente y el conocimiento sobre el cliente”
Rollins et al. (2011:958)	“Es el conocimiento sobre los clientes y de los clientes; productos, tecnología y los problemas planteados en una relación con el cliente en particular”
El conocimiento del cliente como información	
Campbell (2003:376)	“Es la información del cliente sistemática”
Smith y McKeen (2005),	Es la información validada, conocimientos, creencias, y la comprensión sobre los diferentes tipos de clientes de los miembros de un equipo individual, organizado, estructurado
El conocimiento del cliente como activo	
Su et al. (2006:786)	“Es un activo intelectual valioso para la empresa que ayuda a desarrollar o mejorar sus productos y servicios con el fin de cumplir o incluso superar las expectativas de los clientes”

Fuente: Elaboración propia

Así (Tabla 14), según Gebert et al (2002), el conocimiento *para los clientes* se genera principalmente en los procesos desarrollados dentro de la empresa, como la investigación y el desarrollo y la producción. El director de I+D o de producción es el responsable de recopilar este conocimiento y refinarlo de acuerdo con los requisitos de los clientes, distribuyéndose el mismo a continuación entre otros

procesos de CRM (*Customer Relationship Management*), como la gestión de la oferta, la gestión de contratos y la gestión de servicios.

Tabla 14. Tipos de conocimiento relacionados con el cliente

Conocimiento para los clientes (<i>knowledge for customer</i>)	Conocimiento sobre los clientes (<i>knowledge about customer</i>)	Conocimiento de los clientes (<i>knowledge from customer</i>)
Se genera a partir de: Investigación y desarrollo Información productos Información mercados Información proveedores	Se genera a partir de: Servicios Reclamaciones Contratos	Se genera a partir de: Experiencia del cliente Puntos de servicio
Producción		
Beneficios principales que aporta: Calidad del servicio (Gebert et al., 2002; Hammani y Triki, 2011) Mejora de la experiencia del cliente (Yang y Chen, 2008) Satisfacción de necesidades clientes (Parirokh et al., 2009) Mejor entendimiento del producto/servicio por parte cliente (Gao y Li, 2006)	Beneficios principales que aporta: Entendimiento de necesidades y deseos (Gao y Li, 2006) Personalización de la relación con cliente (Xu y Walton, 2005) Relación más estrecha con cliente (Özgener y Iraz, 2006) Satisfacción del cliente (Bhatt, 2001; Gebert et al., 2002; Özgener y Iraz, 2006) Servicios de calidad (Zeithaml et al., 1990; Vesel y Zabkar, 2009)	Beneficios principales que aporta: Innovación y mejora en productos y servicios (Gebert et al., 2002; Zhang, 2011) Satisfacción del cliente (Mithas et al., 2005) Lealtad del cliente (Reichheld y Schester, 2000; Bose y Sugumaran, 2003) Creación de valor (Wu et al., 2013) Mejora de la experiencia de uso y consumo para el cliente (Wu et al., 2013)

Fuente: Elaboración propia

Según Saloman et al. (2006), el conocimiento para el cliente se compone de información sobre productos, mercados y proveedores (García-Murillo y Annabi, 2002) tratándose de una dimensión del conocimiento que también afecta a la percepción que tiene el cliente de la calidad del servicio que ha sido identificado como determinante importante del desempeño financiero satisfactorio (Taylor y Baker, 1994; Spreng y Mackoy, 1996; Wang y Lo, 2004). Este conocimiento para los clientes ayuda a las empresas a mejorar la calidad de su

servicio (Gebert et al., 2002; Hammani y Triki, 2011), la experiencia del cliente (Yang y Chen, 2008), el entendimiento del producto/servicio por parte del cliente (Gao y Li, 2006) y a satisfacer las necesidades del cliente (Parirokh et al., 2009).

Continuando con el estudio de Gebert et al. (2002), el conocimiento *sobre los clientes* es capturado principalmente por la gestión de ofertas, la gestión de servicios, la gestión de reclamaciones y en su caso, la gestión de contratos. Este tipo de conocimiento debe ser transparente en la empresa, si bien su difusión más allá de la frontera de una organización debe ser controlado, ya que el conocimiento sobre el cliente a menudo se puede transformar directamente en ventajas competitivas (Salomann et al., 2006). Además, el conocimiento sobre los clientes abarca los datos maestros del cliente y las transacciones pasadas, las necesidades y requerimientos presentes del cliente, los deseos futuros, las conexiones, las actividades de compra y la capacidad financiera (Davenport et al., 2001; Day, 2000) considerándose en su etapa de recopilación y análisis como una de las formas más antiguas de la actividad de gestión del conocimiento en el dominio del CRM (Reichheld y Scheffer, 2000). Este es un conocimiento que ayuda a las empresas en el entendimiento de necesidades y deseos (Gao y Li, 2006), la personalización de la relación con el cliente (Xu y Walton, 2005), la relación más estrecha con cliente (Özgener y Iraz, 2006), la mejora en la satisfacción del cliente (Bhatt, 2001; Gebert et al., 2002; Özgener y Iraz, 2006) y en los servicios de calidad (Zeithaml et al., 1990; Vesel y Zabkar, 2009).

Finalmente, el conocimiento *de los clientes* se puede capturar de similares maneras al conocimiento sobre los clientes. Conseguir este tipo de conocimiento se basa en el hecho que los clientes obtienen su propia experiencia durante el uso de un producto o servicio y pueden ser vistos como socios iguales cuando se habla de los cambios o mejoras. Sin embargo, este objetivo no se entiende comúnmente en el mundo de los negocios y sus impactos son pobremente investigados en el ámbito académico (García-Murillo y Annabi, 2002). Además, el

conocimiento de los clientes es el incorporado por la empresa para la innovación en producto y servicio, la generación de la idea, así como para la mejora continua de sus productos y servicios (Von Hippel, 2002; Kristensson et al., 2004; Chesbrough, 2003). Por ejemplo, el conocimiento de los clientes acerca de los productos, proveedores y las tendencias del mercado puede ser utilizado a través de mecanismos de retroalimentación adecuados para permitir una mejora sistemática e innovación de productos (García-Murillo y Annabi, 2002; Gibbert et al., 2002). Este conocimiento de los clientes es valioso, ya que ayuda a las empresas a tomar medidas para la innovación y mejora en productos y servicios (Gebert et al., 2002; Zhang, 2011), la satisfacción del cliente (Mithas et al., 2005), la lealtad del cliente (Reichheld y Schester, 2000; Bose y Sugumaran, 2003), la creación de valor (Wu et al., 2013) y la mejora en la experiencia de uso y consumo para el cliente (Wu et al., 2013).

A modo de síntesis puede afirmarse que la presente tesis trabaja con el “conocimiento del cliente” –*knowledge from customer*-, dejando de lado el conocimiento para el cliente y el conocimiento sobre el cliente, tras la importancia de este primero en el ámbito de la innovación de productos y servicios y en la generación de ideas (Gebert et al., 2002).

Atendiendo a la variable gestión del conocimiento del cliente, se apunta que los orígenes de la misma surgen, según Skotis et al. (2013), de la necesidad de adquirir conocimientos creados durante las interacciones sociales que tienen lugar entre los empleados y los clientes, ya que la gestión de las relaciones tradicionales con clientes (CRM) no podía identificar y adquirir dicho conocimiento. Esta necesidad surge de la visión del cliente como un agente que busca conocimiento pero que también posee conocimiento valioso para la empresa, estableciéndose así una relación en ambos sentidos (García-Murillo y Annabi, 2002). Además, la gestión del conocimiento del cliente surge de la integración entre el CRM y la gestión del conocimiento, en el sentido de que las herramientas y los procesos de gestión del conocimiento proporcionan los medios necesarios para

apoyar el intercambio de conocimiento del cliente, para mejorar el servicio al cliente y las relaciones en curso (Rollins et al., 2005). Esta gestión del conocimiento del cliente, es, según García-Murillo y Annabi (2002), otra contribución para la comprensión de los clientes desde una perspectiva del conocimiento y desde un entendimiento más íntimo que da lugar a personalizar las interacciones futuras con el cliente.

A continuación, en la Tabla 15, se recogen las diferentes definiciones del concepto gestión del conocimiento del cliente según la revisión de la literatura.

Tabla 15. El concepto de gestión del conocimiento del cliente según la literatura

Autor	Definición
*La gestión del conocimiento del cliente como proceso o conjunto de procesos	
Gibbert et al. (2002:460)	“Es un proceso compuesto por ganar, compartir y ampliar el conocimiento que reside en los clientes, para beneficio tanto de estos clientes como de las empresas y puede tomar la forma de <i>prosumerism</i> , innovación mutua, co-aprendizaje basado en el equipo, las comunidades de prácticas, y la gestión de la propiedad intelectual conjunta”
Salomann et al. (2006:23)	“Es el proceso de utilización del conocimiento para los clientes, de los clientes y sobre los clientes con el fin de mejorar la capacidad de la relación con el cliente”
Zanjani et al. (2008:283)	“Es un proceso continuo de producción, difusión y uso del conocimiento de los clientes, tanto entre empresa y clientes, como entre los propios clientes”
Zuopeng (2011:82)	“Es el conjunto de procesos para capturar, compartir, transferir y aplicar los datos, la información y los conocimientos relacionados con los clientes para el beneficio organizacional. Los procesos pueden ocurrir no sólo entre los clientes y dentro de las organizaciones, sino también entre las organizaciones y los clientes”

Tabla 15. El concepto de gestión del conocimiento del cliente según la literatura (continúa)

Autor	Definición
*La gestión del conocimiento del cliente como proceso o conjunto de procesos (continúa)	
Buchnowska (2011:29)	“Es un proceso continuo de producción, difusión y uso de conocimiento de los clientes, tanto dentro de una empresa y entre una empresa y sus clientes”
Alegre et al. (2011:4)	“Es un proceso compuesto por un conjunto de prácticas organizacionales y capacidades dinámicas en relación a la creación, conservación y transferencia del conocimiento”
La gestión del conocimiento del cliente como sistema	
Geib y Riempp (2002)	Es un sistema compuesto por la tramitación y gestión de los conocimientos recogidos en los puntos de interacción con el cliente que se requieren para el apoyo eficiente y eficaz de los procesos de negocios
La gestión del conocimiento del cliente como sistema y proceso	
Rollins y Halinen (2005:5)	“Es un sistema integrado de gestión junto con un proceso continuo de generar, difundir y utilizar el conocimiento del cliente”

Fuente: Elaboración propia

Tras la revisión de las definiciones anteriores, se encuentran diferentes aproximaciones a la gestión del conocimiento del cliente donde ésta se considera un proceso o conjunto de procesos con varias etapas para la generación, difusión y uso del conocimiento del cliente (Gibbert et al., 2002; Salomann et al., 2006; Zanjani et al. 2008; Zuopeng, 2011; Buchnowska, 2011; Alegre et al., 2011), un sistema (Geib y Riempp, 2002) o un conjunto de ambos, esto es, un sistema integrado con un proceso de generación, difusión y uso del conocimiento del cliente (Rollins y Halinen, 2005).

En base a la revisión de la literatura y al análisis realizado sobre el concepto gestión del conocimiento del cliente, éste puede entenderse como en un proceso estratégico que consta de unas etapas o prácticas

(como la generación, el almacenaje, la difusión y la utilización de su conocimiento, un conocimiento que reside en el cliente) que utiliza a los clientes como socios y cuyas habilidades o competencias dan lugar a las capacidades dinámicas para la gestión del conocimiento del cliente. De esta forma, el presente trabajo emplea la definición de gestión del conocimiento que realizan Alegre et al. (2011:4) como el “conjunto de las prácticas organizacionales y las capacidades dinámicas en relación con (respectivamente) la creación, conservación y transferencia de conocimiento” adaptado a la figura del cliente, por estar en línea con todo lo expuesto anteriormente.

Una vez presentadas todas las definiciones cabe señalar algunas puntualizaciones sobre este reciente concepto con el fin de evitar confusiones futuras. Según Gibbert et al. (2002), puede afirmarse que la gestión del conocimiento del cliente (GCC) es diferente al CRM y a la gestión del conocimiento (GC) ya que ésta requiere de una mentalidad diferente a lo largo de un número de variables clave. En primer lugar la GCC se centra en el conocimiento por parte del cliente (es decir, el conocimiento que reside en el cliente), en lugar de centrarse en el conocimiento sobre el cliente (lo cual es típico en la CRM). Para Gibbert et al. (2002); y Akhavan y Heidari (2008), la fusión de la GC y la CRM conduce al concepto GCC. Además, el beneficio buscado es diferente en cada caso: la GCC busca la innovación, el aprendizaje organizacional y el éxito para el cliente mientras que la GC reclama la satisfacción del cliente y la CRM la retención del mismo. El resto de diferencias relacionadas con el lugar de búsqueda del conocimiento, los objetivos, el papel del cliente o el papel de la empresa, entre otros aspectos, se pueden observar en la Tabla 16 que a continuación se presenta.

Tabla 16. Diferencias entre la gestión del conocimiento del cliente (GCC) y el CRM, y GC

	Gestión de la relación con el cliente (CRM)	Gestión del conocimiento (GC)	Gestión del conocimiento del cliente (GCC)
Conocimiento buscado en:	Base de datos cliente	Empleado, equipo, compañía, red de empresas	Experiencia del cliente, creatividad, satisfacción (insatisfacción) con productos y servicios
Axiomas	“Retención es más barato que adquisición”	“Si tan sólo supiéramos lo que nosotros sabemos”	“Si tan sólo supiéramos lo que nuestros clientes saben”
Razón fundamental	Explotar el conocimiento sobre el cliente en la base de datos de la empresa	Desbloquear e integrar el conocimiento sobre los clientes, los procesos de venta y la I+D	Obtener conocimiento del cliente, compartirlo y expandirlo
Objetivos	Nutrir base de clientes, y mantenerla	Mejorar la eficiencia, el ahorro de costes	Colaborar con clientes y crear valor
Medidas	Rendimiento: satisfacción del cliente y lealtad	Rendimiento con respecto al presupuesto	Rendimiento con respecto a los competidores en innovación, crecimiento; contribución al éxito del cliente
Beneficios	Retención del cliente	Satisfacción del cliente	Innovación, éxito del cliente, aprendizaje organizacional
Beneficiario de los incentivos	Cliente	Empleado	Cliente
Papel del cliente	Cautivo, atado al producto/servicio por programas de fidelización	Pasivo, destinatario del producto	Activo, socio en el proceso de creación de valor
Función corporativa	Construir una relación duradera con clientes	Alentar a los empleados a compartir sus conocimientos con sus colegas	Emancipar a los clientes desde receptores básicos de productos a co-creadores activos de valor

Fuente: Elaboración propia a partir de Gibbert et al. (2002)

Siguiendo la perspectiva planteada, se ha visto que el conocimiento del cliente y la gestión del mismo es un factor clave o recurso estratégico en la creación de valor para la empresa, sus clientes y sus accionistas (Gibbert et al., 2002) lo que lleva a la misma a la necesidad

de identificar cuál es su conocimiento disponible, y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo (Grant, 1996c; Spender, 1996a; Tsoukas, 1996), con vistas a la creación o adquisición de nuevo conocimiento (Nonaka, 1991, 1994; Hedlund y Nonaka, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Teece, 2001) que sea aplicable a la empresa. Además desde la LDS, Lusch et al. (2007) aportan que el conocimiento representa la única base verdadera para el desarrollo sostenible de la ventaja competitiva, ya que es un recurso operante que potencia el servicio.

El conocimiento, se encuentra dentro de las personas y se desarrolla por aprendizaje. Una eficaz gestión del conocimiento implica que dicho conocimiento pase de ser un activo humano a ser un activo empresarial. Es por ello que se hace evidente la importancia de un compromiso expreso de todos los miembros de la organización, una correcta difusión del conocimiento en la empresa y, sobre todo, que se incorpore con éxito a los procesos o sistemas, productos y servicios, es decir, que quede institucionalizado en la empresa y perdure a sus miembros (Lloria, 2004). Además, según Butler (2000), la intimidad y el conocimiento del cliente se centran en la capitalización de la información de las necesidades de los clientes para mejorar la satisfacción del cliente, aumentar el comportamiento de compra y obtener beneficios competitivos.

El propósito de la GCC es mejorar el *output* para el cliente (Darling, 1996) así como el éxito y la innovación en la empresa (Gibbert et al., 2002), utilizando al cliente como socio activo co-creador de valor (Gibbert et al., 2002; Vargo y Lusch, 2004), de manera que el presente estudio trabajará en el papel del cliente en el proceso de innovación y en la gestión del conocimiento del mismo como antecedentes a la capacidad de innovación de las empresas.

La relación entre la GCC y la capacidad de innovación se establece a través de la revisión de la literatura.

El conocimiento es un requisito principal para la innovación y la competitividad de la empresa (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995;

De Clercq y Arenius, 2006), de manera que la innovación es a menudo un resultado que depende de la reconfiguración continua y repetida del conocimiento. Ello implica que el éxito innovador se basa principalmente en la base del conocimiento acumulado de una empresa (Cantner et al., 2009). Diversos autores concluyen que el conocimiento influye positivamente en la probabilidad de innovación de la empresa (Duguet, 2000; Gopalakrishnan y Bierly, 2001; Rao y Drazin, 2002).

Una actividad de innovación requiere de esfuerzos para organizar continuamente la base del conocimiento de la empresa, en el sentido de desarrollar el conocimiento y el abandono de conocimiento menos útil (Grant, 1996b; Coombs y Hull, 1998; Webster, 2004). Según el trabajo de Tarí y García-Fernández (2013), las innovaciones provienen de la creación de conocimiento, como puede ser la incubadora de proyectos, la aplicación de éste a través del trabajo en equipo, el empoderamiento o *empowerment* y el compromiso con el conocimiento. Los recursos de conocimiento tácito y las capacidades de conocimiento influyen positivamente en la capacidad de innovación de la empresa (Subramaniam y Youndt, 2005; Díaz et al., 2006; Urgal et al., 2011). Así mismo, los sistemas de conocimiento y aprendizaje contribuyen positivamente al proceso de innovación (Wheelwright y Clark, 1992), a un mejor rendimiento de las actividades de innovación y a unos mejores resultados de innovación (Sánchez y Mahoney 1996; Helfat y Raubitschek, 2000; Alavi y Leidner, 2001).

La gestión del conocimiento es una herramienta importante para gestionar las actividades de innovación y representa un elemento rutinario del proceso de innovación. Estas actividades de gestión del conocimiento hacen que el proceso de innovación parezca menos incierto y más específico (Cantner et al., 2009). Según Díaz et al., (2006), la capacidad de innovación no sólo depende de conocimiento interno sino también por los flujos externos de conocimiento, esto es, la propensión a absorber nuevo conocimiento y a desarrollar y refinar

nuevas capacidades dinámicas para crear nuevos productos (Almeida, 1996; Almeida y Kogut, 1999; Rosenkopf y Almeida, 2003).

La gestión del conocimiento tiene un efecto positivo sobre la innovación (Forcadell y Guadañillas, 2002; Andreou et al., 2007; Lin et al., 2012) ya que capturar, almacenar, compartir y distribuir conocimiento permiten innovar (Baptista et al., 2006). Además, dicha gestión del conocimiento facilita la creación de nuevos productos o nuevos métodos de producción, porque desarrolla escenarios para la introducción y mejora del diseño de procesos. Asimismo, fomenta la creación de nuevos proyectos por medio de la creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento, y por ende, influye de manera positiva sobre la innovación empresarial (Tarí y García-Fernández, 2013), relación que también se corrobora en otros estudios (Johannessen et al., 1999; Scherer, 2000; Christensen y Lundvall, 2004; Baptista et al., 2006; Calabrese y Orlando, 2006; Cantner et al., 2009). Las empresas orientadas a una gestión del conocimiento son más propensas a desarrollar una amplia gama de innovaciones y obtener mejores resultados a través de una serie de medidas de desempeño financiero que las empresas sin esa capacidad (Darroch y McNaughton, 2003).

Específicamente, Lin et al. (2012) prueban empíricamente que la gestión del conocimiento del cliente tiene una influencia positiva en los resultados de innovación. Ellos confirman que empresas con altos niveles de gestión del conocimiento del cliente pueden reducir el tiempo y los costos de desarrollo y fabricación de nuevos productos, así como mejorar las capacidades de intercambio de conocimiento del cliente y la integración. Otros estudios (Duguet, 2000; Gopalakrishnan y Bierly, 2001; Rao y Drazin, 2002) analizan la influencia del conocimiento y sus características en la capacidad de innovación de las empresas.

La discusión anterior lleva a plantear la primera hipótesis:

H1: La gestión del conocimiento del cliente afecta directa y positivamente a la capacidad de innovación de la empresa.

2.2.2 La colaboración del cliente en el proceso de innovación

El concepto de colaboración del cliente en el proceso de innovación ha sido utilizado a lo largo de la literatura con conceptos muy diversos como participación del cliente (en Dadholkar, 1990; Martin y Horne, 1995; Ravald y Grönroos, 1996; Alam, 2006), o implicación del cliente (en Kaulio, 1998; Bendapudi y Leone, 2003) y definiciones muy variadas en función de los enfoques, los paradigmas y los autores que han desarrollado los estudios sobre el mismo.

En relación a la participación del cliente, la implicación del cliente y la colaboración del cliente y tras la revisión de la literatura, se han detectado las siguientes definiciones para estos conceptos (Tabla 17).

Tabla 17. Los conceptos de participación, implicación y colaboración del cliente según la literatura

Autor	Concepto de participación del cliente
Dabholkar (1990:484) Bendapudi y Leone (2003:14)	“Es el grado en que el cliente está involucrado en la producción y la prestación del servicio”
Martin y Horne (1995)	Es la participación directa, abierta y global por parte del cliente para obtener más innovaciones en los servicios de éxito.
Ravald y Grönroos (1996)	Representa lo que las empresas pueden hacer con los clientes para co-crear valor.
Alam (2006:468)	“La medida en que los productores de servicios interactúan con representantes actuales (o potenciales) de uno o más clientes en las distintas etapas del proceso de desarrollo de nuevos servicios”
Ngo y O`Cass (2013:1134)	“El grado en que el cliente está involucrado en la producción y la prestación del servicio”
Autor	Concepto de implicación del cliente
Kaulio (1998:142)	“La interacción entre los clientes y el proceso de diseño, identificando tres tipos de participación, el diseño para los clientes, el diseño con los clientes y el diseño de los clientes”
Autor	Concepto de colaboración del cliente
Vargo y Lush (2008:5)	“Es el proceso en el cual la empresa interactúa y negocia con sus clientes para desarrollar una propuesta de valor donde la colaboración se convierte en una parte de la co-creación de valor en la que puede participar la empresa y donde el cliente posee un rol activo como co-creador”

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de las definiciones anteriores, se puede observar que las palabras interacción, colaboración, implicación y participación están presentes como mínimo por pares en todas las definiciones de

los conceptos, lo cual nos lleva a concluir que definen el mismo concepto. En relación a esta igualdad de conceptos Carbonell et al. (2009) afirman que la participación de los clientes es un término similar a lo que otros autores han denominado interacción con el cliente (Alam, 2006; Gruner y Homburg, 2000) y relaciones con los clientes (Campbell y Cooper, 1999).

La idea de colaborar con los clientes durante el proceso de innovación es similar a las sugerencias del paradigma del cliente activo (Von Hippel, 1986) y a la literatura de la innovación abierta (Chesbrough, 2003). Sin embargo, estas sugerencias se refieren al desarrollo de nuevos productos (tangibles) en contextos de ingeniería, en el que las partes interesadas externas participan directamente en el diseño y las fases de fabricación.

El papel del cliente en el proceso de innovación ha sido estudiado desde varias perspectivas a lo largo de la literatura (Alam 2005). Desde una perspectiva de orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994a; Hurley y Hult, 1998); desde una perspectiva de relación entre empresas (Bendapudi y Leone, 2002; Bolton et al., 2003), una perspectiva de red (Achrol, 1997; Biemans, 1991; Comer y Zirger, 1997) y desde la perspectiva de la competencia como conocimiento del mercado (en Griffin y Hauser, 1993; Moorman, 1995; Li y Calontone, 1998) entre otras (Tabla 18). Existen diferentes grupos de investigadores que se muestran favorables a la utilización de la colaboración en el proceso de innovación, los cuales argumentan que una empresa debe interactuar con los clientes porque esto supone una necesidad para obtener una innovación exitosa (McKenna, 1995; Wind y Mahajan, 1997).

Tabla 18. Diferentes perspectivas de estudio sobre el papel del cliente en el proceso de innovación

Perspectiva	Autor
Desde la orientación al mercado	Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994a; Hurley y Hult, 1998.
Desde la relación entre empresas	Bendapudi y Leona, 2002; Bolton et al., 2003.
Desde la red	Biemans, 1991; Achrol, 1997; Comer y Zirger, 1997.
Desde la competencia como conocimiento del mercado	Griffin y Hauser, 1993; Moorman, 1995; Li y Calontone, 1998.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alam (2005)

En el presente estudio trabajamos con el concepto de colaboración del cliente en el proceso de innovación desde la perspectiva de la LDS y según la definición anterior de Vargo y Lush (2008:5), entendiendo dicha colaboración como “un proceso donde la empresa interactúa y negocia con sus clientes para desarrollar una propuesta de valor y donde el cliente posee un papel activo como co-creador de innovación”.

Según la LDS, la capacidad de colaborar con los clientes durante el desarrollo de un servicio, se considera una capacidad estratégica (Karpen et al., 2011) que transforma al cliente en un recurso operante, a través del cual la empresa puede fomentar la innovación y la competitividad (Vargo y Lusch 2004; Ordanini y Parasuraman, 2011). Para Cheng et al. (2012), los clientes son considerados como recursos únicos para el desarrollo de nuevos productos y, pueden servir como

fuentes clave de la ventaja competitiva de manera que la participación de los clientes en la fase de desarrollo de nuevos productos ha sido reconocida como un factor clave para los fabricantes en el lanzamiento de nuevos productos exitosos (Dow et al., 1999).

En relación a la colaboración del cliente en el proceso de innovación se puede decir que la interacción con el cliente es muy útil en las etapas iniciales y finales de un proceso de innovación (Gruner y Homburg, 2000; Alam, 2002; Alam, 2005) debido a que éstas son las que requieren más intensidad de información (Zahay, et al., 2004).

El diseño y la provisión de una oferta de servicios requieren de una intensa relación entre proveedores y clientes (De Brentani y Ragot, 1996; Cova y Salle, 2008) que interactúan y adaptan mutuamente durante el proceso. La colaboración del cliente es esencial para asegurar que el servicio cumple con los requisitos de clientes, los cuales juegan un papel activo en la producción y consumo del servicio, y que constituye el único aspecto relacionado con el mercado que puede ser efectivamente controlado por la empresa (Santos et al., 2013). Gracias a las técnicas de participación de los clientes (grupos de discusión, encuestas, entrevistas en profundidad y otras técnicas), las empresas pueden lograr una mayor comprensión de las necesidades del cliente y de las oportunidades de innovación que ofrece el mercado (Hennestad, 1999).

La colaboración del cliente es aún más importante en la innovación de servicios (Sundbo, 1997) puesto que la naturaleza de inseparabilidad de los servicios sugiere que los clientes participen en el consumo y la producción de muchos de ellos (Kelley et al., 1990).

A partir de todo lo expuesto anteriormente se puede observar la gran importancia que tiene la colaboración del cliente en el proceso de innovación además del papel fundamental del cliente en dicho proceso para la producción de valor o la co-creación de innovación.

Concretamente, la participación de los clientes en las actividades de desarrollo de nuevos productos o en reuniones técnicas de fabricación

facilita la capacidad de innovación para desarrollar productos y servicios más diferenciados para determinados mercados objetivo (Lagrosen, 2005) Además esta participación del cliente en el proceso de innovación tiene un efecto positivo en la capacidad de innovación y más concretamente en la innovación de productos (Lin et al., 2010), en la innovación de procesos (Slater y Narver, 1995), en la innovación en servicios (Lin et al., 2010; Santos et al., 2013) y en la innovación de marketing (Dean y Evan, 1994; Lin et al., 2010).

La discusión previa lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H2: La colaboración activa del cliente en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

La relación entre la colaboración del cliente en el proceso de innovación y la gestión del conocimiento del cliente se establece a través de la revisión de la literatura.

Los clientes ofrecen una amplia base de habilidades, sofisticación e intereses que les convierten, a menudo en una fuente relevante del conocimiento, en ocasiones sin explotar. Las empresas que se basan en el conocimiento de su base de clientes pueden capitalizar las competencias de estos clientes para su uso durante sus actividades de innovación (Blazevic y Lievens, 2008). Este conocimiento no se crea por una mente individual sino más bien a través de las actividades e interacciones, entre las empresas y los clientes (Blazevic y Lievens, 2008).

Lusch et al. (2007) reconocen la competencia de colaboración como fundamental para cualquier empresa que quiere obtener una ventaja competitiva porque ayuda al desarrollo de dos meta-competencias adicionales -la absorción y la adaptación-, creadas a partir de la gestión del conocimiento, que los autores sostienen como críticas en un entorno complejo, dinámico y turbulento. De esta manera, los autores establecen en su proposición nº 2 en el marco de la LDS que la

competencia colaborativa es un determinante primario de la adquisición de conocimientos en la empresa para obtener la ventaja competitiva.

Fang et al. (2008) proponen que la colaboración del cliente en el proceso de desarrollo de un nuevo producto aumenta el nivel de información compartida durante el proceso, y que si esta participación es temprana y se da junto con niveles más altos de interacción social entre las partes, mejora la intensidad de la información, la frecuencia y la amplitud (Celly y Frazier, 1996). De lo anterior se deduce que la colaboración del cliente en el proceso de innovación mejora el conocimiento del cliente (el nivel, la intensidad, la frecuencia y la amplitud) y, en consecuencia, la gestión del conocimiento del cliente.

La anterior revisión de la literatura permite proponer la siguiente hipótesis:

H3: La colaboración del cliente en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con la gestión del conocimiento que hace la empresa del cliente.

2.2.3 La participación del empleado en el proceso de innovación

La participación del empleado en la empresa ha sido estudiada desde varias perspectivas a lo largo de la literatura: desde una perspectiva financiera, (Báez ,2011); desde una perspectiva de calidad (Martínez,1993); Lakera, (2004); desde el ámbito de los procesos empresariales (Llorente-Galera, 2003); con una perspectiva de gestión de recursos humanos (Boselie et al., 2001; Gutierrez, 2008; Pons, 2009) o desde la innovación (Tonnessen, 2005; Yang y Konrad 2011), entre otros).

Según el estudio de Perdomo-Ortiz et al. (2009), algunos de los modelos de innovación expresan la necesidad de implementar en las

empresas políticas específicas y prácticas de gestión de recursos humanos a fin de desarrollar habilidades, conocimiento y un comportamiento orientado hacia la innovación (Tidd et al., 1997; Tang 1998).

Atendiendo a las definiciones de esta variable, puede decirse que el concepto de participación del empleado ha sido utilizado a lo largo de la literatura con definiciones muy variadas en función de los enfoques, los paradigmas y los autores que han desarrollado los estudios sobre el mismo (Tabla 19).

Tabla 19. El concepto de participación del empleado según la literatura

Autor	Definición
<i>La participación del empleado como una vinculación empresarial</i>	
Strauss y Rosenstein (1970:197)	Es una herramienta con la que obtener un sentimiento de vinculación empresarial entre el capital y el trabajo humano
<i>La participación del empleado como contribución en la toma de decisiones</i>	
Tannenbaum et al. (1974:50)	“Es un sistema en el cual todos los miembros determinan, en algún grado, las decisiones de la organización”
Wilpert (1987:232)	“Es el involucramiento personal de los empleados en la toma de decisiones de la organización sin que existan normas regulatorias formalizadas”
Rees (1997:105)	“Es una forma de compartir poder y un canal por medio del cual poder obtener información relevante para el proceso de toma de decisiones”
Gunnigle (1999)	Es la incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado en el proceso decisorio de la empresa distinguiendo entre participación directa e indirecta
<i>La participación del empleado como fuente de innovaciones</i>	
Santos et al. (2013: 89)	“Constituye una fuente esencial de información para guiar el desarrollo de innovaciones en los servicios y desempeña un papel clave en el resultado y en la aplicación efectiva de esas innovaciones”

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de las definiciones anteriores, se observa que los términos vinculación empresarial, toma de decisiones y mejora de productos/servicios/procesos están presentes en las diferentes explicaciones de los conceptos, de manera que en los años 70 el objetivo de la participación de los empleados estaba relacionado con la vinculación empresarial (según definición de Strauss y Rosenstein, 1970). A mediados de los años 70 y los 80 y 90 este objetivo se relacionaba con la participación en la toma de decisiones (según definiciones de Tannenbaum et al., 1974; Wilpert, 1987; Rees; 1997; Gunnigle, 1990) y a partir del 2000 comienza ya a relacionarse la participación del empleado con las innovaciones en general y la innovación en servicios en particular (según definición de Santos et al., 2013).

Como se indica en el estudio de Tonnessen (2005), la participación de los empleados en la innovación se puede dar en los diferentes niveles de la empresa, tanto de manera directa como indirecta.

Esta participación directa es la que busca dar un mayor poder de decisión al empleado sobre las cuestiones que afectan a su medioambiente laboral (Gunnigle, 1990). Por otro lado, la participación indirecta de los empleados en la innovación, también llamada participación representativa es la que sirve como vehículo para tener en cuenta los puntos de vista de los empleados a través de organismos como puedan ser sindicatos o comités de empresa (Gunnigle, 1990).

En el presente estudio se trabajará con el concepto de participación del empleado en el proceso de innovación según la definición anterior de Santos et al. (2013), y desde la LDS, entendiendo dicha participación como un proceso donde la empresa interactúa y negocia con sus empleados para desarrollar productos/servicios/procesos innovadores con una propuesta de valor y donde el empleado posee un papel activo como co-creador de innovación.

Continuando con esta definición y los fundamentos de la LDS, puede argumentarse que las empresas que tratan a sus empleados como recursos operantes serán capaces de desarrollar más conocimiento innovador y habilidades y así obtener una ventaja competitiva (según la proposición nº 9 de la LDS, Lusch et al., 2007). Y dado que la ventaja competitiva proviene de los conocimientos y habilidades (premisa nº 4, Vargo y Lusch, 2004) de los empleados, ésta se podrá mejorar mediante el liderazgo de servicio y la continua renovación (Lush et al., 2007). Además, una característica de la LDS según estos autores es la idea que el valor no se puede incorporar en recursos operandos sino que debe ser co-creado a través de la colaboración entre la empresa, los clientes y los recursos operantes de los socios que aportan valor (Vargo y Lusch, 2004). Desde esta perspectiva se trata a los empleados, a los socios de la red de valor y a los clientes como colaboradores que trabajan con la empresa con el fin de co-crear valor para todos los grupos de interés, compitiendo a través del servicio y captando y aplicando estas ideas mejor que la competencia (Normann y Ramírez, 1993).

La figura del empleado y su participación se considera un recurso fundamental en el proceso de innovación en primer lugar por constituir una fuente básica de conocimiento (Santos et al., 2013). En segundo lugar por constituir una fuente de experiencia e inteligencia (Galera, 2003) y en tercero y último lugar, por ser considerado un recurso operante fuente de ventaja competitiva. Para García et al. (2011) la participación del empleado en la innovación favorece mayores tasas de innovación (Comisión UE, 2009) y es una variable identificada en la literatura como relevante para la capacidad de innovación y el desarrollo de innovaciones (Carbonell et al., 2009).

A partir de todo lo expuesto anteriormente se destaca la gran importancia que tiene la participación del empleado en la capacidad de innovación por ser fuente de conocimiento, de valor y de innovación, además del papel fundamental del empleado en el

proceso de innovación para la producción de valor o la co-creación de innovación.

La participación del empleado en el proceso de innovación es una capacidad estratégica (Karpen et al., 2011) considerada como clave para la innovación (Muñoz y Calderón, 2008). Los empleados de primera línea constituyen una fuente esencial de información para la adopción de innovaciones y su desarrollo y desempeñan un papel clave en el resultado, la aplicación efectiva de esas innovaciones y el grado de éxito logrado (Santos et al., 2013). Además, estos empleados interactúan regularmente con los clientes de la compañía, para identificar las necesidades del mercado sin cubrir, anticipar el futuro desarrollo del mercado, y así establecer el foco de sus innovaciones (Bateson, 2002).

La revisión de la literatura previa lleva a enunciar la siguiente hipótesis:

H4: La participación del empleado en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

2.2.4 La orientación a la innovación

Existen estudios muy diversos que han abordado la orientación a la innovación desde diferentes perspectivas. Por un lado se encuentran estudios centrados en una perspectiva del clima o la cultura organizacional como una dimensión central (Koys y DeCotiis, 1991; O'Reilly et al., 1991; Chapman y Jhen, 1994; Hult et al., 2002), en la gestión de la calidad total (Santos y Álvarez, 2007), o en la innovación departamental (Matsuo, 2006), la innovación en la prestación de servicios (Chen et al., 2009) y las orientaciones estratégicas (Lin et al., 2008), entre otros.

En relación al concepto, a lo largo de la revisión de la literatura se ha podido comprobar que las variables orientación a la innovación y

capacidad de innovación son muy utilizadas y en ocasiones de forma errónea empleadas como sinónimos (quizás por la traducción del vocablo inglés *innovativeness*). Ejemplo de esto lo encontramos en diferentes trabajos como el de Subramanian y Nilakanta (1996) que utilizan la palabra *innovativeness* para referirse a la capacidad de innovación y no a la orientación a la innovación como podría parecer *a priori*. Igualmente ocurre en los trabajos de Capon et al. (1992), Moorman y Miner, (1998), García y Calantone (2002), Wang y Ahmed (2004), Cheng et al (2010), entre muchos otros.

Lynch et al. (2010) ya señalaron las inconsistencias que habían surgido en la conceptualización y la medición de la orientación a la innovación, la innovación y la capacidad de innovación que había llevado a resultados contradictorios y no comparables en investigaciones anteriores dejando claro que el término *innovativeness* se refiere a la orientación estratégica y competitiva de una organización respecto a la innovación (orientación a la innovación) y el término *innovation* hace referencia al vehículo que utiliza la empresa para lograr su ventaja competitiva. También existen otros autores que hablan de la misma variable que el presente estudio está analizando pero que utilizan otro concepto para referirse a ella como en los estudios de Santos et al. (2000); Santos y Alvarez (2007) o García et al. (2008) en los cuales se utiliza el término *predisposición a innovar* para referirse a la orientación a la innovación y que nosotros tomamos como sinónimos.

De manera específica, el término orientación a la innovación ha sido utilizado a lo largo de la literatura con definiciones muy variadas en función de los enfoques, los paradigmas y los autores que han desarrollado los estudios sobre el mismo (Tabla 20).

Tabla 20. El concepto de orientación a la innovación según la literatura

Autor	Definición
La orientación a la innovación como cultura	
Zaltman et al. (1973)	Es una cultura organizacional que alienta a los empleados a ser innovadores y que indica la receptividad de la organización para perseguir el desarrollo de nuevos productos o procesos
Tajeddini et al (2006:533)	“Es la orientación cultural de la organización (valores y creencias) hacia la innovación, entendida en términos de apertura a nuevas ideas”
Santos y Alvarez (2007:519)	“Es una característica cultural básica que reconoce la importancia de la innovación en la estrategia de la organización y actúa como precursor del esfuerzo de innovación realizado por las empresas en cuanto al número de nuevas ideas (técnicas o administrativas) adoptadas realmente”
La orientación a la innovación como tendencia a la aportación de ideas	
Menguc y Auh (2006:65)	“Es la proclividad, la receptividad y la inclinación de una organización para participar en el comportamiento innovador y adoptar las ideas que se apartan de lo habitual renunciando a los viejos hábitos”
La orientación a la innovación como cultura y tendencia a la aportación de ideas	
Hurley y Hult (1998:44)	“Es la noción de la apertura a nuevas ideas como un aspecto de la cultura de la empresa”
Tsai y Yang (2014:344)	
La orientación a la innovación como tendencia a la innovación	
Kundu y Katz (2003:31)	“Es la intención de ser innovadores”
La orientación a la innovación como tendencia a la aportación de ideas y la innovación	
Chen et al. (2009:40)	“Representa la medida en que (a) una organización está abierta a nuevas ideas (es decir, la cultura) a través de la adopción de nuevas tecnologías y recursos integrados y (b) sus miembros son alentados a que consideren la adopción de la innovación”

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar tras analizar las definiciones anteriores, que las aproximaciones al concepto se centran en aspectos relacionados con la cultura, la tendencia a la aportación de ideas, ambas a la vez, con la tendencia a la innovación y con la tendencia a la apertura de ideas y la innovación. Diferentes estudios y autores trabajan la orientación a la innovación desde una perspectiva cultural.

El presente estudio utiliza el concepto de orientación a la innovación según la definición anterior de Hurley y Hult (1998), siendo entendida dicha orientación como un aspecto de la cultura de la empresa que busca la apertura a la innovación entre sus miembros, alentándolos de manera activa a crear, aportar y experimentar nuevas ideas en el trabajo.

La orientación a la innovación se considera como un recurso organizacional (Menguc y Auh, 2006) y como un componente clave en el éxito de las empresas industriales (Hult et al., 2004), además de ser una función de gestión importante que se vincula con los resultados empresariales (Hult et al., 2004) y un factor determinante del rendimiento del negocio (Hurley et al., 2003). Como Hult y Ketchen (2001) señalan, la orientación a la innovación contribuye a la ventaja posicional de una empresa y a su vez a la ventaja competitiva. Según Lin et al. (2008), esta orientación juega un papel crítico en el éxito de una empresa en la obtención de ventajas competitivas sostenibles y es entendida como una de las vías para conseguir dicha ventaja (Edwards et al., 2002; Hult et al., 2003; Nieto y Quevedo, 2005). Slater y Narver (1994b) contemplan esta orientación a la innovación como una de las capacidades básicas de creación de valor que impulsa la orientación al mercado y el rendimiento.

Según Santos y Álvarez (2007) una verdadera empresa innovadora debe poseer una cultura fuerte, que estimule el compromiso hacia un comportamiento innovador y esta proclividad a la innovación es lo que se conoce como la orientación a la innovación. El estudio de Menguc y Auh (2006) muestra cómo la orientación a la innovación no es una simple transformación que se pueda lograr a corto plazo pues su

introducción debe superar la resistencia de aquellos que se aferran a las viejas costumbres, y debe ser cultivada dentro de la empresa en lugar de simplemente comprarse (o transferirse) desde el mercado abierto (o competidor). Es por todo ello que esta orientación es un proceso complejo. Así mismo, requiere de la adopción de una nueva mentalidad o actitud que tiene que ser compartida y difundida a todas las áreas de la empresa para que sea eficaz (Menguc y Auh, 2006). Se considera particularmente importante cuando la empresa se enfrenta a turbulencias sustanciales en los mercados y a otros tipos perturbaciones ambientales porque anima a un mayor y más amplio esfuerzo de innovación para hacerles frente (Hult et al., 2004).

A partir de lo expuesto anteriormente se destaca la importancia de la orientación a la innovación para el proceso de innovación por ser éste un elemento clave de la innovación, un componente fundamental del éxito empresarial y un factor determinante del rendimiento del negocio.

La orientación a la innovación puede ser considerada como una capacidad de organización fundamental para competir en entornos de negocio profesionales altamente innovadores (De Brentani y Ragot, 1996; Menguc y Auh, 2006) y un factor clave para superar los obstáculos y mejorar la capacidad de la empresa de adoptar o aplicar con éxito nuevos sistemas, procesos o productos (Hurley y Hult, 1998). Esta orientación tiene como objetivo promover el desarrollo de competencias de innovación clave (Hurley y Hult, 1998) para que la empresa puede mantenerse a la vanguardia del mercado (O'Cass y Ngo, 2007).

Según Hurley y Hult (1998) cuando los recursos adecuados están presentes, la orientación a la innovación facilita la implementación de la innovación (capacidad de innovación). Además contribuye al desarrollo coherente y global de los esfuerzos de innovación (técnica y administrativa) en los servicios de empresas intensivos en conocimiento (Santos et al., 2013) y constituye un antecedente de la

actividad innovadora ampliamente reconocida en la literatura (Hurley y Hult, 1998).

En definitiva, la orientación a la innovación es una cultura que fomenta la innovación organizacional (Menguc y Auh, 2006; Santos y Álvarez, 2007), conduce a la innovación radical -debido a su enfoque en la creatividad (Berthon et al., 1999; Hurley y Hult 1998)-, promueve comportamientos innovadores individuales así como la creatividad (Matsuo, 2006), y tiene un efecto positivo sobre la capacidad de innovación (Hurley y Hult, 1998), la capacidad de innovación técnica -independientemente de los mercados en los que opera- (Santos y Álvarez, 2007) y la innovación de la prestación del servicio (Chen et al., 2009).

Lo anterior lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H5: La orientación a la innovación se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

Por otra parte, la relación entre la orientación a la innovación y la participación del empleado en el proceso de innovación se establece a través de la revisión de la literatura.

Uno de los rasgos que mejor definen a la orientación a la innovación, entendida como un aspecto de la cultura de la empresa, es que favorece la orientación externa para generar una innovación competitiva y que no descarta el mercado como una fuente clave de ideas innovadoras (Deshpandé y Farley, 2004). De hecho, la cultura de un verdadero negocio innovador asume que la innovación no puede desarrollarse sin comprender adecuadamente el comportamiento del mercado y su posible respuesta (Santos et al., 2013).

Una cultura empresarial innovadora debe promover la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de desarrollo (De Jong y Kemp, 2003), y de forma particular, de sus empleados. Los resultados del trabajo de De Brentani y Ragot (1996) indican que una

cultura innovadora es el factor interno más importante en el éxito de la innovación en las empresas, y que existe una cultura innovadora real cuando, además del compromiso de los ejecutivos, empleados de la empresa, estos participan activamente en el desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios. De esta forma, la orientación a la innovación en las empresas, favorece la participación de los clientes y de los empleados de primera línea en el desarrollo de innovaciones (Santos et al., 2013).

La revisión de la literatura previa lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H6: La orientación a la innovación se relaciona directa y positivamente con la participación del empleado en el proceso de innovación.

2.2.5 La orientación al cliente

Como indican Gil et al. (2005), el análisis de la orientación al cliente se ha trabajado desde al menos dos líneas identificables según la revisión de la literatura: una centrada en la perspectiva de las ventas -según la propuesta de Saxe y Weitz (1982)- y otra basada en los estudios de la orientación al mercado que, para Cervera et al. (2001) cuenta con cinco perspectivas básicas: la toma de decisiones (Shapiro, 1988), la inteligencia de mercado (Kohli y Jaworski, 1990), la cultura organizativa (Narver y Slater, 1990); la perspectiva estratégica (Ruekert, 1992; Webster, 1992) y la perspectiva del cliente (Deshpandé et al., 1993).

Según Frasquet et al. (2008), la conceptualización y la operacionalización de la orientación al cliente seguidos por Deshpandé y Farley (1999) muestra muchos elementos comunes con la orientación al mercado. En esta línea de acercamiento a la orientación al cliente son varios los autores (Deshpandé, 1999; Deshpandé et al., 1993; Hartline et al., 2000; Brady y Cronin, 2001, Hakala, 2011), que emplean la orientación al cliente y la orientación al mercado como conceptos intercambiables. Concretamente para Hakala (2011), la orientación al cliente, la orientación al mercado y la orientación de marketing son vistas para referirse a la misma idea acerca de la creación de valor a través de la habilidad de la empresa de entender y hacer uso del conocimiento que posee sobre sus clientes, competidores y los mercados.

De manera específica, el término orientación al cliente ha sido utilizado a lo largo de la literatura con definiciones muy variadas según se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21. El concepto de orientación al cliente según la literatura

Autor	Definición
La orientación al cliente como cultura	
Deshpandé et al. (1993:27)	“Es parte de la cultura organizacional y se define como el conjunto de creencias que ponen los intereses del cliente en primer lugar, sin excluir a los de otras partes interesadas, como los propietarios los gerentes y los empleados con el objetivo de hacer la organización rentable en el largo plazo”
Grawe et al. (2009:286)	“Es una cultura en la cual las necesidades y los valores de los clientes son comunicados formalmente dentro de la organización entre los departamentos y gerentes y de manera informal entre todos los empleados de la organización”
Schlesinger y Andreu (2013:65)	“Es una forma de cultura organizativa, comprometida con la continua creación de valor superior para los clientes, cuya ejecución efectiva implica el compromiso de todos los empleados y cuyo objetivo final debería ser la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes de la empresa con un grado de excelencia mayor que el alcanzado por los competidores”
La orientación al cliente como habilidad	
Gatignon y Xuereb (1997:4)	“Es la habilidad de la empresa y la voluntad de identificar, analizar, comprender y responder a las necesidades del usuario”
Hakala (2011:201)	“Es la creación de valor a través de la habilidad de la empresa de entender y hacer uso del conocimiento que posee sobre sus clientes, competidores y los mercados”

Tabla 21. El concepto de orientación al cliente según la literatura (continúa)

Autor	Definición
<i>La orientación al cliente como comportamiento</i>	
Rindfleisch y Moorman (2003:422)	“Es el conjunto de comportamientos y creencias que da prioridad a los intereses de los clientes”
Solberg y Olsson (2010:31)	“Es la dedicación y el comportamiento de la empresa para lograr la satisfacción del cliente”

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de las definiciones sobre orientación al cliente anteriores se puede observar que las palabras cultura, creencias, intereses del cliente, satisfacer necesidades, satisfacer al cliente y crear valor aparecen en la mayoría de ellas, de manera que se pueden vincular con un enfoque más cultural focalizado en la figura del cliente.

El presente estudio trabajará con el concepto de orientación al cliente desde una aproximación como cultura según la definición de Deshpandé et al. (1993) siendo entendida dicha orientación como el conjunto de creencias que ponen los intereses del cliente en primer lugar, sin excluir a los de otras partes interesadas, como los propietarios los gerentes y los empleados con el objetivo de hacer la organización rentable en el largo plazo.

Según Thoumrungroje y Racela (2013), muchos gerentes han adoptado en sus empresas una orientación al cliente como filosofía, basándose en la determinación de las necesidades de los clientes y los deseos y en producir productos y servicios que los satisfagan. La idea de que una empresa debe desarrollar una mentalidad orientada al cliente, ha sido reconocida como uno de los dos enfoques que crea

superioridad competitiva para una empresa (Day y Wensley, 1988) y además hace que las empresas con esta fuerte orientación persigan una ventaja competitiva al establecer como prioridad la creación y el mantenimiento de valor para el cliente (Olson et al., 2005). La orientación al cliente se considera como una capacidad valiosa, insustituible e inimitable para la empresa (Hunt y Morgan, 1995; Menguc y Auh, 2006; Ngo y O`Cass, 2012) que facilita la innovación organizacional (Han et al., 1998; Lukas y Ferrell, 2000; Grawe et al., 2009; Tajeddini, 2011) y mejora el rendimiento (Deshpandé et al., 1993; Zhu y Nakata, 2007; Gristein, 2008; Theoharakis y Hooley, 2008).

A partir de todo lo expuesto anteriormente se destaca la importancia de la orientación al cliente en el presente estudio por ser éste una capacidad clave que facilita la innovación, la creación de valor para el cliente, la persecución de la ventaja competitiva y el rendimiento.

A continuación, se analiza la discusión sobre la relación entre esta variable y la capacidad de innovación.

Existe un cierto debate sobre los efectos de la orientación al cliente sobre la innovación. Mientras que autores como Day (1999) afirman que una excesiva orientación al mercado/cliente puede dificultar que la empresa lleve una política de orientación a la innovación, actualmente es mayoritaria la posición de quienes proponen que se requiere de manera constante de una fuerte orientación al mercado/cliente para participar de manera activa en la innovación (Kohli y Jaworski, 1990; Day, 1994; Slater y Narver, 1999). La orientación al cliente en la empresa está positivamente relacionada con las empresas innovadoras (Deshpandé et al., 1993), con su capacidad de innovación de los servicios (Grawe et al., 2009), y con su propensión a innovar (Pinho, 2008). De esta manera, la orientación al mercado/cliente puede llevar a las empresas a sobreponderar lo que el cliente proponga en detrimento de la “verdadera” innovación (Christensen y Bower, 1996; Lukas y Ferrell, 2000; Osorio et al., 2014).

De manera específica y en relación a la capacidad de innovación, una fuerte orientación al cliente contribuye a la ventaja competitiva de una

empresa si se combina con la capacidad de innovación (Hult y Ketchen, 2001; Theoharakis y Hooley, 2008). Efectivamente, la orientación al cliente otorga una alta prioridad a la búsqueda de la satisfacción total para proporcionar un servicio superior al cliente, teniendo un impacto positivo en las innovaciones tecnológicas y administrativas (Han et al; 1998), buscando constantemente e identificando nuevas necesidades de los clientes y, por lo tanto, haciendo que sean innovadoras en términos de diseño y ofreciendo nuevos productos como respuesta a una serie de cambios en el mercado (Prajogo y Sohal, 2003). Además este enfoque estimula el tamaño y la eficacia de las prácticas innovadoras (Lado y Mayo-Olivares, 2001) y es una fuente importante tanto para las ideas y motivaciones que fomenta la receptividad a la innovación en la cultura de un grupo Hurley y Hult (1998).

En definitiva, las empresas que adoptan la orientación al cliente, tienen una mayor capacidad de innovación en servicio (Grawe et al., 2009) generan un aumento en la introducción de nuevos productos (Lukas y Ferrell, 2000) y en el desarrollo de nuevos servicios (Tajeddini, 2011).

La discusión anterior lleva a plantear la siguiente hipótesis de trabajo:

H7: La orientación al cliente se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

2.3 Consecuencias de la capacidad de innovación

En base a la revisión de la literatura, a continuación se plantea un conjunto de variables consideradas como consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas: por una parte, aquellas relacionadas con una única perspectiva, como la financiera, del cliente, del mercado, de la innovación y de la exportación y por otra parte, las variables relacionadas con una doble perspectiva, como la financiera-mercado, la mercado-innovación y la cliente-mercado, o una triple perspectiva como la financiera-cliente-mercado o la financiera-mercado-innovación (Tabla 22).

Tabla 22. Consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas

Tipos de consecuencias	Variables	Autores
Consecuencias desde una perspectiva única		
Consecuencias desde una perspectiva financiera	Rendimiento financiero	Cavusgil et al. (2003)
Consecuencias desde una perspectiva del cliente	Rendimiento relacionado con el cliente	Ngo y O’Cass (2012); Santos et al. (2013)
Consecuencias desde una perspectiva del mercado	Ventaja competitiva	Hurley y Hult (1998); Jyoti et al. (2013)
	Crecimiento ventas	Chadee y Roxas (2013)
Consecuencias desde una perspectiva de la innovación	Desempeño/resultados de innovación	Lawson y Samson (2001); García-Rodríguez et al. (2008); Santos et al (2013); Rodríguez et al. (2009); Ngo y O’Cass (2012)
	Desarrollo plataforma de producto	Dadfar et al. (2013)

Tabla 22. Consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas (continúa)

Tipos de consecuencias	VARIABLES	Autores
Consecuencias desde una perspectiva única (continúa)		
Consecuencias desde una perspectiva de la exportación	Intensidad de la exportación	Pla y Alegre (2007)
Consecuencias desde una doble perspectiva		
Consecuencias desde una perspectiva financiera-mercado	Desempeño/rendimiento organizativo	Hult et al. (2004); Lin et al. (2008); Murat y Baki (2011); García (2012)
Consecuencias desde una perspectiva mercado-innovación	Resultados de innovación	Urgal et al. (2011)
Consecuencias desde una perspectiva cliente-mercado	Oferta de valor	O’Cass y Sok (2013)
Consecuencias desde una tripe perspectiva		
Consecuencias desde una perspectiva financiera-cliente-mercado	Resultados organizacionales Rendimiento del negocio	Gómez et al (2008) Tsai y Tsai (2010)
Consecuencias desde una perspectiva financiera-mercado-innovación	Resultados empresariales Desempeño organizativo	Martin (2011) Zegarra (2014)

Fuente: Elaboración propia

Analizando las variables estudiadas como consecuencia de la capacidad de innovación, podemos apuntar que las relacionadas con

una perspectiva financiera hacen referencia al rendimiento financiero teniendo en cuenta aspectos como el ROI o el incremento financiero (Cavusgil et al., 2003). Las variables con una perspectiva del cliente se refieren al rendimiento relacionado con el cliente y recogen aspectos como la satisfacción del cliente, relación con el cliente, atracción del cliente, retención del cliente, el valor añadido, la reducción de quejas y la retención de un mayor valor (Ngo y O’Cass, 2012; Santos et al., 2013).

Las variables que poseen una perspectiva de mercado recogen la ventaja competitiva (Hurley y Hult, 1998; Jyoti et al. 2013) y el crecimiento de las ventas (Chadee y Roxas, 2013). Aquellas relacionadas con una perspectiva de innovación se refieren al desempeño y los resultados de innovación agrupando aspectos como la intensidad de las iniciativas innovadoras, el grado de novedad de las innovaciones, el número de nuevos productos/mercados (Lawson y Samson, 2001; García-Rodríguez et al., 2008; Rodrigues et al., 2009; Ngo y O’Cass, 2012) y al desarrollo de plataformas de producto (Dadfar et al., 2013). Y por último las variables con una perspectiva de exportación recogen la intensidad de la exportación (Pla y Alegre, 2007).

Las consecuencias de la capacidad de innovación desde una doble óptica hacen referencia a la perspectiva financiera-mercado -que recoge el desempeño y el rendimiento organizativo- e integra aspectos como la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado o el rendimiento en general (Hult et al., 2004; Lin et al., 2008; Murat y Baki, 2011; García, 2012); a la perspectiva mercado-innovación -que recoge los resultados de innovación- agrupando aspectos como la ampliación de la gama bienes/servicios, la mayor cuota de mercado, la mayor calidad, flexibilidad y capacidad en producción y prestación de servicios, entre otros (Urgal et al., 2011) y en último lugar a la perspectiva cliente-mercado -que se refiere a la oferta de valor- recogiendo aspectos como la calidad del servicio, el valor en la relación con el cliente, el servicio de entrega, entre otros aspectos (O’Cass y Sok, 2013).

Las variables consecuencia de la capacidad de innovación relacionadas con una triple óptica hacen referencia a la perspectiva financiera-cliente-mercado y a la perspectiva financiera-mercado-innovación. La primera de ellas recoge los resultados organizacionales y el rendimiento del negocio e integran aspectos como el ROI, los beneficios, las ventas, la cuota de mercado, la satisfacción de clientes, la adquisición de clientes, la retención de clientes y los resultados globales (Gómez et al., 2008; Tsai y Tsai, 2010). La segunda se refiere a los resultados empresariales y al desempeño organizativo e integra aspectos como la rentabilidad económica, las ventas, la cuota de mercado, el esfuerzo en innovación y el número de innovaciones llevadas a cabo (Martin, 2011; Zegarra, 2014).

Como se observa tras la revisión de la literatura y el análisis de la Tabla 22, los estudios sobre las consecuencias de la capacidad de innovación son muy diversos y analizan variables de diferente índole. Pese a todo ello, y desde un punto de vista estratégico y de ayuda en la toma de decisiones de la empresa, son los resultados empresariales o el rendimiento del negocio (desde la triple perspectiva financiera-cliente-mercado) la variable principal clave de estudio para lograr la rentabilidad financiera, la satisfacción del cliente y la eficacia del mercado (Vorhies y Morgan, 2005). Por tanto la variable consecuencia de la capacidad de innovación que se trabaja en la presente investigación y que a continuación se expone.

2.3.1 El rendimiento del negocio

Teóricamente, el concepto de rendimiento del negocio está en el centro de la literatura de la gestión estratégica a lo largo de tres dimensiones: la teórica, la empírica y la gerencial (Cameron y Whetten, 1983a). La mayoría de las teorías de gestión estratégica -implícitas o explícitas- subrayan las implicaciones en el rendimiento, puesto que dicho rendimiento es la prueba de cualquier estrategia (Schendel y

Hofer, 1979). Empíricamente, la mayoría de estudios sobre estrategia emplean el constructo rendimiento del negocio para examinar contenido estratégico variado y cuestiones de procedimiento (Ginsberg y Venkatraman, 1985). Y gerencialmente, es evidente la importancia de esta variable por las prescripciones que se aportan en la mejora del rendimiento (Nash, 1983). Ejemplos recientes de esta importancia se observan en los siguientes estudios relacionados con la innovación: Ordanini y Parasuraman (2011); Ngo y O'Cass (2012); Dadfar et al. (2013); O'Cass y Sok (2013); Santos et al. (2013), entre otros.

Pese a la importancia de la variable, según Franco-Santos et al. (2007) el campo de la medición del rendimiento del negocio carece de un cuerpo coherente de conocimiento, aunque es un concepto multifacético (Neely, 1999) en el cual se puede encontrar investigadores que están contribuyendo al campo de la medición del rendimiento (Neely, 1999 y 2002; Marr y Schiuma, 2003; Franco-Santos y Bourne, 2005) en áreas tan diversas como la contabilidad (Bromwich y Bhimani, 1989; Cooper, 1987a y 1987b), la estrategia (Chakravarthy, 1988), el marketing (Parasuraman et al., 1990), la innovación (House y Price, 1991) o la productividad (Sumanth, 1985). Estos diferentes enfoques hacia la medición del rendimiento han dado lugar a numerosas definiciones del concepto rendimiento del negocio, existiendo poco consenso en cuanto a sus principales componentes y características (Dumond, 1994).

De manera específica, el término rendimiento del negocio ha sido utilizado a lo largo de la literatura con definiciones muy variadas según se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. El concepto de rendimiento del negocio según la literatura

Autor	Concepto de rendimiento del negocio
McGee (1992:2-3)	“Es el conjunto integrado de los procesos de gestión que enlazan la estrategia con la ejecución y cuyos componentes son, por un lado, las medidas de rendimiento, por otro la alineación del proceso de gestión y finalmente la medición y la presentación de informes”
Lebas (1995:34)	“Es el sistema que apoya una filosofía de gestión del rendimiento y que incluye diferentes aspectos como las medidas de desempeño, que pueden ser factores clave de éxito, las medidas para la detección de desviaciones, las medidas para rastrear logros del pasado, las que describen la posición potencial, las mediciones de las entradas, de las salidas, etc.”
Neely et al. (1995:81)	“Es el conjunto de métricas para cuantificar tanto la eficiencia como la eficacia de las acciones”
Otley (1999:364)	“Es el sistema que proporciona la información que se pretende que sea útil para los administradores en el desempeño de sus puestos de trabajo y ayuda a las organizaciones a desarrollar y mantener viable los patrones de comportamiento”
Maisel (2001:12)	“Es un sistema que permite a una empresa planificar, medir y controlar su rendimiento y ayuda a asegurar que las iniciativas de ventas y marketing, las prácticas de operación, la información de los recursos tecnológicos, las decisiones del negocio y las actividades de las personas están alineados con las estrategias del negocio para lograr resultados empresariales deseados y crear valor para los accionistas”
Ittner et al. (2003:715)	“Es un sistema que suministra información que permite a la empresa identificar las estrategias que ofrecen el mayor potencial para el logro de sus objetivos y que alinea los procesos de gestión, tales como la fijación de objetivos, la toma de decisiones, y la evaluación del rendimiento, con el logro de los objetivos estratégicos escogidos”
Vorhies y Morgan (2005:83)	“Es un conjunto de indicadores centrado en tres dimensiones, la satisfacción del cliente, la eficacia del mercado y la rentabilidad”

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de las definiciones anteriores se observa que las palabras conjunto de procesos, sistema, información, indicadores, toma de decisiones y ayuda a empresas aparecen en la mayoría de ellas, de manera que éstas se pueden vincular con un enfoque más estratégico focalizado en la empresa y en sus beneficios.

El presente estudio trabaja con el concepto de rendimiento del negocio según la definición de Vorhies y Morgan (2005), entendiendo dicha medición del rendimiento como un conjunto de indicadores que proporcionan información útil para las empresas y les ayuda en la toma de decisiones para lograr la satisfacción del cliente, la eficacia del mercado y la rentabilidad financiera.

En línea con este planteamiento se sitúa el cuadro de mando integral, que siguiendo a Tsai y Tasi (2010), es esencialmente un sistema de medición del rendimiento que va más allá de la contabilidad convencional y se basa en la estrategia de la organización. Kaplan y Norton (1996) realizaron un estudio sobre el futuro sistema de evaluación del rendimiento en todo tipo de industrias mediante la recopilación de las opiniones de investigadores y trabajadores y plantearon el marco del cuadro de mando integral. Las medidas de rendimiento tradicional evaluaban el rendimiento del negocio desde un punto de vista financiero, de manera que con el cuadro de mando integral se incorporan tres nuevas perspectivas de medición al aspecto financiero -la perspectiva de los clientes, los procesos de negocio interno y el aprendizaje-crecimiento- y se evalúan si las estrategias son eficaces, según se aprecia en la Figura 26.

Figura 26. Las medidas del rendimiento del negocio según el Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1996)

Este estudio trabaja con la medición del rendimiento del negocio desde dos de las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (1996): la financiera y la del cliente para medir aspectos financieros, del mercado y del cliente y utilizando los conceptos resultados empresariales, resultados de marketing y resultados de clientes según la medición del rendimiento que proponen Vorhies y Morgan (2005). Se deja de lado la medición del rendimiento de manera tradicional con el objetivo de ayudar a las empresas a conocer cuál es su rendimiento actual, ver si estas se quedan cortas y en caso afirmativo determinar lo que necesitan para mejorar.

La relación entre la innovación y el rendimiento se ha examinado en un amplio número de estudios en el campo de organización (Damanpour

y Evan, 1984; Damanpour et al., 1989, Gatignon y Xuereb, 1997). Dicho rendimiento es superior derivado del hecho que las innovaciones responden eficazmente a los desafíos y los peligros del entorno empresarial al que se enfrenta la organización (Han et al., 1998). Diversos autores han contrastado que los recursos de innovación, entre los que destacan la capacidad de innovación, afectan positivamente a la cuota de mercado y al volumen de las ventas – resultados de marketing- (Ge y Ding, 2005; Snoj et al., 2007).

En el ámbito de los servicios, la capacidad de innovación se relaciona positivamente con el rendimiento de marketing de una empresa, medido éste por las ventas, los beneficios, la cuota de mercado y la posición competitiva global (Grawe et al., 2009). Además, esta capacidad de innovación tiene un impacto positivo en los resultados de marketing medido en términos de cuota de mercado, rentabilidad de ventas, lealtad, productividad y entorno de trabajo (Pinho, 2008).

Lo anterior lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H8: La capacidad de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados de marketing.

Según Tarí y García-Fernández (2013), existen estudios teóricos que afirman cómo las prácticas de gestión del conocimiento influyen de manera positiva en los resultados operativos de las empresas (Davenport y Prusack, 1998; Massey et al., 2002) considerando a los resultados de marketing como parte de estos. Esta influencia ha sido validada empíricamente en otros estudios (Schulz y Jobe, 2001; Choi y Lee, 2003; Darroch y McNaughton, 2003; Tanriverdi, 2005; Lloch et al., 2007; Zack et al., 2009). Particularmente, una influencia positiva de la gestión del conocimiento sobre los resultados -como las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad- ha sido confirmada (Darroch y McNaughton, 2003; Chadam y Pastuzak, 2005; Smith y McKeen, 2005; Tanriverdi, 2005; Huang y Shih, 2009).

Además, en Hisham et al. (2011) se demuestra estadísticamente una correlación positiva, directa y significativa entre la gestión del conocimiento del cliente y el rendimiento de marketing, entendido este último como el incremento de la cuota de mercado, el mantenimiento de clientes actuales, la captación de nuevos clientes o la mejora en la satisfacción de clientes, entre otros aspectos.

En línea con lo planteado se puede afirmar que la gestión del conocimiento del cliente provoca efectos en los resultados de marketing -como la adquisición de clientes, la mejora de las ventas, de los ingresos y de la cuota de mercado-, lo cual lleva a enunciar la siguiente hipótesis:

H9: La gestión del conocimiento del cliente se relaciona directa y positivamente con los resultados de marketing.

La relación entre la colaboración del cliente en el proceso de innovación y los resultados de marketing se establece a través de la revisión de la literatura.

Diferentes estudios (Matthing et al., 2004; Alam, 2006; Carbonell et al., 2009) concluyen que la interacción empresa-consumidor es favorable, entre otros aspectos, por los siguientes motivos: proporciona una idea más completa de lo que los consumidores quieren, desean o necesitan, reduce el tiempo de desarrollo de un nuevo servicio y se produce una mejora en el rendimiento económico-financiero del nuevo servicio. Además, cuando el cliente colabora en el proceso de innovación se está llevando a cabo la co-creación del producto/servicio y ésta es la que provocará efectos positivos en los resultados empresariales (Vargo y Lusch, 2004; Ballantyne et al., 2008). García et al. (2011) concluyen que la participación de los clientes repercute favorablemente en los resultados de clientes -como en la lealtad, la satisfacción del cliente y el valor añadido- y a su vez, en los resultados empresariales -como las ventas y la cuota de mercado- o resultados de marketing. Así mismo, otros estudios demuestran empíricamente que

la colaboración de los clientes en la innovación de servicios mejora el rendimiento de las ventas. En esta línea, Martin y Horne (1993) demuestran la relación positiva entre la colaboración de los clientes en el proceso de desarrollo del servicio y el éxito en el grado de comercialización de las innovaciones. Gales y Mansour-Cole (1995), por su parte, obtienen que la participación de los usuarios/clientes está positivamente relacionada con el éxito en la venta de la nueva tecnología.

Todo lo expuesto lleva a plantear que la colaboración de los clientes en el proceso de innovación provoca unos efectos sobre los resultados de marketing como la mejora de las ventas, la mejora de la cuota del mercado y la adquisición de nuevos clientes y a enunciar la siguiente hipótesis:

H10: La colaboración del cliente en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados de marketing.

Según Santos et al., (2013), una mayor capacidad de innovación de la empresa en relación con su competencia se relaciona positivamente con el rendimiento del cliente. Estos autores argumentan que las empresas más innovadoras alcanzarán niveles más altos de satisfacción del cliente ya que sus propios esfuerzos de innovación se pueden traducir al mercado. Por otra parte, las innovaciones administrativas y técnicas permiten una adaptación más eficaz a las condiciones cambiantes del mercado (Chenhall, 2003), que en última instancia aumenta la eficacia de las operaciones de una empresa y los procesos (Naranjo-Gil, 2009) y conduce a clientes más satisfechos (Cavusgil et al., 2003) y, en consecuencia, a mejores resultados de clientes.

En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

H11: La capacidad de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados de clientes.

Zhu y Nakata (2007) argumentan que la orientación al cliente contribuye al rendimiento del negocio, primero, por su influencia a través de la cuota de mercado y, posteriormente, en los resultados financieros, entendiendo la medición de este rendimiento a través del resultado del mercado y del cliente -la cuota de mercado, las ventas, la retención de clientes y la calidad- y de los resultados financieros -beneficios, ROI-. Además Benites (2013) demuestra una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (como la satisfacción de clientes, la reputación e imagen, la lealtad de clientes, entre otros) o los resultados de clientes.

Las empresas que adoptan una orientación al cliente son más propensas a proveer calidad, satisfacción de clientes y alcanzar las metas organizativas más eficaz y eficientemente que sus competidores (véase el meta-análisis realizado por Rodríguez et al. 2004). En este sentido se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H12: La orientación al cliente se relaciona directa y positivamente con los resultados de clientes.

Santos et al. (2013) plantean que la existencia de clientes satisfechos, leales y conscientes del valor añadido proporcionado por la empresa a través de sus esfuerzos de innovación, tiene un impacto directo en la mejora de los resultados empresariales en relación con la competencia. Estos autores contrastan empíricamente que los resultados de clientes tiene un efecto directo y positivo en los resultados empresariales, entendiendo estos resultados de clientes como el valor proporcionado al cliente, su satisfacción, la lealtad, la comunicación, la reducción de quejas y la percepción de la imagen y los resultados empresariales como las ventas, la cuota de mercado y los beneficios. Igualmente, Santos et al. (2013) concluyen que mejores resultados de clientes dan lugar a mejor rendimiento del negocio, medido este último por las ventas, la cuota de mercado y los beneficios, o mejores resultados de marketing.

La discusión anterior nos lleva a enunciar la siguiente hipótesis:

H13: Los resultados de clientes se relacionan directa y positivamente con los resultados de marketing.

Las empresas que innovan en productos adaptados a las demandas de sus clientes, logran satisfacer las necesidades de los mismos y se encuentran en mejor posición que sus competidores para mejorar su desempeño y obtener mejores resultados (Nonaka y Takeuchi, 1995; Calantone et al., 2002; López-Cabrales et al., 2009). La capacidad de innovación mejora el desempeño organizativo (Damanpour, 1991; Pérez-Luño et al., 2007; García y Navas, 2007) y los resultados medidos en términos de cuota de mercado, ventas y rentabilidad económica (Damanpour et al., 1989; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; López-Cabrales et al., 2009). En definitiva, la capacidad de innovación de la empresa es un factor determinante para sus resultados (Panayides, 2006; Koellinger, 2008; Renko et al., 2009; Tsai y Tsai, 2010; Dadfar et al., 2013). En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H14: La capacidad de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados empresariales.

La relación entre los resultados de clientes y los resultados empresariales también se establece por medio de la revisión de la literatura. Existe una relación positiva entre la satisfacción del cliente y los resultados financieros (Nelson et al., 1992; Anderson y Mittal, 2000; Bernhardt et al., 2000; Chi y Gursoy, 2009; Fathollahzadeh et al., 2011; Yu et al., 2013), pudiéndose afirmar que la satisfacción del cliente y los resultados financieros están vinculados a través del aumento del número de transacciones y del aprendizaje que resulta de un mayor nivel de lealtad de los clientes (Reichheld y Sasser, 1990). Concretamente, Chi y Gursoy (2009) miden el rendimiento financiero a través del ROI y la rentabilidad como los resultados empresariales, mientras que en Yu et al. (2013), ese rendimiento está formado por el

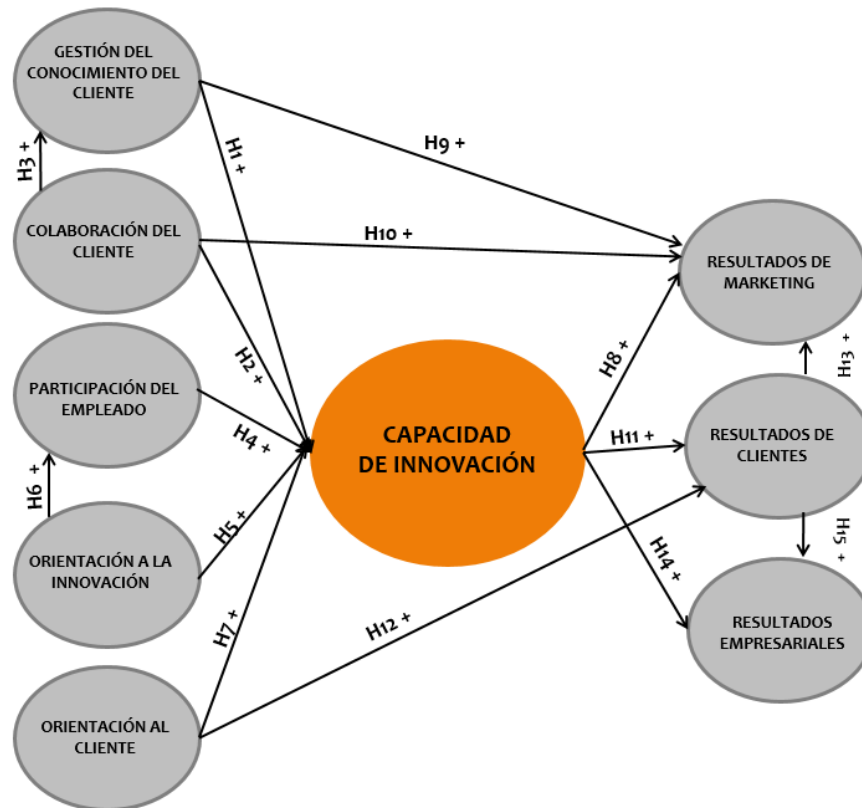
ROI, el beneficio, las ventas y la cuota de mercado, esto es, un *mix* de resultados empresariales y resultados de marketing. Todo ello nos lleva a proponer la última hipótesis de trabajo:

H15: Los resultados de clientes se relacionan directa y positivamente con los resultados empresariales.

2.4 Modelo propuesto y resumen de las hipótesis planteadas

A partir de las hipótesis propuestas se plantea el presente modelo de relaciones a ser contrastado en esta tesis (Figura 27).

Figura 27. Modelo teórico de antecedentes y consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*“No nos
atreveremos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque
no nos atrevemos a hacerlas”*

- Lucio Anneo Séneca

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se caracteriza el escenario donde se realizó la investigación empírica desarrollada con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas, se aborda el diseño y la metodología a utilizar, así como los métodos de recogida de información (*focus group* y encuesta) y las escalas de medición de las variables empleadas.

3.1 Escenario de la investigación: la ciudad de Valencia y su área metropolitana

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas, el universo seleccionado ha sido el tejido empresarial de Valencia y su área metropolitana. A continuación se exponen sus características más resaltantes.

La ciudad de Valencia (España), según la oficina estadística del Ayuntamiento de Valencia (2013), cuenta actualmente con un total de 800.469 habitantes y es el centro de una extensa área metropolitana que sobrepasa el millón y medio. Representa el 16% de la población de la Comunidad Valenciana y es por tamaño demográfico, la tercera ciudad de España después de Madrid y Barcelona.

Atendiendo a su actividad económica, la ciudad de Valencia es fundamentalmente un área de servicios cuya influencia llega mucho más allá de los límites de su término municipal. Actualmente la población ocupada en el sector servicios es el 74% del total, con un gran peso de las actividades de demanda final, del comercio minorista y mayorista, de los servicios especializados a empresas y de actividades profesionales. No obstante, la ciudad mantiene una base industrial, con un porcentaje de población ocupada del 14%, formada por pequeñas y medianas empresas entre las que destacan los sectores de papel y artes gráficas, de madera y mueble, de productos metálicos y de calzado y confección.

Por otra parte, las actividades agrarias, aun teniendo una importancia relativamente menor, perviven en el término municipal, ocupando un total de 3.668 hectáreas, en su mayor parte por cultivos hortícolas (Oficina Estadística del Ayuntamiento de Valencia, 2013).

Concretamente, las empresas que ejercen su actividad en la ciudad son 26.635 según la base de datos SABI¹, *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*, (actualización a marzo 2013), de las cuales 214 pertenecen al sector de la agricultura-ganadería (0,80%), 2.212 compañías al sector de la industria (8,30%), 2.681 a la construcción (10,07%) y 21.528 al sector servicios representando el 80,83% del total, (ver Tabla 24).

Respecto a su área metropolitana, compuesta por 43 municipios, ésta alberga un total de 20.587 empresas, según los datos obtenidos de SABI (con última actualización de marzo de 2013). De éstas, el 0,80% de las empresas (164 compañías) pertenecen al sector de la agricultura-ganadería, el 14,72% (3.031 compañías) al sector de la construcción, el 23,14% (4.765) a la industria y el 61,33% de las empresas al sector servicios con un total de 12.627 compañías (ver Tabla 24).

De todo lo presentado anteriormente se puede afirmar que el conjunto que representa a Valencia y su área metropolitana alberga a un total de 47.222 empresas, localizándose aproximadamente el 60% de las mismas en Valencia y el 40% restante en su área metropolitana. Y del total de empresas del conjunto el 72,33% son compañías de servicios.

¹ La base de datos SABI proporciona información económica de las empresas españolas y permite la clasificación de las mismas según diferentes criterios, entre ellos la población-provincia y el sector de actividad al que pertenecen.

Tabla 24. Empresas de la ciudad de Valencia y su área metropolitana según el sector de actividad

Sectores de actividad	VALENCIA		AREA METROPOLITANA		VALENCIA Y AREA METROPOLITANA	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
Agricultura-ganadería	214	0,80	164	0,80	378	0,80
Industria	2.212	8,30	4.765	23,15	6.977	14,77
Construcción	2.681	10,07	3.031	14,72	5.712	12,10
Servicios	21.528	80,83	12.627	61,33	34.155	72,33
Total	26.635	100	20.587	100	47.222	100

Fuente: Base de datos SABI (2013)

Para la obtención de la muestra, se realizó un reparto proporcional al universo de estudio incluyendo un 60% de empresas de la ciudad de Valencia y el 40% restantes del área metropolitana. Su distribución se ha realizado de la siguiente manera según se observa en la Tabla 25.

Tabla 25. Distribución de la muestra por sectores de actividad

VALENCIA Y ÁREA METROPOLITANA	Muestra
Agricultura-ganadería	4
Industria	32
Construcción	25
Servicios	149
Total	210

Fuente: Elaboración propia

3.2 Recogida de información y medición de variables

Previamente a la recogida de la información cuantitativa, el primer paso destinado a obtener información cualitativa en torno a los ejes de la innovación empresarial, consistió en un desayuno de trabajo para presentar el proyecto a las diversas organizaciones empresariales del ámbito valenciano y obtener diversa información sobre su aproximación real a la innovación. De esta manera, se llevó a cabo un *focus group* con representantes de las principales asociaciones empresariales de Valencia (ocho asociaciones) en la Fundación Universidad-Empresa, ADEIT con el objetivo de tener una mejor aproximación a los conceptos objeto de estudio y mejorar el desarrollo del instrumento de medida. La técnica del *focus group* permite una aproximación cualitativa a fenómenos que necesitan de una exploración (Aigner 2009) y de una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática concreta (Saldaña y Urcia, 2008) y es empleada con frecuencia en ciencias sociales para obtener una información específica y colectiva en un corto período de tiempo asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener con suficiente profundidad mediante otras técnicas (Aigner 2009).

En el *focus group* se debatió sobre el concepto de empresa innovadora, los beneficios de la innovación para sus negocios/sectores, los factores internos de las empresas que favorecen y restringen la innovación y sobre los factores del entorno que impulsan o limitan la misma. Finalmente se comentaron las posibles acciones que podrían llevar a cabo las entidades públicas y que pensaban que impulsaría la innovación en las empresas. Las conclusiones del estudio exploratorio se recogen en la Tabla 26.

Tabla 26. Resultados del focus group (opiniones de los participantes)

Definición Empresa Innovadora:	
<p>La que implanta cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. La que crea valor dónde no existía. La que aplica nuevos conocimientos y tecnología.</p>	
Factores propios de la organización que impulsan la innovación:	Factores propios de la organización que restringen la innovación:
<p>Fijar la innovación en la estrategia de la empresa. Actitudes flexibles, capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Aceptación de nuevas formas de hacer las cosas, aplaudir la generación de nuevas ideas. Valorar la creatividad. Crear espacios de participación entre gerentes y trabajadores, para discutir temas y buscar soluciones en común. Disposición para asumir riesgos y cambiar ideas. Asignar recursos a actividades de I+D. Formación y capacitación a los empleados. Implantar tecnología en sus procesos productivos.</p>	<p>Que los equipos directivos no estén involucrados en la apuesta por la innovación. Altos costes en la implantación de tecnología. Recursos humanos insuficientes y con falta de formación. Desconocimiento de las ayudas de la administración pública. Desconocimiento del sistema de innovación que tenemos en la Comunitat Valenciana (IVACE, Institutos Tecnológicos, CEEIs,..). El retorno de la inversión no es inmediato, no se ven pronto los resultados. El miedo al cambio</p>
Factores del entorno que favorecen la innovación:	Factores del entorno que limitan la innovación:
<p>Apuesta por la cooperación/alianza entre empresas. El fomento de la cultura emprendedora, en general, en toda la sociedad. Competitividad. Mejorar la productividad. Búsqueda de la excelencia. Necesidad de nuevos productos para nuevos nichos de mercado. Nuevos grupos de consumidores. El desarrollo de las nuevas tecnologías.</p>	<p>Falta de financiación. Pensar que la innovación es solo tecnología. Desconocimiento de qué hacer y dónde acudir. La desconexión entre empresas y universidades. Poco reconocimiento social hacia los empresarios.</p>
Acciones concretas de las Administraciones públicas:	
<p>Llevar la innovación a la escuela. Dar incentivos fiscales tanto a pymes como a inversores privados. Canalizar que las subvenciones/ayudas lleguen de forma más individualizada a las pymes. Programas de análisis de la situación de una pyme para mejorar. Ayudas para gestionar la innovación. Mejorar la comunicación.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente al *focus group*, el proceso de recogida de datos fue llevado a cabo a través de entrevistas personales previamente concertadas con directivos de empresas de la ciudad de Valencia y su área metropolitana, realizadas por una empresa externa durante los meses de junio y julio de 2013. El resultado del trabajo de campo tras los dos meses de duración del mismo fue la obtención de un total de 210 cuestionarios válidos, recogidos en la ciudad de Valencia y su área metropolitana. Las empresas fueron elegidas siguiendo un procedimiento de muestreo probabilístico por estratificación con afijación proporcional primeramente según localización (ciudad de Valencia y área metropolitana) y, en segundo lugar, por sector de actividad, con el objetivo de tener una muestra que represente proporcionalmente el universo de estudio. Se trabajó con un nivel de confianza del 95,45% y un error de estimación del +/- 7% según la ficha técnica expuesta en la Tabla 27.

Tabla 27. Ficha técnica de la investigación

Ámbito/distribución geográfica	Valencia y los 43 municipios de su área metropolitana
Población /Universo	Las empresas de todos los sectores de actividad (agricultura-ganadería, industria, construcción y servicios)
Tamaño muestral	210 empresas
Procedimiento de muestreo	Probabilístico estratificado por afijación proporcional
Error muestral	Para un nivel de confianza del 95,45% y p=q, el error de estimación es de +/- 7 % para el conjunto de la muestra

Fuente: Elaboración propia

Los instrumentos empleados para la medición de las variables fueron adaptados de la literatura existente, empleándose escalas Likert de 5 puntos.

La gestión del conocimiento del cliente se midió adaptando la escala de Alegre et al. (2011), planteándose como un constructo de segundo orden con dos dimensiones, por un lado las prácticas de gestión del conocimiento del cliente -desglosadas en almacenaje y difusión del conocimiento- y por otro las capacidades dinámicas de la gestión del conocimiento del cliente -compuestas por las competencias de aprendizaje internas y externas-. Las medidas para cada dimensión son recogidas en la Tabla 28.

Tabla 28. Escala de medición de la Gestión del Conocimiento del cliente

Código del	Descripción
PGC1	Utilizamos sistemas de codificación del conocimiento o la información que tenemos sobre los clientes (en bases de datos, programas informáticos, etc.)
PGC2	Utilizamos mecanismos para fomentar el intercambio interno de información sobre los clientes
PGC3	Utilizamos técnicas de participación de nuestros empleados con los clientes (como reuniones con clientes, entrevistas con clientes para mejoras, etc.)
PGC4	Utilizamos herramientas para que la información de los clientes llegue a todos en la empresa
PGC5	Tenemos sistemas de procesamiento de información sobre los clientes
PGC6	Utilizamos sistemas de control y revisión de la información existente en la empresa
PGC7	Empleamos sistemas que permiten que la información sobre el cliente que fue utilizada en tareas de innovación previas sea utilizada en nuevas tareas de innovación
CDGC1	(Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre los clientes y sus necesidades (en ferias, eventos, noticias del sector, opiniones de
CDGC2	(Soy mejor que mis competidores) en mi eficaz y actualizada recopilación de información sobre los clientes
CDGC3	(Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de la cooperación con las asociaciones de mi sector
CDGC4	(Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de instituciones como universidades, institutos de investigación, escuelas de negocio, etc.
CDGC5	(Soy mejor que mis competidores) en el grado de titulación académica de mis empleados, concretamente los que realizan las tareas de innovación y/o investigación
CDGC6	(Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de situarme en primera línea de innovación (como capacidad de generar nuevos procesos, nuevos productos, nuevos mercados, etc.)
CDGC7	(Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de gestionar el esfuerzo que hacemos en innovación (como el esfuerzo en búsqueda de información, en recursos monetarios, en formación, etc.)

Fuente: Adaptada de Alegre et al. (2011)

La colaboración del cliente en el proceso de innovación se midió siguiendo la escala de Ordanini y Parasuraman (2011) de 4 ítems según la Tabla 29. Estos autores adaptaron a su vez dicha escala de la utilizada con niveles de validez adecuados en el trabajo de Gruner y Homburg (2000).

Tabla 29. Escala de medición de la colaboración del cliente en el proceso de innovación

Código del ítem	Descripción
CC1	Interactuamos con los clientes para obtener información útil para el proceso
CC2	La intensidad con la que interactuamos con los clientes es elevada
CC3	La frecuencia de encuentros con los clientes es alta
CC4	El número de clientes con los cuales interactuamos es elevado

Fuente: Ordanini y Parasuraman (2011)

La participación del empleado en el proceso de innovación se midió adaptando la escala de Ordanini y Parasuraman (2011) de 3 ítems. Estos autores adaptaron a su vez dicha escala de la utilizada en el trabajo de Li y Calantone (1998) (Ver Tabla 30).

Tabla 30. Escala de medición de la participación del empleado en el proceso de innovación

Código del ítem	Descripción
PT1	El personal participa en la generación y selección de ideas para nuevos servicios
PT2	El personal participa activamente en el establecimiento de metas y prioridades para nuestras estrategias de innovación
PT3	El personal de esta empresa participa en los equipos de proyectos y otras actividades estratégicas de innovación

Fuente: Adaptada de Ordanini y Parasuraman (2011)

Para la medición de la orientación a la innovación se utilizó la escala de Santos y Álvarez (2007) de Hurley y Hult (1998), ver Tabla 31.

Tabla 31. Escala de medición de la orientación a la innovación

Código del ítem	Descripción
O11	Las propuestas de innovación de los empleados son bienvenidas en la empresa
O12	La gerencia busca de manera activa ideas innovadoras
O13	No nos importa asumir riesgos para innovar en esta empresa
O14	En la empresa a la gente se le motiva para aportar nuevas ideas al trabajo
O15	La gerencia promueve y apoya la creación y experimentación de ideas innovadoras y creativas

Fuente: Adaptada de Santos y Álvarez (2007)

La orientación al cliente se midió adaptando la escala de Deshpandé et al. (1993) de 6 ítems (ver Tabla 32).

Tabla 32. Escala de medición de la orientación al cliente

Código del ítem	Descripción
OC1	Medimos sistemáticamente y frecuentemente el servicio al cliente (por ejemplo con encuestas)
OC2	Una buena información sobre el cliente es la base de nuestro servicio
OC3	Conocemos bien a nuestros clientes
OC4	Tenemos conocimiento de cómo valoran nuestros clientes el servicio que presta nuestra empresa
OC5	Estamos más centrados en nuestros clientes que lo que están nuestros competidores
OC6	Basamos nuestra competitividad fundamentalmente en el servicio que prestamos al cliente

Fuente: Adaptada de Deshpandé et al. (1993)

Para medir la capacidad de innovación se utilizó la escala de Santos et al. (2013) de 4 ítems (Tabla 33).

Tabla 33. Escala de medición de la capacidad de innovación

Código del ítem	Descripción
CI1	(La empresa) ha introducido productos/servicios innovadores en los últimos 3 años
CI2	(La empresa) ha innovado en procesos productivos (adopción de nuevas tecnologías, mejora en los procesos) en los últimos 3 años
CI3	(La empresa) ha innovado en los procesos de gestión (área administrativa, recursos humanos, nuevos dptos., gestión por proyectos) en los últimos 3 años
CI4	(La empresa) ha innovado en aspectos de marketing (comercialización, entrada a nuevos mercados y/o segmentos, nuevos canales de distribución, nuevas formas de comunicación con los clientes y/o proveedores, nuevos métodos o estrategias de precios) en los últimos 3 años

Fuente: Adaptada de Santos et al. (2013)

Para la medición de los resultados de marketing (eficacia del mercado) se empleó la escala de Vorhies y Morgan (2005) de 4 ítems (Tabla 34). Estos autores utilizan su propia escala (Vorhies y Morgan (2003) que parte de la escala utilizada por Clark (2000) con niveles de validez adecuados.

Tabla 34. Escala de medición de los resultados de marketing

Código del ítem	Descripción
RM1	El crecimiento de nuestra cuota de mercado es superior al de mi principal competidor
RM2	El crecimiento de nuestros ingresos por ventas es superior al de mi principal competidor
RM3	La adquisición de nuevos clientes es superior al de mi principal competidor
RM4	El incremento de las ventas a los clientes ya existentes es superior al de mi principal competidor

Fuente: Vorhies y Morgan (2005)

Los resultados de clientes se midieron siguiendo la escala de Vorhies y Morgan (2005) de 3 ítems (Tabla 35), escala que a su vez parte del estudio de Fornell et al. (1996).

Tabla 35. Escala de medición de los resultados de clientes

Código del ítem	Descripción
RC1	Nuestros niveles de satisfacción de clientes son superiores a los de mi principal competidor
RC2	Nuestros niveles de provisión de valor a nuestros clientes son superiores a los de mi principal competidor
RC3	Nuestra retención de clientes valiosos es superior a la de mi principal competidor

Fuente: Vorhies y Morgan (2005)

Y finalmente, para la medición de los resultados empresariales se empleó la escala de 4 ítems de Vorhies y Morgan (2005) (Tabla 36). Estos autores utilizan la escala de Morgan et al. (2002) con buenos resultados.

Tabla 36. Escala de medición de los resultados empresariales

Código del ítem	Descripción
RE1	La rentabilidad de la empresa ha sido superior a la de mi principal competidor
RE2	El retorno de la inversión ($ROI = \text{beneficios de la inversión realizada} / \text{capital invertido}$) ha sido superior al de mi principal competidor
RE3	La rentabilidad sobre las ventas ($ROS = \text{beneficios} / \text{ventas}$) ha sido superior al de mi principal competidor
RE4	El alcance de las metas financieras ha sido superior al de mi principal competidor

Fuente: Vorhies y Morgan (2005)

Todas las escalas utilizadas en esta tesis doctoral han presentado niveles de validez adecuados en los estudios en los que se han aplicado. Ejemplo de ello son para la medición de la gestión del conocimiento el estudio de Villar et al. (2014), para la colaboración del

cliente en el proceso de innovación el trabajo de Gruner y Homburg (2000), para la participación del empleado en el proceso de innovación el de Li y Calantone (1998), para la orientación a la innovación los trabajos de Tsai y Yang (2013); Tsai y Yang (2014), para la orientación al cliente el de Pass (2013) y para la capacidad de innovación el estudio de Weerawardena (2003). La medición de los resultados también presentaron niveles de validez adecuados según los estudios de Kyrgidou y Spyropoulou (2013); Leonidou et al. (2013); Santos et al. (2013); Chari et al. (2014) para los resultados de marketing, el trabajo de Leonidou et al. (2013) para los resultados de clientes y los estudios de Leonidou et al. (2013); Lisboa et al. (2013) para los resultados empresariales.

Previamente a la realización de la encuesta, se realizó un pretest del cuestionario final mediante diez entrevistas piloto llevadas a cabo en empresas de Valencia y su área metropolitana, con el objetivo de la mejora en el diseño del cuestionario final y la detección de posibles errores (en la codificación de las preguntas, en la redacción de las mismas, con lenguaje poco comprensible, etc.).

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

“Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas”

- Demóstenes (orador y político ateniense)

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo se presentan los análisis estadísticos descriptivos realizados tanto de la muestra como de las variables estudiadas, el contraste de hipótesis, y los resultados del estudio empírico.

4.1 Análisis descriptivo de la muestra

En primer lugar y en relación al número de trabajadores de las empresas de la muestra, se observa en la Tabla 37 que la mayoría son empresas con menos de 5 trabajadores (78,1%), siendo el 91,9% del total de las empresas de un máximo de 10 trabajadores. Lo anterior nos lleva a apreciar el carácter de pequeña empresa de la muestra, aspecto en línea con las características de la población de empresas valencianas.

Tabla 37. Número de trabajadores de las empresas de la muestra

Número de trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5	164	78,1
Entre 5 y 10	29	13,8
Entre 11 y 20	8	3,8
Entre 21 y 50	6	2,9
Entre 51 y 100	2	1,0
Más de 100	1	0,5
Total	210	100,0

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la antigüedad de la empresa se observa en la Tabla 38 cómo la mayor proporción corresponde a empresas de más de 25 años (34,3%), seguida de las de entre 6 y 10 años (12,9%) y de las de 3 a 5

años (11,9%). Se puede decir, que existe una presencia importante de empresas en la muestra con una antigüedad de más de 6 años (72 %).

Tabla 38. Antigüedad de las empresas de la muestra

Antigüedad de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	19	9,0
De 1 a 2 años	15	7,1
De 3 a 5 años	25	11,9
De 6 a 10 años	27	12,9
De 11 a 15 años	14	6,7
De 16 a 20 años	23	11,0
De 21 a 25 años	15	7,1
Más de 25 años	72	34,3
Total	210	100,0

Fuente: Elaboración propia

En relación al perfil que tiene la figura del director en las empresas de la muestra (ver Tabla 39), y atendiendo al género, se puede advertir que la mitad de la muestra son hombres y la otra mitad mujeres. En cuanto a la edad, se observa que la mayor proporción se encuentra en el rango de 35 a 44 años (38,6%), seguido de los directivos con edades de 45 a 54 años (27,16%) y de los de 55 a 65 (12,4%). Es importante destacar que existe una presencia importante de directivos en la muestra de más de 35 años (81,5%).

Tabla 39. Perfil de la figura del directivo

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	106	50,5
Mujer	104	49,5
Total	210	100,0
Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	8	3,8
Entre 25 y 34 años	31	14,8
De 35 a 44 años	81	38,6
De 45 a 54 años	58	27,6
De 55 a 65 años	26	12,4
Más de 65 años	6	2,9
Total	210	100,0
Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Básicos/Primaria	62	29,5
FP-BUP-COU	84	40,0
Dip/Lic/Ing/Grado	58	27,6
Máster Universitario	6	2,9
Total	210	100,0
Experiencia laboral	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 años	5	2,4
De 3 a 5 años	7	3,3
De 6 a 10 años	28	13,3
De 11 a 15 años	50	23,8
De 16 a 20 años	32	15,2
De 21 a 25 años	21	10,0
Más de 25 años	67	31,9
Total	210	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según el nivel de estudios, la mayor proporción de directivos tienen formación intermedia, FP, BUP o COU (40%), le siguen los que tienen

una formación básica (29,5%) y los que tienen formación universitaria (27,6%). En conclusión, se observa un porcentaje muy bajo de directivos con estudios superiores (30,5%). La experiencia laboral es otro aspecto que se ha medido en el estudio. En este sentido, el 31,9% de los directivos tiene más de 25 años de experiencia como profesional, el 23,8% de 11 a 15 años y el 15,2% tiene de 16 a 20 años de experiencia. La mayoría de los directivos (80,9%) tienen una experiencia profesional de más de 10 años, lo cual, considerando la edad media de la muestra, ofrece un perfil de directivos que ha comenzado a trabajar en edad joven.

4.2 Análisis descriptivo de las variables del estudio

A continuación se presenta un análisis descriptivo de cada una de las variables del modelo planteado en esta tesis, comenzando por la variable principal del mismo - la capacidad de innovación-, continuando por las variables antecedentes que le influyen -gestión del conocimiento del cliente, colaboración del cliente en el proceso de innovación, participación del empleado en el proceso de innovación, orientación a la innovación y orientación al cliente- y finalizando con las variables consecuencia de dicha capacidad de innovación - resultados de marketing, resultados de clientes y resultados empresariales-.

En relación a la capacidad de innovación y a la vista de los resultados en la Tabla 40, se observa que su puntuación media es de 3,78. Esto indica un nivel medio-alto de capacidad de innovación de las empresas en los últimos tres años. Asimismo, se observa que el tipo de capacidad de innovación con la media más alta es aquel que se refiere a la introducción en el mercado de nuevos productos y/o servicios y en segundo lugar la capacidad en los procesos productivos y adopción de nuevas tecnologías. El que obtuvo la media menor hace referencia a la capacidad de innovación en los procesos de gestión (3,60).

Tabla 40. Estadísticos descriptivos. Capacidad de innovación

Indicadores	Media	Var	Min	Max
1. La empresa ha introducido productos y/o servicios innovadores en los últimos 3 años.	3,97	1,009	1	5
2. La empresa ha innovado en procesos productivos (adopción de nuevas tecnologías, mejora en los procesos) en los últimos 3 años.	3,81	1,002	1	5
3. La empresa ha innovado en los procesos de gestión (área administrativa, recursos humanos, nuevos dptos, gestión por proyectos) en los últimos 3 años.	3,60	1,150	1	5
4. La empresa ha innovado en aspectos de marketing (comercialización, entrada a nuevos mercados y/o segmentos, nuevos canales de distribución, nuevas formas de comunicación con los clientes y/o proveedores, nuevos métodos o estrategias de precios) en los últimos 3 años.	3,75	1,057	1	5

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la gestión del conocimiento del cliente y como ya se comentó en el capítulo anterior, este es un constructo formado por dos dimensiones, las prácticas de gestión del conocimiento del cliente y las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento del cliente. En relación a las prácticas de gestión del conocimiento del cliente, en la Tabla 41 se observan los indicadores para medir el nivel de prácticas que realizan las empresas para gestionar el conocimiento de los clientes. La media a nivel general es de un 3,3. Analizando las medias de cada uno de los indicadores se observa como las dos prácticas más utilizadas son los sistemas de codificación en bases de datos o programas (media 3,42) y los sistemas de control y revisión de la información existente en la empresa sobre los clientes. La práctica menos utilizada es aquella en la que participan los empleados con los clientes (3,18).

Tabla 41. Estadísticos descriptivos. Prácticas de gestión del conocimiento del cliente

Indicadores	Media	Var	Mín	Max
1. Utilizamos sistemas de codificación del conocimiento o la información que tenemos sobre los clientes (en bases de datos, programas informáticos).	3,42	1,248	1	5
2. Utilizamos mecanismos para fomentar el intercambio interno de información sobre los clientes	3,09	1,114	1	5
3. Utilizamos técnicas de participación de nuestros empleados con los clientes (como reuniones con clientes, entrevistas con clientes para mejoras, etc.).	3,18	1,070	1	5
4. Utilizamos herramientas para que la información de los clientes llegue a todos en la empresa.	3,27	1,136	1	5
5. Tenemos sistemas de procesamiento de información sobre los clientes.	3,41	1,074	1	5
6. Utilizamos sistemas de control y revisión de la información existente en la empresa sobre los clientes.	3,40	1,085	1	5
7. Empleamos sistemas que permiten que la información sobre el cliente que fue utilizada en tareas de innovación previas sea utilizada en nuevas tareas de innovación.	3,36	1,072	1	5

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a las capacidades dinámicas de la gestión del conocimiento del cliente y a la vista de los resultados en la Tabla 42, se observa que la puntuación media de esta variable es de 3,3. Esto señala un nivel medio en las capacidades para gestionar el conocimiento valorado por las empresas de la muestra. Asimismo se observa que el ítem más valorado es aquel en el que la empresa se considera mejor que sus competidores gestionando aspectos como búsqueda de información, recursos monetarios y formación (3,41), así como obteniendo información de los clientes en ferias, eventos, boletines y opiniones de expertos. También se muestra que el ítem menos valorado ha sido la gestión de información a través de instituciones de educación superior e institutos de investigación.

Tabla 42. Estadísticos descriptivos. Capacidades dinámicas de gestión del conocimiento del cliente

Indicadores	Media	Var	Min	Max
1. (Soy mejor que mis competidores) en mi eficaz y actualizada recopilación de información sobre los clientes.	3,28	0,790	1	5
2. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre los clientes y sus necesidades (en ferias, eventos, noticias del sector, opiniones de expertos, boletines).	3,36	0,707	1	5
3. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de la cooperación con las asociaciones de mi sector.	3,20	0,773	1	5
4. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de instituciones como universidades, institutos de investigación, escuelas de negocio.	3,07	0,847	1	5
5. (Soy mejor que mis competidores) en el grado de titulación académica de mis empleados, concretamente los que realizan las tareas de innovación y/o investigación.	3,18	0,729	1	5
6. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de situarme en primera línea de innovación (como capacidad de generar nuevos procesos, nuevos productos, nuevos mercados)	3,32	0,685	1	5
7. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de gestionar el esfuerzo que hacemos en innovación (como el esfuerzo en búsqueda de información, en recursos monetarios, en formación...)	3,41	0,674	1	5

Fuente: Elaboración propia

En relación a la colaboración del cliente en el proceso de innovación, las puntuaciones señalan una media superior a 3,8 (véase Tabla 43). Teniendo en cuenta estos resultados, podemos indicar que las empresas valencianas consideran el papel clave del cliente en los procesos de innovación, interactuando con ellos para obtener información útil para dicho proceso, con una intensidad y frecuencia adecuada.

Tabla 43. Estadísticos descriptivos. Colaboración del cliente en el proceso de innovación

Indicadores	Media	Var	Min	Max
1. (Durante el proceso de innovación), interactuamos con los clientes para obtener información útil para el proceso.	3,91	1,050	1	5
2. (Durante el proceso de innovación), la intensidad con la que interactuamos con los clientes es elevada.	3,83	1,026	1	5
3. (Durante el proceso de innovación), la frecuencia de encuentros con los clientes es alta.	3,80	1,053	1	5
4. (Durante el proceso de innovación), el número de clientes con los cuales interactuamos es elevado	3,81	1,032	1	5

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la participación del empleado en el proceso de innovación, los indicadores muestran una media superior a 3,6 (véase Tabla 44), siendo la participación en los procesos de innovación tanto en servicios y/o productos el indicador con la media más alta.

Se puede indicar, en consecuencia, que las empresas valencianas asumen la participación activa del trabajador en los procesos de innovación.

Tabla 44. Estadísticos descriptivos. Participación del empleado en el proceso de innovación

Indicadores	Media	Var	Min	Max
1. El personal de la empresa participa en los procesos de innovación de servicios y/o productos.	3,84	0,955	1	5
2. El personal participa en la generación y selección de ideas para nuevos servicios.	3,75	0,942	1	5
3. El personal participa activamente en el establecimiento de metas y prioridades para nuestras estrategias de innovación.	3,67	1,028	1	5
4. El personal de esta empresa participa en los equipos de proyectos y otras actividades estratégicas de innovación.	3,64	1,027	1	5

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 45 muestra las medias y varianzas de la variable orientación a la innovación para cada uno de los indicadores de esta variable. Como se observa, las medias de los indicadores están muy próximas a 4 lo que indica un nivel alto de orientación a la innovación. Según la opinión de los empresarios, las medias más altas han sido aquellas que se refieren al hecho que la gerencia busca de manera activa ideas innovadoras y son bienvenidas las propuestas de innovación por parte de los empleados (media de 4,00 y 3,99 puntos respectivamente), sin dejar de resaltar que el resto de los indicadores están próximos. Se observa como la orientación a la innovación proviene tanto de la gerencia como de los empleados, la primera al asumir riesgos y buscar ideas innovadoras (3,75) y la segunda cuando la gerencia la motiva y la promueve en los trabajadores (3,92).

Tabla 45. Estadísticos descriptivos. Orientación a la innovación

Indicadores	Media	Var	Min	Max
1. Las propuestas de innovación de los empleados son bienvenidas en la empresa.	3,99	0,792	1	5
2. La gerencia busca de manera activa ideas innovadoras.	4,00	0,792	1	5
3. No nos importa asumir riesgos para innovar en esta empresa.	3,75	0,921	1	5
4. En la empresa a la gente se le motiva para aportar nuevas ideas al trabajo.	3,92	0,769	1	5
5. La gerencia promueve y apoya la creación y experimentación de ideas innovadoras y creativas.	3,97	0,747	1	5

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la orientación al cliente, en la Tabla 46 se observa que si bien las empresas admiten que poseen un alto conocimiento de los clientes (media en torno a los 4 puntos), predomina que la medición sistemática y frecuente del servicio al cliente es inferior (media de 2,99 puntos). Este resultado destaca la consciencia que las empresas valencianas otorgan al conocimiento de clientes, aunque a nivel operativo, su medición sistemática y frecuente por conocerlos es inferiormente valorada.

Tabla 46. Estadísticos descriptivos. Orientación al cliente

Indicadores	Media	Var	Mín	Max
1. Medimos sistemática y frecuentemente el servicio al cliente (por ejemplo con encuestas).	2,99	1,323	1	5
2. Una buena información sobre el cliente es la base de nuestro servicio.	4,06	0,926	1	5
3. Conocemos bien a nuestros clientes.	4,08	0,809	1	5
4. Tenemos conocimiento de cómo valoran nuestros clientes el servicio que presta nuestra empresa.	4,10	0,835	1	5
5. Estamos más centrados en nuestros clientes que lo están nuestros competidores.	4,03	0,824	1	5

Fuente: Elaboración propia

Las valoraciones que hacen referencia a los resultados de marketing en relación a su principal competidor, muestran una puntuación media obtenida de 3,31. Tal y como se aprecia en la tabla 47, si se analizan los resultados en los diferentes aspectos, se obtiene que el crecimiento de la cuota de mercado tiene la media más alta (3,37) en relación a los otros tres aspectos restantes; el incremento de las ventas y la adquisición de nuevos clientes tienen una media de 3,30 y aquellos aspectos que valoran los resultados obtenidos en términos de crecimiento de los ingresos por ventas tiene una media de 3,28.

Tabla 47. Estadísticos descriptivos. Resultados de marketing

Indicadores (En relación a su principal competidor...)	Media	Var	Min	Max
1. El crecimiento de nuestra cuota de mercado es superior.	3,37	0,66	1	5
2. El crecimiento de nuestros ingresos por ventas es superior.	3,28	0,63	1	5
3. La adquisición de nuevos clientes es superior.	3,30	0,64	1	5
4. El incremento de las ventas a los clientes ya existentes es superior.	3,30	0,61	1	5

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los resultados de clientes también desde la óptica de su principal competidor, se observa que la puntuación media es de 3,48, según lo recoge la Tabla 48. Asimismo si se analizan los resultados para cada uno de los ítems, se obtiene que el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa (en relación a su principal competidor) tiene la media más alta (3,50) en relación a los otros dos ítems restantes; la provisión de valor y la retención de clientes valiosos tienen una media de 3,47.

Tabla 48. Estadísticos descriptivos. Resultados de clientes

Indicadores (En relación a su principal competidor...)	Media	Var	Min	Max
1. Nuestros niveles de satisfacción de clientes son superiores.	3,50	0,73	1	5
2. Nuestros niveles de provisión de valor a nuestros clientes son superiores.	3,47	0,7	1	5
3. Nuestra retención de clientes valiosos es superior.	3,47	0,71	1	5

Fuente: Elaboración propia

En relación a los resultados empresariales y tras analizar la Tabla 49, se observa que la puntuación media es de 3,26. Asimismo, se observa

como la rentabilidad de la empresa tiene la media más alta (3,28) en relación al resto de ítems; les siguen el retorno de la inversión con una media de 3,27, la rentabilidad sobre las ventas (media 3,26) y el alcance de las metas financieras (media 3,24).

Tabla 49. Estadísticos descriptivos. Resultados empresariales

Indicadores (En relación a su principal competidor...)	Media	Var	Min	Max
1. La rentabilidad de la empresa ha sido superior a la de mi principal competidor.	3,28	0,60	1	5
2. El Retorno de la Inversión (ROI=Beneficios de la inversión realizado/Capital invertido) ha sido superior.	3,27	0,58	1	5
3. La Rentabilidad sobre las Ventas (ROS= Beneficios/Ventas) ha sido superior.	3,26	0,59	1	5
4. El alcance de las metas financieras ha sido superior al de mi principal competidor.	3,24	0,58	1	5

Fuente: Elaboración propia

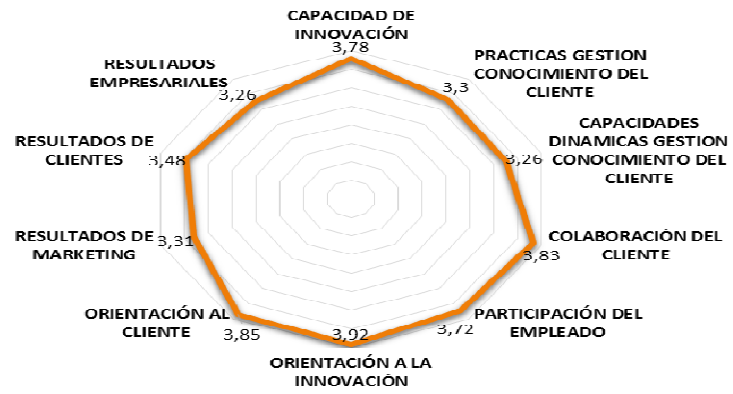
Finalmente y cómo resultados generales, se muestra en la Tabla 50 y en la Figura 28, las medias totales de las variables analizadas, se observa una puntuación media de los recursos y capacidades de la empresa valenciana frente a la innovación de 3,57 (medida en valores de 1 a 5). A partir de este valor y comparándolo con las variables analizadas, podemos observar cómo las variables con puntuaciones más elevadas son la orientación a la innovación, la orientación al cliente y la colaboración del cliente (por encima de 3,8). Y las más bajas son: los resultados empresariales y las capacidades dinámicas (con valores de 3,26 y 3,30; respectivamente).

Tabla 50. Estadísticos descriptivos. Variables del modelo

VARIABLES	Media	Varianza	Min	Máx
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	3,78	1,05	1	5
PRACTICAS GESTION CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	3,30	1,11	1	5
CAPACIDADES DINAMICAS GESTION CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	3,26	0,74	1	5
COLABORACIÓN DEL CLIENTE en el proceso de innovación	3,83	1,04	1	5
PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO en el proceso de innovación	3,72	0,99	1	5
ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN	3,92	0,80	1	5
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3,85	0,94	1	5
RESULTADOS DE MARKETING	3,31	0,63	1	5
RESULTADOS DE CLIENTES	3,48	0,71	1	5
RESULTADOS EMPRESARIALES	3,26	0,59	1	5

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Puntuaciones medias de las variables del modelo



Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis del modelo de medida

Para testar el modelo de la investigación, el presente estudio utiliza la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), un método de modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza (SEM). PLS es una técnica basada en "un modelo de ecuaciones estructurales que se centra en la maximización de la varianza de las variables dependientes que se explica por las variables independientes y que sirve para minimizar el error (Wold, 1985). Por el contrario, el modelo de ecuaciones estructurales en base a la covarianza busca minimizar la discrepancia entre los datos y las hipótesis teóricamente planteadas.

El presente trabajo utiliza el software SmartPLS v.2.0 (Ringle et al., 2005) simultáneamente para el análisis del modelo de medición y el análisis del modelo estructural. Según Barclay et al. (1995), en primer lugar hay que validar el instrumento de medida y en segundo lugar proceder a la estimación del modelo estructural. En la valoración de la validez y la fiabilidad del modelo de medida, se trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza respecto a los atributos validez (mide realmente lo que se desea medir) y fiabilidad (lo hace de una forma estable y consistente). Mientras que en la valoración del modelo estructural, se evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las variables.

Se utiliza PLS por diferentes razones. En primer lugar porque se trata de la técnica más adecuada para los propósitos de predicción y el desarrollo de la teoría. Wold (1979: 5) establece que "PLS se orienta principalmente al análisis predictivo causal en situaciones de alta complejidad pero con un poco de conocimiento teórico", aunque esta técnica también se puede utilizar como un análisis confirmatorio (Chin, 2010). En segundo lugar, siendo preferible su uso cuando el modelo es complejo, con un gran número de indicadores y / o variables latentes (Chin, 2010; Hair et al, 2011) como se presenta en este estudio, sin importar el nivel de fuerza de contexto teórico (Chin, 2010). Y en tercer

lugar, por ser adecuado cuando el tamaño de la muestra es limitado. Según Reinartz et al. (2009: 342) "PLS debe ser el método de elección para todas las situaciones en las que el número de observaciones está por debajo de 250 (400 observaciones en el caso de los modelos de medidas menos fiables)".

La evaluación del modelo de medida implica el análisis de la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, la validez convergente y la validez discriminante (Barclay et al., 1995; Cepeda y Roldán 2005). Respecto a la fiabilidad individual del ítem, se obtuvo una estructura factorial de 10 dimensiones o factores en la que cada ítem cargaba más elevadamente en su factor (con cargas superiores a 0,7) e inferior en el resto, excepto los ítems CDGCC3, CDGCC4, CDGCC5 y OC1 cuyas cargas con sus dimensiones correspondientes eran inferiores a 0,7. Se procedió a eliminar estos ítems de sus correspondientes factores, obteniendo ya resultados favorables para todos los ítems restantes.

La fiabilidad de los constructos se analizó en base a los criterios del α de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (IFC) dando valores superiores a 0,7 en todos los casos, que es el valor recomendado (Churchill, 1979). Para analizar la validez convergente se utilizó la varianza promedio extraída (IVE), que es un indicador de la varianza capturada por un factor respecto a la varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981). Los valores del IVE fueron superiores a 0,5 en todos los casos, lo que refleja que más del 50% de la varianza de cada constructo es debida a sus indicadores (Cepeda y Roldán, 2004). Los resultados de estos análisis se reflejan en la Tabla 51.

Tabla 51. Fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida

Factor	Ítem	Carga	Fiabilidad		IVE
			α de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	
F1.Capacidad de Innovación (CI)	CI1	0,776*	0,8549	0,8982	0,6884
	CI2	0,831*			
	CI3	0,838*			
	CI4	0,871*			
F2.Prácticas de la gestión del conocimiento del cliente (PGCC)	PGCC1	0,794*	0,9158	0,9331	0,6671
	PGCC2	0,783*			
	PGCC3	0,733*			
	PGCC4	0,755*			
	PGCC5	0,880*			
	PGCC6	0,871*			
	PGCC7	0,885*			
F3.Capacidades dinámicas de la gestión conocimiento del cliente (CDGCC)	CDGCC1	0,850*	0,8426	0,8939	0,6789
	CDGCC2	0,762*			
	CDGCC6	0,895*			
	CDGCC7	0,781*			
F4.Colaboración del cliente (CC)	CC1	0,919*	0,9663	0,9753	0,9082
	CC2	0,968*			
	CC3	0,959*			
	CC4	0,966*			
F5.Participación del empleado(PT)	PT1	0,941*	0,9397	0,9567	0,8467
	PT2	0,918*			
	PT3	0,928*			
F6.Orientación a la innovación (OI)	OI1	0,805*	0,8798	0,9125	0,6774
	OI2	0,748*			
	OI3	0,745*			
	OI4	0,895*			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51. Fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida (continúa)

Factor	Ítem	Carga	Fiabilidad		IVE
			α de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	
F7.Orientación al cliente (OC)	OC2	0,793*	0,8934	0,9213	0,7008
	OC3	0,855*			
	OC4	0,866*			
	OC5	0,846*			
	OC6	0,823*			
F8.Resultados de marketing (RM)	RM1	0,879*	0,9196	0,9431	0,8056
	RM2	0,906*			
	RM3	0,898*			
	RM4	0,907*			
F9.Resultados de clientes (RC)	RC1	0,885*	0,8646	0,9168	0,7861
	RC2	0,894*			
	RC3	0,881*			
F10.Resultados empresariales (RE)	RE1	0,882*	0,9447	0,9603	0,8583
	RE2	0,944*			
	RE3	0,937*			
	RE4	0,941*			

* Todas las cargas son significativas $p < 0,001$

Los ítems CDGCC3, CDGCC4, CDGCC5 y OC1 han sido eliminados por presentar una fiabilidad $< 0,7$

Fuente: Elaboración propia

La validez discriminante se evaluó comparando la raíz cuadrada de la varianza extraída promedio (IVE) con las correlaciones entre los factores. Se pretende demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (IVE). Se comprobó que las correlaciones eran inferiores a todas las raíces cuadradas del IVE, determinando entonces validez discriminante. En la Tabla 52 se muestran los resultados de estos análisis.

Tabla 52. Validez discriminante del instrumento de medida

	Colaboración cliente	Capacidades dinámicas gestión conocimiento cliente	Capacidad innovación	Orientación cliente	Orientación innovación	Participación empleado	Prácticas gestión conocimiento cliente	Resultados clientes	Resultados empresariales	Resultados marketing
CC	0,9529	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CDGCC	0,3142	0,8239	0	0	0	0	0	0	0	0
CI	0,3472	0,3027	0,8296	0	0	0	0	0	0	0
OC	0,2245	0,1665	0,356	0,8378	0	0	0	0	0	0
OI	0,3042	0,0569	0,3175	0,1554	0,824	0	0	0	0	0
PE	0,3572	0,1134	0,3817	0,2498	0,4667	0,9201	0	0	0	0
PGCC	0,3206	0,4051	0,378	0,1424	0,2608	0,3803	0,8167	0	0	0
RC	0,1439	0,4508	0,152	0,2968	0,0194	-0,0502	0,2281	0,8867	0	0
RE	0,1689	0,3776	0,1699	0,1055	0,0886	0,1204	0,2582	0,6262	0,9264	0
RM	0,2504	0,4379	0,2582	0,1723	0,1045	0,1082	0,278	0,718	0,9146	0,8975

Los valores de la diagonal en negrita: son la raíz cuadrada de la varianza extraída

Los valores de debajo de la diagonal : son la correlación estimada entre los factores

Fuente: Elaboración propia

4.4 Contraste del modelo estructural

Una vez evaluadas las propiedades psicométricas del instrumento de medida, se procedió a realizar el análisis del modelo estructural. Para valorar la capacidad predictiva del modelo estructural, se comenzó por evaluar los R^2 obtenidos mediante *bootstrapping*, que reflejan la cantidad de la varianza del constructo que es explicada por el modelo. Se ha seguido el criterio planteado por Falk y Miller (1992) para quienes los R^2 de cada uno de los constructos dependientes deben superar el valor de 0,1 y valores inferiores, aun siendo significativos, no serían aceptables. La Tabla 51 muestra que los R^2 de todos los factores dependientes son superiores a 0,1 (el nivel crítico mencionado).

Se continuó evaluando la predictibilidad del modelo aplicando el *Test de Stone-Geisser* (Q^2) para cada constructo dependiente a través del procedimiento *blindfolding*. Se comprobó que los Q^2 revelaban una capacidad predictiva del modelo suficiente, ya que los valores superaban el 0 en todos los casos (Tabla 53).

Tabla 53. Resultado del contraste de las hipótesis del modelo

Relación	Hipótesis	β estandarizados	Valot T bootstrap
H1: Gestión del conocimiento del cliente → Capacidad de innovación	Aceptada	0,254*	6,197
H2: Colaboración del cliente → Capacidad de innovación	Aceptada	0,106**	2,432
H3: Colaboración del cliente → Gestión del conocimiento del cliente	Aceptada	0,378*	8,364
H4: Participación del empleado → Capacidad de innovación	Aceptada	0,153**	3,046
H5: Orientación a la innovación → Capacidad de innovación	Aceptada	0,132*	2,582
H6: Orientación a la innovación → Participación del empleado	Aceptada	0,467*	10,606
H7: Orientación al cliente → Capacidad de innovación	Aceptada	0,227*	5,362
H8: Capacidad de innovación → Resultados de marketing	Aceptada	0,090***	2,198
H9: Gestión del conocimiento del cliente → Resultados de marketing	Aceptada	0,092***	2,266
H10: Colaboración del cliente → Resultados de marketing	Aceptada	0,090***	2,276
H11: Capacidad de innovación → Resultados de clientes	Rechazada	0,053	1,201
H12: Orientación al cliente → Resultados de clientes	Aceptada	0,278*	7,463
H13: Resultados de clientes → Resultados de marketing	Aceptada	0,654*	14,513
H14: Capacidad de innovación → Resultados empresariales	Aceptada	0,076**	1,724
H15: Resultados de clientes → Resultados empresariales	Aceptada	0,615*	14,684

* $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,05$

R^2 (capacidad de innovación)= 0,3204 ; Q^2 (capacidad de innovación)= 0,1139

R^2 (gestión del conocimiento del cliente)= 0,1431 ; Q^2 (gestión del conocimiento del cliente)= 0,0937

R^2 (participación del empleado)= 0,2178 ; Q^2 (participación del empleado)= 0,1704

R^2 (resultados de marketing)= 0,5549 ; Q^2 (resultados de marketing)= 0,0242

R^2 (resultados de clientes)= 0,1001 ; Q^2 (resultados de clientes)= 0,0569

R^2 (resultados empresariales)= 0,3978 ; Q^2 (resultados empresariales)= 0,0010

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 53, los resultados confirman la importancia de las relaciones entre las variables antecedentes -gestión del conocimiento del cliente, colaboración del cliente en el proceso de innovación, participación del empleado en el proceso de innovación, orientación a la innovación y orientación al cliente- y la capacidad de innovación, así como la relación entre la capacidad de innovación y las variables consecuencia -resultados de marketing, resultados de clientes y resultados empresariales-. Estos resultados muestran que la gestión del conocimiento del cliente (H1: $\beta = 0,254$; $p < 0,001$), la colaboración del cliente (H2: $\beta = 0,106$; $p < 0,01$), la participación del empleado (H4: $\beta = 0,153$; $p < 0,01$), la orientación a la innovación (H5: $\beta = 0,132$; $p < 0,01$) y la orientación al cliente (H7: $\beta = 0,227$; $p < 0,001$) influyen de manera positiva y directa en la capacidad de innovación de las empresas, siendo la relación más intensa la establecida entre la gestión del conocimiento del cliente y la capacidad de innovación (H1) y la menos intensa la establecida entre la colaboración del cliente y la capacidad de innovación (H2).

De las variables antecedentes anteriores, la gestión del conocimiento del cliente es la que mayor porcentaje de varianza explica de la variable capacidad de innovación (10,26%), seguida de la orientación al cliente (8,08%), la participación del empleado (5,84%), la orientación a la innovación (4,19%) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (3,68%).

Los resultados también muestran que la capacidad de innovación de la empresa tiene consecuencias sobre los resultados, concretamente influye de manera positiva y directa en los resultados de marketing (H8: $\beta = 0,090$; $p < 0,05$) y en los resultados empresariales (H14: $\beta = 0,076$; $p < 0,05$) pero no en los resultados de clientes (H11: $\beta = 0,053$; rechazada), siendo la relación más intensa la establecida entre la capacidad de innovación y los resultados de marketing (H8). A su vez estos resultados de clientes influyen de manera directa y positiva en los resultados de marketing (H13: $\beta = 0,654$; $p < 0,001$) y en los resultados empresariales (H15: $\beta = 0,615$; $p < 0,001$).

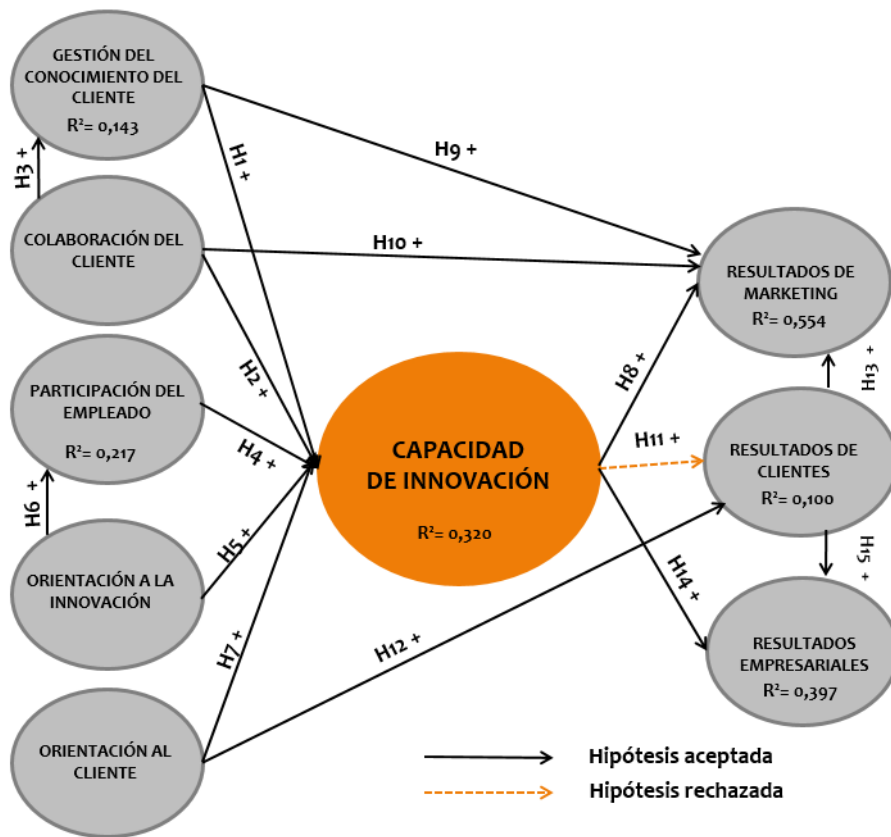
Así mismo, en relación a las variables consecuencia, los resultados de marketing son explicados en un 46,96% por los resultados de clientes seguido de la gestión del conocimiento del cliente (3,96%), la capacidad de innovación (2,32%) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (2,25%). En cuanto a los resultados empresariales, estos son explicados en un 38,51% por los resultados de clientes y en tan sólo el 1,29% por la capacidad de innovación.

La colaboración del cliente en el proceso de innovación es una variable que influye en la gestión del conocimiento del cliente (GCC) de manera directa y positiva (H3: $\beta = 0,378$; $p < 0,001$) y de manera indirecta a través de la GCC en la capacidad de innovación (H1) y en los resultados de marketing (H9). Esta colaboración del cliente explica el 14,30% de la varianza de la gestión del conocimiento del cliente. Además la orientación a la innovación también influye directa y positivamente en la participación del empleado en el proceso de innovación (H6: $\beta = 0,467$; $p < 0,001$) y de manera indirecta a través de esta participación del empleado en la capacidad de innovación. Esta orientación a la innovación explica el 21,8% de la varianza de la participación del empleado en el proceso de innovación.

La orientación al cliente, es otra variable que además de ser antecedente de la capacidad de innovación (H7: $\beta = 0,227$; $p < 0,001$), también es antecedente e influye de manera positiva y directa en los resultados de clientes (H12: $\beta = 0,278$; $p < 0,001$). Esta orientación al cliente explica el 8,08% de la varianza de la capacidad de innovación y el 8,25% de la varianza de los resultados de clientes.

A continuación se presenta el modelo estructural definitivo (Figura 29) con las correspondientes hipótesis aceptadas y rechazadas tras su validación.

Figura 29. Modelo estructural de la capacidad de innovación de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.5 Discusión teórica de los resultados del modelo estructural

El estudio empírico realizado permite desarrollar la discusión acerca de la adecuación del planteamiento teórico inicial con los resultados contrastados.

La revisión de la literatura expuesta en capítulos anteriores ha permitido proponer y justificar teóricamente un modelo de relaciones aún no presentado en la literatura hasta este momento, que incluye diversas variables –recursos y capacidades estratégicas para la innovación- desde una aproximación integradora de teorías y enfoques.

En relación a la H1, los resultados confirman la influencia directa y positiva de la gestión del conocimiento del cliente en la capacidad de innovación. Este resultado está en línea con diversos estudios (Forcadell y Guadañillas, 2002; Baptista et al, 2006; Andreou et al., 2007; Lin et al., 2012) que muestran que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo en la innovación. Estos hallazgos confirman el papel crucial que tiene el conocimiento como requisito principal para la innovación -como se planteó en el estudio de Nonaka, (1994); Nonaka y Takeuchi, (1995); De Clercq y Arenius, (2006)- y la gestión del conocimiento del cliente en la capacidad de innovación de la empresa.

Atendiendo a la H2, se confirma que la colaboración del cliente en el proceso de innovación es un antecedente de la capacidad de innovación, tras comprobar la relación directa y positiva de la primera variable sobre la segunda. En este sentido, los resultados están en línea con los estudios de Dean y Evan (1994), Slater y Narver (1995), Lagrosen (2005) y Lin et al. (2010), confirmando la importancia que tiene la colaboración del cliente en el proceso de innovación como se planteó teóricamente en los estudios de Vargo y Lusch (2004), Lusch et al. (2007), así como la utilidad de esta variable en el proceso de innovación en línea con las investigaciones de Gruner y Homburg, (2000); Alam, (2002); Alam, (2005).

Atendiendo a la relación entre los diversos antecedentes, la confirmación de la H3 corrobora la relación directa y positiva entre la colaboración del cliente en el proceso de innovación y la gestión del conocimiento del cliente. La aceptación de esta hipótesis confirma investigaciones previas como la de Fang et al. (2008) y vienen a dotar de soporte empírico a los planteamientos teóricos de la LDS según la proposición nº 2 de Lusch et al. (2007) constituyendo la confirmación de esta hipótesis una valiosa aportación, debido al escaso número de estudios empíricos al respecto.

Con la aceptación de la H4, se confirma la participación del empleado en el proceso de innovación como un antecedente influyente en la capacidad de innovación, en línea con la investigación de Santos et al. (2013) y dando soporte empírico a los planteamientos teóricos de la LDS en Vargo y Lusch (2004) y Lusch et al. (2007) constituyendo la confirmación de esta hipótesis una valiosa aportación, debido al escaso número de estudios empíricos al respecto. Además se confirma la importancia de la participación del empleado por su fundamentación como factor clave para la innovación (Muñoz y Calderón, 2008; Santos et al., 2013) considerando al empleado como fuente de información esencial en el proceso de innovación (Santos et al., 2009) a través de sus relevantes y valiosas aportaciones (Gwinner et al., 2005).

Atendiendo a las H5 y H6, se confirma, en base a los resultados, la relación directa y positiva de la orientación a la innovación en la capacidad de innovación y en la participación del empleado en el proceso de innovación. Con ello, se corrobora la importancia de ambas variables como consecuencias de la orientación a la innovación, estando estos resultados en línea con los estudios de De Jong y Kemp, (2003); Menguc y Auh (2006); Chen et al. (2009); Santos et al. (2013).

Con la aceptación de la H7, se confirma que la variable orientación al cliente es un antecedente de la capacidad de innovación tras confirmar la influencia directa y positiva de la primera variable en la segunda, resultado que está en línea con los estudios de Grawe et al.

(2009); Tajeddini (2011); Osorio et al. (2014). Ello supone una aportación al debate sobre la relación entre la orientación al mercado/cliente y la innovación y una aportación en contra de la visión planteada en diferentes estudios (Christensen y Bower, 1996; Day, 1999; Lukas y Ferrell, 2000) donde una excesiva orientación al mercado/cliente puede dificultar que la empresa lleve una política de orientación a la innovación.

Las H8 y H14 permiten afirmar que la capacidad de innovación influye directa y positivamente en los resultados de marketing estando estos en línea con los estudios de Pinho (2008); Grawe et al. (2009) y en los resultados empresariales en línea con los estudios de Tsai y Tsai (2010) y Dadfar et al. (2013).

En este sentido, los resultados del contraste empírico del modelo estructural muestran sólidamente la existencia de consecuencias claras de la capacidad de innovación de la empresa: los resultados de marketing (H8), y los resultados empresariales (H14).

Atendiendo a la relación entre diferentes antecedentes del modelo y las variables resultado -resultados de marketing y resultados de clientes- cabe señalar tras el contraste de las hipótesis H9 y H10, que la gestión del conocimiento del cliente y la colaboración del cliente en el proceso de innovación son variables influyentes sobre los resultados de marketing. Estos hallazgos se encuentran en línea con las investigaciones de Gales y Mansour-Cole (1995); Darroch y McNaughton (2003); Huang y Shih, (2009); Hisham et al. (2011); García et al. (2011).

En línea con los trabajos de Santos y Vázquez (2010) y Benites, (2013), se ha podido confirmar la H12, confirmando así que la orientación al cliente influye de manera positiva y directa sobre los resultados de los clientes.

No se ha podido aceptar la H11 y demostrar en este estudio la relación directa entre la capacidad de innovación y los resultados de clientes pese a la existencia de investigaciones previas que si corroboraban

esta relación (Cavusgil et al. , 2003; Santos et al., 2013). Ello puede deberse a la utilización de una escala subjetiva para medir los resultados de clientes y además comparando los resultados obtenidos en el último año respecto al principal competidor, lo cual puede haber dificultado la respuesta del entrevistado y generar sesgos de respuestas poco reflexionadas (Camisón, 2005: 32). Puede deberse también a la crisis en España y a una percepción pesimista de los resultados por parte de los directivos de las empresas de la muestra, a que la mayoría de empresas de la muestra son pequeñas empresas o bien puede plantearse la ausencia de dicha relación en determinados contextos. A lo largo de la presente tesis estamos trabajando en el contexto de empresas pequeñas y de diversos sectores (se consideraron todos los sectores de actividad - agricultura, industria, construcción y servicios-) que difieren de los contextos de las investigaciones previas realizadas. En el estudio de Santos et al. (2013) se corroboró la relación directa entre la capacidad de innovación y los resultados de clientes en el ámbito de las empresas *KIBS - Knowledge-intensive business services-* que son empresas de servicios intensivas en conocimiento y que están especializadas en el conocimiento de un área de actividad. Una de las características clave de las empresas KIBS es su capacidad de innovar y de contribuir a las tasas de innovación de sus clientes (Droege et al., 2009) y a mayores niveles de satisfacción de sus clientes (Santos et al., 2013).

Atendiendo a la relación entre las variables consecuencia del presente estudio, los hallazgos confirman que los resultados de clientes tienen una influencia directa y positiva en los resultados de marketing según la H13 y en los resultados empresariales según la H15. Estos resultados están en línea con los hallazgos en diversos estudios (Chi y Gursoy, 2009; Yu et al., 2013; Santos et al., 2013).

Los resultados del contraste empírico del modelo estructural muestran sólidamente la existencia de cinco antecedentes claros que influyen en la capacidad de innovación de la empresa: la gestión del conocimiento del cliente (H1), la colaboración del cliente en el proceso

de innovación (H2), la participación del empleado en el proceso de innovación (H4), la orientación a la innovación (H5) y la orientación al cliente (H7).

Además, se han obtenido unas variables que se configuran como consecuencias de dicha capacidad de innovación: los resultados de marketing (H8) y los resultados empresariales (H14).

Así mismo, también se demuestra sólidamente la existencia de antecedentes claros de los resultados de marketing: la gestión del conocimiento del cliente (H9) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (H10), así como la existencia de un antecedente claro de los resultados de clientes: la orientación al cliente (H12).

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

*“Cuando
soplan los vientos de tempestad unos corren a refugiarse ... y otros
construyen molinos”*

- Proverbio Holandés

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Sobre la base de una revisión amplia y profunda de la literatura, se ha determinado la relevancia de la innovación en el contexto actual y se ha analizado la evolución de la innovación, proponiéndose un modelo integrador del sistema de innovación organizacional compuesto por sus principales elementos: *inputs*, *outputs*, *procesos* y *efectos*.

A continuación, este estudio ha propuesto un marco teórico prometedor conectando teorías y enfoques aceptados en la literatura -la teoría basada en los recursos y su extensión del enfoque de las capacidades dinámicas y del enfoque basado en el conocimiento, el enfoque al marketing, la teoría del aprendizaje organizacional y la LDS- para comprender mejor a la variable capacidad de innovación y su comportamiento en la empresa. Dicho modelo plantea las variables clave incluídas en el modelo teórico a contrastar en esta tesis doctoral: capacidad de innovación, gestión del conocimiento del cliente, colaboración del cliente en el proceso de innovación, participación del empleado en el proceso de innovación, orientación a la innovación, orientación al cliente, resultados de marketing, resultados empresariales y resultados de clientes.

Las hipótesis propuestas han sido contrastadas y verificadas mediante una encuesta a una muestra aleatoria de 210 directivos de empresas en Valencia y su área metropolitana mediante la metodología PLS.

Los resultados han probado que: (1) la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente tienen un efecto directo y positivo sobre la capacidad de innovación. (2) la capacidad de innovación tiene un efecto directo y positivo sobre los resultados de marketing y los resultados empresariales.

Considerando todas las relaciones testadas, es la relación entre la gestión del conocimiento del cliente y la capacidad de innovación la

que se presenta como más relevante, dado que esta gestión del conocimiento del cliente explica el mayor porcentaje (10,26%) de la variable principal del modelo – la capacidad de innovación.

A continuación se presentan las principales conclusiones de la tesis, y posteriormente las implicaciones para la gestión así como las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación.

5.1 Conclusiones de la tesis

El objetivo general de la presente tesis doctoral ha sido aportar un marco conceptual para la comprensión del funcionamiento del sistema de innovación organizacional y conocer cuáles son los antecedentes estratégicos que influyen en la capacidad innovadora de la empresa para la mejora de sus resultados u *outputs*.

Este marco conceptual determina que la innovación es uno de los motores fundamentales para la solución de la situación problemática y llena de dificultades que atraviesan las empresas. En este contexto, se plantea la importancia de una serie de recursos como el conocimiento, la innovación y la co-creación de valor como ejes de una estrategia competitiva que se configura como sostenible en el tiempo generadora de ventajas competitivas que puede ayudar a las mismas a mantenerse en el mercado y a alcanzar el éxito en el futuro.

En referencia a la capacidad de innovación de las empresas, las empresas de la muestra declaran tener un nivel medio- alto en los últimos tres años (3,78 de media). Respecto a la orientación a la innovación, se obtuvo un valor medio-alto (3,92 de media) destacando la búsqueda de ideas innovadoras de manera activa por parte de gerencia con un valor superior a la media. Esto nos hace concluir que las empresas valencianas de la muestra señalan poseer un nivel medio-alto de orientación a la innovación. Esto contrasta con los informes más actuales presentados donde se señala que la crisis ha afectado

drásticamente al comportamiento de las empresas con respecto a la innovación (CEOE, 2014), que sólo 4 de cada 1.000 son empresas innovadoras en España, y que se da una menor capacidad innovadora de las empresas en comparación con los años anteriores al reducirse tanto las innovaciones de productos, de procesos, las organizativas o las comerciales (COTEC, 2015). Estos resultados pueden ser contradictorios quizás por la autocopiacencia de los directivos que es una de las mayores barreras para desarrollar la innovación (Moya-Angeler, 2010) y un sesgo que consiste en atribuir el éxito a factores personales mientras que el fracaso se atribuye a causas externas y donde se manifiesta la necesidad que la persona tiene de ofrecer a los demás la mejor imagen posible (Pérez-Mora et al., 2005).

En relación al primer objetivo específico establecido, la revisión teórica efectuada en los capítulos 1 y 2 permitió plantear un modelo de relaciones entre diversas variables que influyen en la capacidad de innovación de la empresa. De este modo el modelo ha permitido examinar la influencia de cinco antecedentes directos de la capacidad de innovación de la empresa y a través de la estimación y el contraste empírico de las hipótesis extraer diferentes aportaciones de relevancia:

Una primera aportación relevante de esta tesis doctoral surge del contraste de la primera hipótesis al aportar un estudio sobre la gestión del conocimiento del cliente en el ámbito de la innovación y al concluir que la gestión del conocimiento del cliente influye significativamente en la capacidad de innovación de la empresa.

En segundo lugar, esta tesis doctoral también ofrece un conjunto de aportaciones de interés respecto a dos antecedentes directos de la capacidad de innovación de la empresa, la colaboración del cliente en el proceso de innovación (H2) y la participación del empleado en el proceso de innovación (H4), adhiriéndose a la línea de investigación de la LDS y siguiendo las llamadas a investigaciones realizadas por Vargo y Lusch (2004, 2008) para al contraste de modelos de co-creación de innovación en relación a la participación del cliente y de los

empleados. Así, se ha concluido que la colaboración del cliente y la participación del empleado en el proceso de innovación influyen significativamente en la capacidad de innovación de la empresa.

Por otro lado, la aceptación de H3 ha permitido realizar una aportación al debate académico sobre la relación entre la colaboración del cliente en el proceso de innovación y la gestión del conocimiento del cliente.

En virtud a la aceptación de las hipótesis H5 y H7, se puede concluir que la orientación a la innovación y la orientación al cliente influyen de forma directa sobre la capacidad de innovación de la empresa realizando una nueva aportación al debate académico y extendiendo los hallazgos previos en la literatura.

Además, la aceptación de H6 también ofrece una aportación de interés respecto a la relación entre la orientación a la innovación y la participación del empleado en el proceso de innovación.

En relación al segundo objetivo específico establecido, la revisión teórica efectuada en los capítulos 1 y 2 también permitió añadir al modelo de relaciones planteado previamente, variables consecuencia de la capacidad de innovación de la empresa. De este modo el modelo ha permitido examinar los efectos directos de la capacidad de innovación de la empresa en tres variables consecuencia y a través de la estimación y el contraste empírico de las hipótesis extraer diferentes aportaciones de relevancia:

Los resultados permiten concluir que existen dos consecuencias importantes de la capacidad de innovación de la empresa, que influye de manera directa sobre los resultados de marketing (H8) y sobre los resultados empresariales (H14).

El hecho que no se puede afirmar que existe una relación directa y positiva entre la capacidad de innovación y los resultados de clientes (H11), pese a la existencia de investigaciones previas que sí corroboraban esta relación (Cavusgil et al., 2003; Santos et al., 2013) invita a la reflexión. La no verificación de H11 puede deberse al instrumento de medición empleado (escala subjetiva para medir los

resultados de clientes), a la percepción pesimista de los resultados ocasionada por la crisis en España e incluso a la ausencia de dicha relación en determinados contextos (empresas pequeñas y de varios sectores) según se contempló en el punto 4.5 del capítulo anterior.

Por último, pero no por esta razón menos importante, esta investigación permite concluir que, además de la capacidad de innovación, los resultados de marketing tienen otros dos antecedentes directos: la gestión del conocimiento del cliente (H9) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (H10). Los resultados de clientes también tienen como antecedente a la orientación a la innovación (H12) e influyen a su vez en dos tipos de resultados: de marketing (H13) y en los resultados empresariales (H15). Así, se concluye que la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación y los resultados de clientes influirán de manera significativa en los resultados de marketing; que la orientación a la innovación influirá en los resultados de clientes y que estos resultados de clientes influirán de manera directa y positiva tanto en los resultados de marketing como en los resultados empresariales.

Los resultados de este estudio demuestran que existen cinco antecedentes estratégicos importantes para la empresa -la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente- que contribuyen directamente y de manera positiva en su capacidad de innovación (innovación en productos / servicios, en los procesos de producción, en la gestión y en la comercialización). Siendo la gestión del conocimiento del cliente la variable que mayor peso tiene sobre la capacidad de innovación (10,26), seguida de la orientación al cliente (8,08), la participación del empleado en el proceso de innovación (5,84), la orientación a la innovación (4,19) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (3,68). Además, de entre los factores señalados, tres de ellos -gestión del conocimiento del cliente,

colaboración del cliente y orientación al cliente- y los resultados de clientes también contribuyen positivamente a la mejora los resultados de marketing (incrementando la cuota de mercado de las mismas, los ingresos por ventas o la adquisición de nuevos clientes). Siendo los resultados de clientes la variable que mayor peso tiene sobre los resultados de marketing (49,96), seguida de la gestión del conocimiento del cliente (3,96), la capacidad de innovación (2,32) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (2,25).

La capacidad de innovación de la empresa y los resultados de clientes también contribuyen en los resultados empresariales (ayudando a la empresa a ser superior que sus competidores en rentabilidad empresarial, ROI, rentabilidad en ventas y alcance de las metas financieras), teniendo el mayor peso los resultados de clientes (38,51) seguido de la capacidad de innovación (1,29).

5.2 Implicaciones para la gestión

En relación al tercer objetivo específico establecido, hemos obtenido unos resultados y unas conclusiones que facilitan la extracción de diferentes implicaciones para una gestión de la innovación más óptima en las organizaciones.

El presente estudio pone de manifiesto los beneficios de la aplicación de políticas centradas en la introducción de innovaciones -innovación en productos, servicios, procesos productivos, gestión y aspectos de marketing- sobre el rendimiento de la empresa -resultados de marketing y resultados empresariales-. La dirección debe de mantener un estado continuo de innovación con el objetivo de alcanzar un rendimiento del negocio superior.

Este estudio ayuda a los gerentes a comprender la importancia de la gestión del conocimiento del cliente para la empresa dada su influencia en la capacidad de innovación y en los resultados de

marketing. Las empresas que gestionan el conocimiento del cliente son más propensas a detectar nuevas oportunidades de mercado frente a sus competidores y también a crear más rápidamente valor económico para la empresa, sus accionistas y sus clientes. En este sentido sería conveniente trabajar más y mejor algunas prácticas de gestión del conocimiento del cliente como el uso de sistemas de codificación del conocimiento que se tiene de los clientes, bien mediante bases de datos o programas informáticos, etc. Igualmente debería trabajarse más la capacidad de obtener información del cliente a través de instituciones como universidades, institutos de investigación o escuelas de negocio.

Resulta destacable que los esfuerzos que realice la empresa en orientación al cliente generarán una mejora en la capacidad de innovación y en los resultados de clientes y a su vez tanto en los resultados de marketing como en los resultados empresariales. Esta orientación al cliente ayuda a los directores a estar conectados con el entorno empresarial y a encontrar soluciones innovadoras para sus problemas empresariales. Sin embargo, sería deseable y muy positivo que las empresas midiesen sistemática y frecuentemente el servicio al cliente, por ejemplo a través de la investigación comercial, y no sólo mediante el contacto directo que puede producir información sesgada.

Otra implicación de carácter general de esta tesis para la gestión empresarial consiste en la demostración de que la colaboración del cliente en el proceso de innovación es un antecedente estratégico para la empresa que influye en su capacidad de innovación y en los resultados de marketing. Por ello resulta positivo para la empresa desarrollar iniciativas para la creación de encuentros con el cliente y la interacción de la empresa con el mismo en aras de obtener información útil para el proceso de innovación. Otra forma de conseguir que la empresa mejore su capacidad de innovación y por ende sus resultados de marketing y empresariales es a través de la participación del empleado en el proceso de innovación. Ejemplo de

ello lo constituye la participación del personal de la empresa en la generación y selección de ideas para nuevos productos/servicios y en las actividades estratégicas de innovación. Muchas veces los dueños/gerentes de empresas se olvidan que sus trabajadores son unos de sus principales ejes de información al estar éstos en muchos casos en contacto directo con los clientes finales, en la entrega del servicio y/o elaboración del producto. Es importante para las empresas abrir vías sistemáticas que promuevan esta comunicación de abajo arriba—por ejemplo, buzones de sugerencias para introducción de mejoras- buscando formas de reconocimiento para dichas aportaciones, etc.

Otra implicación consiste en la demostración de que la orientación a la innovación es un antecedente de la capacidad de innovación de la empresa. La empresa que crea una cultura innovadora mejora su capacidad de innovación y su rendimiento (Grawe et al., 2009) y por ello el ambiente de trabajo debe propiciar la generación, experimentación y difusión de nuevas ideas por parte de sus trabajadores, asumiendo incluso ciertos riesgos en busca de la innovación.

El hecho que un porcentaje considerable de directores/gerentes de la muestra no tuviesen formación universitaria, además de la existencia de una falta de conexión y comunicación entre las empresas y las universidades detectada genera una importante implicación para la mejora en la formación del director y la búsqueda de vías de comunicación y colaboración con las universidades. En muchos casos el conocimiento y las herramientas están en las universidades al alcance del empresario pero por desconocimiento o porque no le parece valioso no se utilizan y no se trabaja en conjunto en pro de la mejora en la gestión. En este sentido, la mejora de las relaciones de cooperación universidad-empresa resulta un hecho que beneficia a todos los *stakeholders* (Frasquet et al., 2012).

En resumen, los directivos deben de ser conscientes de la existencia de una serie de antecedentes estratégicos (la gestión del

conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente) y de los beneficios que estos provocan en la capacidad de innovación de sus empresas. En consecuencia, las empresas deben implementar prácticas sistemáticas de gestión del conocimiento del cliente, tales como el uso de mecanismos de intercambio de información (*databases*, programas de ordenador) y técnicas para la participación de los empleados-clientes (reuniones y/o entrevistas con clientes). También deben fomentar la colaboración del cliente en el proceso de innovación (a través de la interacción con el cliente y los encuentros con este), y responder a cualquier iniciativa que contribuya a dicha colaboración, en la co-creación de valor y en la co-creación de la innovación. Entre las iniciativas, destacar las entrevistas, los *focus groups* y los equipos de debate a través de los cuales se obtiene información y comentarios de los clientes sobre temas específicos del proceso de innovación. Además sería recomendable que las empresas fomentaran la participación del empleado en el proceso de innovación (a través del *brainstorming*), la orientación a la innovación (mediante la búsqueda activa de ideas innovadoras, y la motivación y apoyo de estas ideas) y la orientación al cliente.

5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Asimismo, los resultados y las conclusiones derivadas de este estudio presentan una serie de limitaciones que se configuran como futuras líneas de investigación.

En primer lugar cabe señalar que se ha empleado una misma fuente de información (el directivo) para medir todas las variables del modelo (antecedentes y consecuencias), lo que podría generar un sesgo de la varianza común. Sería apropiado realizar la encuesta a diferentes informantes clave de la empresa.

Un segundo aspecto a considerar es que el estudio se ha realizado en Valencia y su área metropolitana, pidiéndose precaución a la hora de extrapolar los hallazgos empíricos a otros contextos. Sería interesante evaluar en un futuro el modelo con una muestra de empresas de diferentes áreas geográficas y/o países. Resultaría apropiado realizar el análisis aquí presentado para grupos de categorías sectoriales, con el objetivo de profundizar en el estudio de las diferencias sectoriales en cuanto a los antecedentes estratégicos de la capacidad de innovación de la empresa. Esto nos permitiría conocer cuáles son los determinantes más relevantes por categorías sectoriales.

Otra limitación se deriva de la utilización de medidas subjetivas para medir los resultados -de marketing, clientes y empresariales-. Aunque se trata de una práctica corriente en las investigaciones ante la resistencia que muestran las empresas a proporcionar datos cuantitativos de ventas, cuotas de mercado o adquisición de clientes nuevos (García et al. 2010). Emplear medidas subjetivas del desempeño es una práctica común (Dess y Robinson, 1984) y en la presente tesis se han utilizado un mínimo de 3 ítems para medir cada uno de los resultados incluidos en el modelo de estudio.

Por último, otro aspecto a considerar es que se ha realizado un estudio transversal, y es muy probable que los efectos de algunas variables no puedan reflejarse sobre los resultados de inmediato y requieran de un periodo de tiempo, como es el caso de la gestión del conocimiento del cliente. En este sentido, hubiera sido deseable un estudio longitudinal. Para resolver el problema de la transversabilidad, sería conveniente volverlo a realizar en un cierto período de tiempo con el propósito de ver cómo afectan los determinantes estratégicos planteados a la capacidad de innovación de la empresa y al rendimiento. En cuanto al período de tiempo a considerar, un posible criterio sería cada tres años que es el que adopta la OCDE-EUROSTAT (1997). Aunque para este estudio, quizás sería deseable considerar realizar otra vez el estudio en un plazo de un año, con el objetivo de que se muestre el impacto de algunas variables como las prácticas de la gestión del conocimiento

del cliente realizadas en 2013, para así evitar que este impacto no se diluya y se confunda con la adopción de prácticas posteriores.

Finalmente, las conclusiones y limitaciones de esta tesis, junto a la naturaleza del propio fenómeno objeto de estudio, permiten el desarrollo de posteriores trabajos a través del planteamiento de nuevas líneas de investigación.

En este sentido, sería interesante trabajar con otros antecedentes de la capacidad de innovación, entre los cuales destacan el capital humano del emprendedor, el entorno sectorial, el entorno geográfico (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007), las relaciones con los proveedores (Murat y Baki, 2011), la gestión de la tecnología, la gestión de ideas y creatividad (Lawson y Samson, 2001), la estrategia, el aprendizaje organizacional (Dadfar et al., 2013), la cultura organizacional (Arambury y Sáenz, 2011), la orientación al emprendimiento (Lin et al., 2008), la orientación al competidor, la orientación hacia los costes (Grawe et al., 2009) o la gestión total de la calidad (Santos y Álvarez, 2008).

Del mismo modo, sería interesante incorporar al modelo otras variables consecuencia de la capacidad de innovación como el rendimiento de la innovación (Lawson y Samson, 2001), así como introducir variables moderadoras como el ambiente interno de la empresa (Urgal et al., 2010), el liderazgo transformacional (O`Cass y Sock, 2013), la estructura organizacional (Chen et al., 2010) o el género (McKinsey, 2007; OECD, 2009).

En definitiva, la tesis doctoral aquí presentada aporta conclusiones clarificadoras para la aproximación académica a los temas tratados desde la disciplina del marketing estratégico sobre la base de la metodología hipotético-deductiva. Sin embargo, no debe suponer un trabajo que deba finalizarse en esta investigación, sino que a nuestro juicio abre asimismo líneas de investigación a ser contrastadas por trabajos posteriores para continuar en la mejora de la definición, medición y comprensión de la realidad del funcionamiento de las empresas en el ámbito de la innovación.

CONCLUSIONS

*“When the
wind of change blows, some people build walls, others build windmills”*

- Dutch proverb

CONCLUSIONS

Based on a thorough literature review, this dissertation describes the importance of innovation in today's business context and examines the nature and development of innovation in business. In this dissertation, we propose and test an integrative model of organisational innovation systems. The main elements of this model are inputs, outputs, processes and outcomes.

The dissertation presents a promising theoretical framework, outlining the accepted theories and approaches and drawing together the literature for a range of theories – the resource-based theory (RBT) along with the extended views of dynamic capabilities and the knowledge-based approach, the approach to marketing, organisational learning theory and service dominant logic (SDL) – to provide a better understanding of innovation capacity and its behaviour within the company. The model described herein covers the key variables from the theoretical model to be tested in the study. These variables are innovation capacity, customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation, customer orientation, marketing results, business results and customer results.

The proposed hypotheses are tested using PLS applied to data from a sample of 210 managers from companies in Valencia and its metropolitan area. The results lead to the following conclusions. (1) Customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation have direct and positive effects on innovation capacity. (2) Innovation capacity has a

direct and positive effect on marketing results and business results. Of all relationships observed in this study, the relationship between customer knowledge management and innovation capacity is the most relevant. Customer knowledge management explains the largest percentage (10.26%) of the main variable in the model (i.e., innovation capacity).

The dissertation presents the main conclusions of the study and then discusses the managerial implications as well as the study's limitations and future research opportunities.

Conclusions

The aim of this dissertation is to provide a conceptual framework for understanding organisational innovation systems and identifying the strategic antecedents of innovation capacity within the company so that companies may improve their results or outputs. Within this framework, innovation is one of the key drivers for resolving problems faced by businesses. This dissertation shows the importance of resources such as knowledge, innovation and value co-creation as the axes of a sustainable competitive strategy that generates competitive advantage to help companies compete in the market and succeed in the future.

The companies in the sample used in this study had a medium-high innovation capacity over the last three years (average 3.78). The companies have medium-high scores in innovation orientation (3.92 on average), implying that the management engages in an above-average level of active searching for innovative ideas. Accordingly, the companies in the sample (all from Valencia, Spain) report a medium-high level focus on innovation. This finding contrasts with the latest report by the Spanish Confederation of Business Organization (CEOE), which states that the economic downturn has dramatically affected companies' innovation behaviour (CEOE, 2014). According to similar reports, only 4 in 1000 Spanish firms are innovative, and small firms

have a lower innovative capacity than in previous years because they have reduced their innovation in product, process, organisational and commercial areas (COTEC, 2015). Our findings contradict these reports. This is perhaps due to (1) the complacency of the management, which is a major barrier to innovation (Moya-Angeler, 2010), (2) the bias of attributing success to personal factors and failure to external causes, and (3) the manager's need to present a positive image when reporting the firm's innovation activity (Perez-Mora et al., 2005).

In response to the dissertation's first specific objective, the theoretical review in Chapters 1 and 2 leads us to propose a model to explain the relationships among the variables that affect the company's innovation capacity. This model makes it possible to examine the effect of five direct antecedents of the company's innovation capacity and empirically test a series of hypotheses, yielding several important contributions. The first contribution arises from the results of the first hypothesis test, which shows that customer knowledge management significantly influences the company's innovation capacity. Second, this dissertation offers interesting contributions concerning two direct antecedents of innovation capacity: customer collaboration in the innovation process (H2) and employee participation in the innovation process (H4). Specifically, we show that customer collaboration and employee participation in the innovation process significantly influences the company's innovation capacity. This finding is consistent with research on SDL and responds to Vargo and Lusch's (2004, 2008) calls for further research to test models of innovation co-creation in relation to customer collaboration and employee participation. The acceptance of H3 contributes to scholarly debate on the nature of the relationships between customer collaboration in the innovation process and customer knowledge management. The acceptance of H5 and H7 implies that focusing on innovation and customer orientation directly influences innovation capacity. This finding contributes to scholarly debate and extends previous findings reported in the literature. Finally, the acceptance of H6 provides an

important contribution to research on the relationship between innovation orientation and employee participation in the innovation process.

In response to the second specific objective, the theoretical review in Chapters 1 and 2 allows us to extend the previous model by adding variables affected by the company's innovation capacity. This model makes it possible to examine the direct effects of innovation capacity on three variables and empirically test a series of hypotheses, which yields several important contributions. The results highlight two important consequences of innovation capacity, which directly influences marketing results (H8) and company performance (H14). The absence of a direct and positive relationship between innovation capacity and customer results (H11), despite evidence of such a relationship reported in the literature (Cavusgil et al., 2003; Santos et al., 2013), is cause for reflection. The non-verification of H11 may owe to the measuring instrument used in this study (i.e., a subjective scale to measure customer results), the effects of the economic downturn in Spain or even the absence of such a relationship in certain contexts (e.g., small companies in low-skill sectors), as noted in section 4.5 of the previous chapter. Finally, this research supports the conclusion that, in addition to innovation capacity, marketing results have two other direct antecedents: customer knowledge management (H9) and customer collaboration in the innovation process (H10). Customer orientation (H12) acts as an antecedent of customer results, which in turn influences two types of income: marketing results (H13) and business results (H15). Thus, findings imply that customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process and customer results significantly influence marketing results; customer orientation influences customer results; and customer results directly and positively influence marketing results and business results.

Results imply that five key strategic antecedents for the company (customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process,

innovation orientation and customer orientation) directly and positively contribute to the company's innovation capacity (innovation in products/services, production processes, management and marketing), which has two important consequences (improving customer results and business results). The factor with the greatest weight in innovation capacity is customer knowledge management (10.26), followed by customer orientation (8.08), the employee's participation in the innovation process (5.84), innovation orientation (4.19) and customer collaboration in the innovation process (3.68). Three determinants (customer knowledge management, customer collaboration and customer orientation) and customer results also improve marketing results (increasing market share, boosting revenue and leading to the acquisition of new customers). The factor with the greatest weight in marketing results is customer results (49.96), followed by customer knowledge management (3.96), innovation capacity (2.32) and customer collaboration in the innovation process (2.25). The company's innovation capacity and customer results also contribute to business results (helping the company to outperform its competitors in corporate profitability, ROI, return on sales and financial goals). The factor with the greatest weight is customer results (38.51), followed by innovation capacity (1.29).

Managerial implications

In response to the third specific objective, our results yield implications for optimal innovation management in organisations. This study impresses upon leaders and managers how innovation policies (innovation in products, services, production processes, management and marketing) benefit company performance (marketing results and business results). The management must instil a culture of continuous innovation to improve business performance.

The importance of customer knowledge management for the company should be noted, given the influence of customer knowledge management on innovation capacity and marketing results.

Companies that manage customer knowledge are more likely than competitors are to identify new market opportunities and are faster at creating value for the company, its shareholders and its customers. Managers would be well advised to redouble their efforts in customer knowledge, while improving customer knowledge practices by, for instance, using coding systems for customer knowledge – through databases, computer programs, etc. – and building the capacity to obtain customer information through institutions like universities, research institutes and business schools.

Notably, the company's efforts in customer orientation improve innovation capacity and customer results and, in turn, boost results in both marketing and business. Customer orientation helps managers stay abreast of the business environment and find innovative solutions to their business problems. Ideally, however, companies should regularly and systematically measure customer service through, for example, commercial research rather than just direct contact, which may yield biased information.

Another managerial implication of this dissertation is that customer collaboration in the innovation process is a strategic antecedent for the company that influences innovation capacity and marketing results. Hence, customer collaboration is positive for the company because it can lead to initiatives for arranging meetings and interactions between customers and the company to provide useful information for the innovation process. Another way for the company to improve its innovation capacity and thus its business and marketing results is through employee participation in the innovation process. Participation of company staff in the creation and selection of ideas for new products/services and strategic innovation activities exemplify such actions. Often, company directors and managers forget that their employees are one of their most valuable sources of information because employees are often in direct contact with end customers in service delivery and/or product processing. It is important for companies to open systematic communication channels that promote

this dialogue in a bottom-up fashion. For example, companies can make suggestion boxes available for employees to suggest improvements, and they can create forms of acknowledgment for these contributions.

Another implication is that innovation orientation is an antecedent of innovation capacity. Any company that creates an innovative culture improves its innovation capacity and performance (Grawe et al., 2009). Therefore, the work environment should encourage the creation, experimentation and dissemination of new ideas among employees, even if this process entails certain risks in the search for innovation.

A significant proportion of directors and managers in the sample did not have university training, and there was a lack of connections and communication between companies and universities. These two factors represent a major implication for improving training and ensuring managers are able to communicate and collaborate with universities. Often, the knowledge and tools in universities are available to managers, yet because of ignorance or an unawareness of these resources' value, managers not use it. The improvement of relations between universities and businesses would benefit all stakeholders (Frasquet et al., 2012).

In summary, managers must be aware of strategic antecedents (i.e., customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation) and their benefits for innovation capacity. Consequently, companies must implement systematic customer knowledge management practices such as using mechanisms to exchange information (databases, computer software) and techniques to encourage employee and customer participation (meetings and interviews with customers). Companies should also foster customer collaboration in the innovation process (through customer interactions and meetings) and respond to initiatives that contribute to cooperation, value co-creation and the co-creation of

innovation. For instance, focus groups and debates can elicit information and customer feedback on specific topics within the innovation process. Companies should also encourage employee participation in the innovation process (through brainstorming), innovation orientation (through the active search for innovative ideas and motivation and support of these ideas) and customer orientation.

Limitations and further research

The results and conclusions of this study have a number of limitations that present opportunities for future research. First, the same source (i.e., the manager) was used to collect data on all variables in the model (antecedents and consequences). This approach can generate a common variance bias. It would therefore be advisable to collect data from different key informants within the company. A second limitation is that the study was conducted only in Valencia (Spain) and its metropolitan area. We therefore advise caution when extrapolating the empirical findings of this study to other contexts. Testing the model with a sample of companies from different regions and/or countries would offer an interesting proposal for research in the future. In addition, replicating the analysis by sector could enhance the study of sector differences in the strategic antecedents of innovation within companies. Such a study would identify the most relevant determinants for each sector. Another limitation stems from the use of subjective measures to measure results (i.e., marketing results, customer results and business results). Nevertheless, this approach is a common way of overcoming companies' reluctance to provide quantitative data on sales, market shares or acquisition of new customers (Garcia et al. 2010). Using subjective measures of performance is common research practice (Dess and Robinson, 1984), and in this dissertation, we use at least three items to measure each outcome in the model. A final noteworthy limitation is that the present study is cross-sectional, so it is likely that the effects of some variables may not be immediately reflected in the results, instead

manifesting themselves at a later date. Hence, a longitudinal study that examined possible changes over time would have been desirable. To solve the problem of its cross-sectional nature, the study could be repeated later to see how the strategic determinants affect innovation capacity and performance. A suitable period for repeating the study would be every three years, as per the recommendations by the OECD and Eurostat (1997). It might also be desirable to perform the study again within a year to observe the effect of variables such as the customer knowledge management practices conducted in 2013 and ensure this effect is not diluted or confused by the adoption of subsequent practices.

The conclusions and limitations of the dissertation, by the very nature of the phenomenon under study, lay the foundations for further research on the topic. Research opportunities include working with others antecedents of innovation capacity such as the human capital of the entrepreneur, the industry environment, the geographical environment (González-Pernia and Peña-Legazkue, 2007), relations with suppliers (Murat y Baki, 2011), management of technology, management of ideas and creativity (Lawson and Samson, 2001), strategy, organisational learning (Dadfar et al., 2013), organisational culture (Aramburu and Sáenz, 2011), guidance for entrepreneurship (Lin et al., 2008), competitor orientation, orientation costs (Grawe et al., 2009), and total quality management (Santos and Álvarez, 2008). Similarly, it would be interesting to incorporate in the model another outcome variable of innovation capacity such as innovation performance (Lawson and Samson, 2001), as well as introducing moderating variables such as the internal environment of the company (Urgal et al., 2010), transformational leadership (O’Cass and Sock, 2013), organisational structure (Chen et al., 2010) and gender (McKinsey, 2007; OECD, 2009).

In conclusion, this dissertation, developed within the strategic marketing framework and based on hypothetico-deductive methods, provides enlightening conclusions for academic approaches to the

topic. There is still work to be done, however, and the dissertation raises new research questions that must be tested by further empirical research to continue improving the definition, measurement and understanding of the reality of innovation for today's companies.

BIBLIOGRAFÍA

“Donde hay
una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”

- Peter Drucker

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1989) “Managing assets and skills: the key to a sustainable Competitive Advantage”, *California Management Review*, Vol. 31, pp. 91-106.

Abell, P.; Felin, T. y Foss, N. (2008) “Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance link”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, pp. 489-502.

Abid, M. y Ali, B. (2014) “Antecedents and effectiveness of CKM: an empirical study”, *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 19, N°. 7, pp. 880-892.

Acedo, F.; Barroso, C., y Galán, J. (2006) “The resource-based theory: dissemination and main trends”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 621-636.

Achrol, R.S. (1997) “Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp. 56-71.

Adams, M.E.; Day, G.S. y Dougherty, D. (1998) “Enhancing new product development performance: an organizational learning perspective”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, N°. 5, pp. 403-422.

Adegoke, O. (2007) “Innovation types and Innovation management practices in service companies,” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, N°. 6, pp. 564-587.

Adler, P. (1989) “Technology strategy. a guide to the literature”. En: Rosenbloom, y Burgelman, *Research on Technological Innovation Management and Policy*, Greenwich, Conn.: Jai Press, pp. 1-25.

Adler, P.S. y Shenhar, A.J. (1990) "Adapting your technological base: the organizational challenge". *Sloan Management Review*, Vol. 32, N°. 1, pp. 25-37.

Agarwal, R. y Audretsch, D. (2001) "Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 49, N°. 1, pp. 21-43.

Aignerren, M. (2009) "La técnica de recolección de información mediante grupos focales", *La Sociología en sus Escenarios*, N°. 6, pp. 1-32.

Akhavan, P. y Heidari, S. (2008) "CKM: Where knowledge and the customer meet", *Knowledge Management Review*, Vol. 11, N°. 3, pp. 24-29.

Alam, I. (2002) "An exploratory investigation of user involvement in new service development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, N°. 3, pp. 250-261.

Alam, I. (2006) "Removing the fuzziness from the fuzzy-end of service innovations through customer interactions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N°. 4, pp. 468-480.

Alavi, M. y Leidner, D.E. (2001) "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, pp. 107-133.

Alegre, J. y Lapiedra, R. (2005) "Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N°. 23, pp. 117-138.

Alegre, J., Chiva, R. y Lapiedra, R. (2005) "A literature-based innovation output analysis: implications for innovation capacity",

International Journal of Innovation Management, Vol. 9, N°. 04, pp. 385-399.

Alegre, J., Chiva, R. y Lapiedra, R (2006) “La innovación de productos en el sector cerámico: un análisis de las empresas más innovadoras y menos innovadoras”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N°. 4, pp. 55-68.

Alegre, J.; Kishore, S. y Lapiedra, R (2011) “Knowledge management and the innovation performance in a high-tech SMEs industry”, *International Small Business Journal*, Vol. 31, N°. 4, pp. 454-470.

Alexander, A.; Nell, D.; Bailey, A. y Shaw, G. (2009) “The co-creation of a Retail innovation: shoppers and the early supermarket in Britain”, *Oxford University Press Inc, Enterprise & Society*, Vol. 10, N°. 3, pp. 529-558.

Alfonso, M.P. (2013) “Empresas y derechos humanos: una responsabilidad en construcción”, *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, Vol. 43, N°. 118, pp. 349-385.

Almeida, P. (1996) “Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the US semiconductor industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 155-165.

Almeida, P. y Kogut, B. (1999) “Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks”, *Management Science*, Vol. 45, N°. 7, pp. 905-917.

Alsamydai, M.; Alnawas, I y Yousif, R. (2010) “The impact of marketing innovation on creating a sustainable competitive advantage: the case of private commercial banks in Jordan”, *Asian Journal of Marketing*, Vol. 4, N° 3, pp. 113-130.

Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. y Herron, M. (1996) "Assessing the work environment of creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 5, pp. 1154-1184.

Amit, R. y Shoemaker, P (1993) "Strategic assets and organizational rents", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N° 1, pp. 33-46.

Anderson, E.W. y Mittal, V. (2000) "Strengthening the satisfaction-profit chain", *Journal of Service Research*, Vol. 3, N° 2, pp. 107-120.

Anderson, W.L. y Crocca, W.T. (1993) "Engineering practice and codevelopment of product prototypes", *Communications of the ACM*, Vol. 36, N° 6, pp. 49-56.

Andreou, A.N.; Green, A. y Stankosky, M. (2007) "A framework of intangible valuation areas and antecedents". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, N° 1, pp. 52-75.

Andreu, R. y Sieber, S. (1999) "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje", *Economía industrial*, N° 326, pp. 63-72.

Antonelli, C. (1999) "The Microdynamics of Technological Change", *Routledge*, London.

Ar, I.M. y Baki, B. (2011) "Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, N° 2, pp. 172-206.

Aragón, A. y Rubio, A. (2005) "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz", *Contaduría y Administración*, N° 216.

Aramburu, N. y Sáenz, J. (2011) "Structural capital, innovation capability, and size effect: an empirical study", *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, N° 3, pp. 307-325.

Arango, J.F. (2012) “La gestión de la innovación como la gestión de un ecosistema heterogéneo y estructurado”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 12. Especial Innovación, pp. 125-137.

Argyris, C. y Schon, D.A. (1996) “Organizational learning 11: theory, method and practice”, *Reading, MA7 Addison Wesley*.

Arora, A. y Gambardella, A. (1990) “Complementarity and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology”, *Journal of Industrial Economics*, Vol.38, pp.361-379.

Atuahene-Gima, K. (1995) “An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pp. 275-93.

Báez, J.M. (2011) “La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda”, CIRIEC. España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N°. 70, pp. 127-148.

Balconi, M.; Brusoni, S. y Orsenigo, L. (2010) “In defence of the linear model: an essay”, *Research Policy*, Vol. 39, N°. 1, pp. 1-13.

Ballantyne, D.; Varey, R.J.; Frow, P. y Payne, A. (2008) “Service-dominant logic and value propositions: re-examining our mental models”, *Otago Forum 2 -Academic Papers*, Otago, New Zealand.

Baoqian, W. y Xianyan, Z. (2013) “The research of the relationship between low carbon-based marketing innovation and organizational performance”, *Technology and Investment*, N° 4, 164-167.

Baptista, M.; Annansingh, F.; Eaglestone, B. y Wakefield, R. (2006) “Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs”, *Journal of Documentation*, Vol. 62, N°. 1, pp. 101-119.

Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995) "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies*, Special Issue on Research Methodology, Vol. 2, N° 2, pp. 285-309.

Barney, J.B. (1986) "Gaining and sustaining competitive advantage", *Addison-Wesley Publishing*, New York.

Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.

Baron, S. y Harris, K. (2008) "Consumers as resource integrators", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, N° 2, pp. 113-130.

Basile, R. (2001). "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation", *Research Policy*, Vol. 30, pp. 1185-1201.

Bateson, J. (2002) "Consumer performance and quality in services", *Managing Service Quality*, Vol. 12, N° 4, pp. 206-209.

Baumol, W.J. (2002) "The free-market innovation machine", Princeton, *Princeton University Press*.

Becheikh, N.; Landry, R. y Amara, N. (2006) "Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003", *Technovation*, Vol. 26, N° 5-6, pp. 644-664.

Belkahla, W. y Triki, A. (2011) "Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, N° 4, 648-674.

Bendapudi, N, y Leone, R.P. (2002) "Managing business-to business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm", *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 83-101.

Bendapudi, N. y Leone, R.P. (2003) "Psychological implications of customer participation in co-production", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 14-28.

Benites, J. (2013) "El marketing y la competitividad de las PYMES turísticas del distrito de Trujillo, Perú", *Revista Ciencia y Tecnología*, Vol. 9, N°. 4, pp. 33-48.

Bernhardt, K.L.; Donthu, N. y Kennett, P.A. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 161-171.

Berthon, P.J.; Hulbert, M. y Leyland, F.P. (1999) "To serve or create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation," *California Management Review*, Vol. 42, N°. 1, pp. 37-59.

Bharadwaj, S.; Varadarajan, P. y Fahy, J. (1993) "Sustainable competitive advantage in services industries: a conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 83-99.

Bharadwaj, A.S. (2000) "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation". *MIS quarterly*, Vol. 24, N°. 1, pp. 169-196.

Bhatt, G.D. (2001) "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies and techniques", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, N° 1, pp. 68-75.

Biedenbach, T., y Söderholm, A. (2008) "The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: a literature review", *Journal of Change Management*, Vol. 8, N°. 2, pp. 123-145.

Biemans, W.G. (1991) "User and third-party involvement in developing medical equipment innovations", *Technovation*, Vol. 11, N°. 3, pp. 163-182.

Bitter-Rijpkema, M.E.; Verjans, S. y Bruijnzeels, R. (2012) "The Library School: empowering the sustainable innovation capacity of new librarians", *Library Management*, Vol. 33, N° 1-2, pp.36-49.

Blazevic, V. y Lievens, A. (2008) "Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: an exploratory study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, N°.1, pp. 138-151.

Boisot, M. (1999) "Creación y distribución del conocimiento, la gestión del capital intelectual", *Ediciones Bronce*.

Boly, V.; Morel, L. y Camargo, M. (2014) "Evaluating innovative processes in french firms: Methodological proposition for firm innovation capacity evaluation", *Research Policy*, Vol. 43, N°. 3, pp. 608-622.

Bolton, R.N.; Smith, A.K., y Wagner, J. (2003) "Striking the right balance: designing service to enhance business-to-business relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 5, N°. 4, pp. 271-291.

Bontis, N. (1996) "There's a price on your head: managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, Vol. 60, pp. 41-47.

Bontis, N. (1998) "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models», *Management Decision*, Vol. 36, pp.63-76.

Bontis, N.; Crossan, N.N. y Hulland, J. (2002) "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, N°. 4, pp. 437-439.

Bose, R. y Sugumaran, V. (2003) "Application of knowledge management technology in customer relationship management", *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, N°. 1, pp. 3-17.

- Boselie, P; Hesselink, M.; Paauwe, J. y Van der Wiele, T. (2001) "Employee perceptions on commitment orientated work systems", Rotterdam: ERIM Workpaper.
- Brady, M.K. y Cronin, J.J. (2001) "Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors", *Journal of Service Research*, Vol. 3, N° 3, pp. 241-251.
- Branzei, O. y Vertinsky, I. (2006) "Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, N° 1, pp. 75-105.
- Bravo-Ibarra, E.R. y Herrera, R. (2009) "Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos ", *Intangible Capital*, Vol. 5, N° 3, pp.301-320.ISSN: 1697-9818, doi: 10.3926/ic.2009.v5n3.p301-320.
- Bromwich, M. y Bhimani, A. (1989) "Management accounting evolution not revolution", *Management Accounting*, October, pp. 5-6.
- Brown, J.S. y Duguid, P. (1998) "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, Vol. 2, N° 1, pp. 40-57.
- Buchnowska, D. (2011) "Customer knowledge management models: assessment and proposal" In *Research in Systems Analysis and Design: Models and Methods*, pp. 25-38, Springer Berlin Heidelberg.
- Buckler, S. y Zien, K. (1996) "The spirituality of innovation learning from stories", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13.
- Bueren, A.; Schierholz, R.; Kolbe, L. y Brenner, W. (2004) "Customer knowledge management-improving performance of customer relationship management with knowledge management", In *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences-2004, HICSS*.

Buesa, M.; Casado, M.; Heijs, J.; Gutierrez de Gandarilla, A. y Martínez, M., (2001) "Sistemas nacionales y regionales de innovación. Una aproximación teórica", Programa de indicadores de la Ciencia y Tecnología de la Comunidad de Madrid, Informe de investigación nº 3, *Instituto de Análisis Industrial y Financiero*. Universidad Complutense de Madrid.

Burgelman, R.A. y Maidique, M.A. (2008) "Strategic Management of Technology and Innovation", *McGraw-Hill/Irwin Boston*, ISBN: 0073381543.

Burns, A. F. (1934) "Production trends in the United States", *New York: Bureau of Economic Research*.

Burns, T. y Stalker, G.M. (1961), "The Management of Innovation", *London: Tavistock Publishing*.

Butler, Y. (2000) "Knowledge management: if only you knew what you knew", *The Australian Library Journal*, Vol. 49, pp. 31-42.

Calabrese, F.A. y Orlando, C.Y. (2006) "Knowledge organizations in the Twenty-First Century. Deriving a 12-step process to create and implement a comprehensive knowledge management system", *VINE: The journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 36, N°. 3, pp. 238-254.

Calantone, R.J; Di Benedetto, C.A. y Divine, R. (1993) "Organizational, technical and marketing antecedents for successful new product development", *R&D Management*, Vol. 23, N°. 4.

Calantone, R.J.; Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002) "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, N°. 6, pp. 515-524.

Calantone, R.J.; Garcia, R. y Dröge, C. (2003) "The effects of environmental turbulence on new product development strategy

planning,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, N° 2, pp. 90-103.

Calderón, H.; Cervera, A. y Mollá, A. (1997) “Brand assessment: a key element of marketing strategy”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, N° 5, pp. 293-304.

Camacho, J. y Rodríguez, M. (2005) “How innovative are services? An empirical analysis for Spain”, *The Service Industries Journal*, Vol. 25, N° 2, pp. 253-271.

Cambra-Fierro, J.; Jaraba, A.O.; Centeno, E. y Carrasco, R.V. (2014) “Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español”, *Universia Business Review*, Vol. 3, N° 43, pp. 144-167.

Camelo, C., Romero, P., y Valle, R. (2000) “Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa”, *Economía Industrial*, Vol. 333, pp.149-160.

Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1983a) “Organizational effectiveness: one model or several?” in K. S. Cameron & D. A. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness: a comparison of multiple methods* (pp. 1-24). New York: Academic Press.

Camisón, C. (2005) “On how to measure managerial and organizational capabilities: Multiitem models for measuring distinctive competences”, *Management Research*, Vol. 3, N° 1, pp. 27-48.

Campbell, A. y Cooper, R.G. (1999) “Do customer partnerships improve new product success rates?”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 507-19.

Campbell, A.J. (2003) “Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs

strategically”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, N°. 5, pp. 375-383.

Canepa, A. y Stoneman, P. (2008) “Financial constraints to innovation in the UK: Evidence from CIS2 and CIS3”, *Oxford Economic Papers*, Vol. 60, N°. 4, pp. 711-731.

Cantner, U.; Joel, K y Schmidt, T. (2009) “The use of knowledge management by German innovators”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, N°. 4, pp.187-203.

Capaldo, G.; Iandoli, L.; Raffa, M. y Zollo, G. (2003) “The evaluation of innovation capabilities in small software firms: a methodological approach”, *Small Business Economics*, Vol. 21, N°. 4, pp. 343-354.

Capon, N.; Farley, J.U., Hulbert, J. y Lehmann, D.R. (1992) “Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers”, *Management Science*, Vol. 38, pp.157-169.

Carbonell, P.; Rodríguez, A.I. y Puchari, D. (2009) “Customer involvement in new service development: an examination of antecedents and outcomes”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, N°. 5, pp. 536-550.

Carneiro, A. (2000) “How does knowledge management influence innovation and competitiveness?”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, N° 2, pp. 87-98.

Cassiman, B. y Veugelers, R. (2006) “In Search of Complementarity in Innovation Strategy”, *Management Science*, Vol. 52, N°.1, pp. 68-82.

Castaño, M.S. (2012) “Innovación y política tecnológica: el caso del sector transformador y el sector servicios a empresas”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 12. Especial Innovación, pp. 59-72.

Castrillón, M.A.G. y Fischer, A.L. (2009) “El aprendizaje organizacional, en República Dominicana y Colombia”, *Pensamiento y Gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, N° 26, pp. 238-278.

Cavusgil, S.T.; Calantone, R.J. y Zhao, Y. (2003) “Tacit knowledge transfer and firm innovation capability”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, N°. 1, pp. 6-21.

Celly, S.K., y Frazier, G.L. (1996) “Outcome-based and behavior based coordination efforts in channel relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N°. 2, pp. 200-210.

CEOE (2014) “El estado de la innovación empresarial en España en 2014”, *Confederación Española de Organización Empresarial*, DL: M-9875-2014.

Cepeda-Carrión, G. y Roldán-Salgueiro, J. L. (2005) “Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas”, En *XV Congreso Anual de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*.

Cervera, A.; Mollá, A. y Sánchez, M. (2001) “Antecedents and consequences of marketing orientation in public organisations”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N° 11 y 12, pp. 1259-1287

Chadam, J. y Pastuszak, Z (2005) “Marketing aspects of knowledge-based management in groups of companies, case of Poland”, *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 105, N°. 29, pp. 459.

Chadee, D. y Roxas, B. (2013) “Institutional environment, innovation capacity and firm performance in Russia”, *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 9, N°. 1/2, pp. 19-39.

Chakravarthy, B.S. (1988) “Measuring strategic performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 110-118.

Chari, S.; Katsikeas, C.S.; Balabanis, G. y Robson, M.J. (2014) “Emergent marketing strategies and performance: the effects of market uncertainty and strategic feedback systems”, *British Journal of Management*, Vol. 24, pp. 145-165.

Charlsson, A.S. (2003) “Knowledge managing and knowledge management systems in inter-organizational networks”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, pp.194-211.

Chatman, J.A. y Jhen, K.A. (1994) “Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 522-553.

Chen, C.J.; Huang, J.W., y Hsiao, Y.C. (2010) “Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure”, *International Journal of Manpower*, Vol. 31, N° 8, pp.848-870.

Chen, C.J. y Huang, J.W. (2009) “Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, N° 1, pp. 104-114.

Chen, J.S.; Hung, T.T. y Huang, A. (2009) “Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance”, *Journal of Service Research*, Vol. 12, N° 1, pp. 36-55.

Chen, Y. y Yuan, Y. (2007) “The innovation strategy of firms: empirical evidence from the Chinese high-tech industry”, *Journal of Technology Management*, Vol. 2, N° 2, pp. 145-153.

Cheng, C.C.; Chen, J.S. y Tsou, H.T. (2012) “Market-creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, N° 6, pp. 444-457.

Cheng, C.J.; Huang, J.W. y Hsiao, Y.C. (2010) "Knowledge management and innovativeness, the role of organizational climate and structure", *International Journal of Manpower*, Vol. 31, N°. 8, pp. 848-860.

Chenhall, R.H. (2003) "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency based research and directions for the future", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 28, N°. 2, pp. 127-168.

Chesbrough, H.W. (2003) "Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology", *Harvard Business School Press*, Boston, Mass.

Chi, C.G. y Gursoy, D. (2009) "Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, N°. 2, pp. 245-253.

Chin, W.W. (2010) "How to write up and report PLS analyses", In *Handbook of partial least squares*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 655-690.

Chin, W.W. y Newsted, P.R. (1999) "Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares", in *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Rick Hoyle (ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 307-341.

Choi, B. y Lee, B. (2003) "An empirical investigation of knowledge management styles and their effect on corporate performance", *Information and Management*, Vol. 40, N°. 5, pp. 403-417.

Christensen, C. M. y Bower, J. L. (1996) "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N°. 3, pp. 197-218.

Christensen, C.M. y Rosenbloom, R.S. (1995). "Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network" *Research Policy*, Vol. 24, N°. 2, pp. 233-257.

Christensen, J.L. y Lundvall, B.A. (2004) "Product innovation, interactive learning and economic performance", *Elsevier*, Amsterdam.

Chua, A.Y. y Banerjee, S. (2013) "Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, N°. 2, pp. 237-249.

Chung, S.; Animesh, A.; Han, K. y Pinsonneault, A. (2014) "IT Patents and Firm Value in the IT Industry: The Role of Innovation Orientation and Environmental Uncertainty", *Available at SSRN 2448518*.

Clark, B.H. (2000) "Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, N°.1, pp.3-26.

Cockburn, I. y R. Henderson. (1998) "Absorptive capacity, coauthoring behavior and the organization of research in drug discovery", *Journal of Industrial Economics*, Vol.46, pp. 157-182.

Cohn, S.F. y Turyn, R.M. (1984) "Organizational structure, decision making procedures and the adoption of innovations", *IEEE Transactions of Engineering Management*, Vol. 31, pp. 154-161.

Collis, D. y Montgomery, C. (1995) "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp. 118-128.

Collis, D.J. (1991) "A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.

Comer, J.M. y Zirger, B.J. (1997) "Building a supplier-customer relationship using joint new product development", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, N°. 2, pp. 203-211.

Comisión UE (2009) "Estudio sobre la competitividad en el sector turístico de la UE", Directorate-General Enterprise & Industry. [https://www.google.es/#q=COMISI%C3%93N+UE+\(2009\):+Estudio+sobre+la+competitividad+en+el+sector+tur%C3%ADstico+de+la+UE%2C+Directorate-](https://www.google.es/#q=COMISI%C3%93N+UE+(2009):+Estudio+sobre+la+competitividad+en+el+sector+tur%C3%ADstico+de+la+UE%2C+Directorate-)

Conner, K. (1991) "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, Vol. 17, N°. 1, pp. 121-154.

Constantin, J.A. y Lusch, R.F. (1994) "Understanding Resource Management", Oxford, OH: *The Planning Forum*.

Coombs, R. y Hull, R. (1998) "Knowledge management practices and path-dependency in innovation", *Research Policy*, Vol. 27, N°. 3, pp. 237-253.

Cooper, R. (1987a) "The two-stage procedure in cost accounting: part 1", *Journal of Cost Management*, Summer, pp. 43-51.

Cooper, R. (1987b) "The two-stage procedure in cost accounting: part 2", *Journal of Cost Management*, Fall, pp. 39-45.

Cotec (2015) "Informe Cotec 2015: tecnología e innovación en España", *Fundación COTEC para la innovación tecnológica*. Madrid, ISBN: 978-84-92933-31-0.

Cova, B. y Salle, R. (2008) "Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, N°. 3, pp. 270-277.

Coyne, K. (1986) "Sustainable competitive advantage: what it is and what it isn't", *Business Horizons*, Vol. 29, pp. 54-61.

Crossan, M.M. y Apaydin, M. (2010) "A Multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature", *Journal of Management Studies*, Vol. 47, N° 6, pp. 1154-1191.

Cuervo, A. (1993) "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, pp. 363-378.

Dabholkar, P.A. (1990) "How to improve perceived service quality by increasing customer participation", in: B.J. Dunlap, ed., *Developments in marketing science, XIII (Academy of Marketing Science, Cullowhee, NC)*, pp. 483-487.

Dadfar, H.; Dahlggaard, .J.J.; Brege, S. y Alamirhoor, A. (2013) "Linkage between organizational innovation capability, product platform development and performance", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24, N° 7-8, pp. 819-834.

Daft, R. (1983) "Organization theory and design", West, New York.

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

Damanpour, F. y Evan, W. (1984) "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, September, pp. 392-409.

Damanpour, F. y Gopalakrishnan; S. (1998) "Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, N° 1, pp. 1-24.

Damanpour, F., y Gopalakrishnan, S. (2001). "The dynamics of the adoption of products and process innovations in organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 45-65.

Damanpour, F.; Szabat, K.A. y Evan, W.M. (1989) "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, N° 6, pp. 587-601.

Darling, M. (1996) "Building the knowledge organization", *Business Quarterly*, Winter.

Darroch, J. y McNaughton, R. (2003) "Beyond market orientation: knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms", *European Journal of Marketing*, Vol.37, N° 3-4, pp. 572-593.

Darroch, J. (2005) "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, N° 3, pp. 101-115.

Davenport, T.H y Prusak, L: (2001) "Conocimiento en acción", Prentice Hall.

Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998) "Working knowledge: how organizations manage what they know", *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

Davenport, T.H.; De Long, D.W. y Beers, M.C. (1998) "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, pp. 43-57.

Davenport, T.H.; Harris, J.G. y Kohli, A.K. (2001) "How do they know their customers so well?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, N° 2, pp. 63-73.

Day, G.S. (1994) "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 37, pp. 47-56.

Day, G.S. (1999) "The market driven organization". Edit. Simon and Schuster. New York. USA.

Day, G.S. (2000) "Capabilities for forging customer relationships", *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.

Day, G.S. y Wensley, R. (1988) "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, N°. 2, pp. 1-20.

De Brentani, U. y Ragot, E. (1996) "Developing new business-to-business professional services: what factors impact on performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, N°. 6, pp. 517-530.

De Clercq, D. y Arenius, P. (2006) "The role of knowledge in business start-up activity", *International Small Business Journal*, Vol. 24, N°. 4, pp. 339-358.

De Jong, P.J. y Kemp, R. (2003) "Determinants of coworkers' innovative behavior: an investigation into knowledge intensive services", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, N°. 2, pp. 189-212.

Dean, J.W. y Evan, J.R. (1994) "Total quality management, organization, and strategy", *West Publishing*, Minneapolis, MN.

Demsetz. H. (1991) "The theory of the firm revisited". En O. Williamson y S.Winter (eds.), *The nature of the firm*, *Oxford University Press*, NewYork, pp. 159-178.

Dervitsiotis, K. (2010) "Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, N°.2, pp. 159-170.

Deshpandé, R. (1999) "Developing a market orientation", *MSI*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1999) "Understanding market orientation. A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales", In *Developing a market orientation*, ed. Desphande, R. pp. 217-235, Sage.

Deshpandé, R. y Farley, J.U. (2004) "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, N° 1, pp. 3-22.

Deshpandé, R.; Farley, J.U. y Webster, J. (1993) "Corporate culture, customer Orientation and innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N° 1, pp. 22-27.

Dess, G.G. y Robinson, R.B. (1984) "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 3, pp. 265-273.

Díaz, N.L.; Aguiar, I. y De Saá, P. (2006) "El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación. Evidencia para la empresa industrial española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 27, pp. 33-60.

Dierickx, I. y Cool, K (1989) "Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1511.

Dierickx, I. y Cool, K (1990) "A resource based perspective on competitive strategy", Mimeo, INSEAD.

Dixon, DF. (1990) "Marketing as production: the development of a concept", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18, N° 4, pp. 337-343.

Dixon, J.R.; Nanni, A.J. y Vollmann, T.E. (1990) "The new performance challenge measuring operations for world-class competition", Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

Dogson, M. (1993) "Organization learning, review of some literatures", *Organization Studies*, Vol. 4, N° 3, pp. 375-394.

Doroodian, M.; Ab Rahman, M.N.; Kamarulzaman, Y. y Muhamad, N. (2014) "Designing and validating a model for measuring innovation capacity construct", *Advances in Decision Sciences*, Vol. 2014. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/576596>.

Dorronsoró, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M. y Unzueta, M. (2001) "El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito", Cluster del Conocimiento (portal de gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Dosi, G.; Nelson, R. y Winter, S. (2000) "The nature and dynamics of organizational capabilities", *Oxford University Press*, Britain.

Dow, D.; Samson, D. y Ford, S. (1999) "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, Vol. 8, N° 1, pp. 1-27.

Dowling, M y McGee, J. (1994) "Business and technology strategies and new venture performance: a study of the telecommunication equipment industry", *Management Science*, Vol. 12, N° 40, 1994, pp. 1663-1677.

Droege, H., Hildebrand, D. y Heras Forcada, M.A. (2009) "Innovation in services: present findings, and future pathways", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 20, N° 2, pp. 131-55.

Drucker, P. (1954) "The practice of management", New York: Harper and Row.

Drucker, P. (1985) "Innovation and entrepreneurship", London: Heinemann.

Duguet, E. (2000) "Knowledge diffusion, technological innovation and TFP growth at the firm level: evidence from French manufacturing" (No. 2000.105). Universite de Paris I - Pantheon- Sorbonne.

Dumond, E.J. (1994) "Making best use of performance-measures and information", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, N° 9, pp. 16-31.

Dutta, S.; Narasimhan, O. y Rajiv, S. (1999) "Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?", *Marketing Science*, Vol.18, N°4, pp. 547-568

Dyer, J.H. y Singh, H. (1998) "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.

Edwards, R.W; Kumar, P. y Ranjan, R. (2002) "Understanding organization culture and innovation: a case study approach", paper presented at Sixth International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management, Kuala Lumpur.

Edvardsson, B.; Enquist, B. y Johnston, B. (2005) "Co-creating customer value through hyperreality in the pre-purchase service experience", *Journal of Service Research*, Vol. 8 N° 2, pp. 149-161.

Edvardsson, B.; Ng, G.; Zhi Min, C.; Firth, R. y Yi, D. (2011) "Does service-dominant design result in a better service system?" *Journal of Service Management*, Vol. 22, N° 4, pp. 540-556.

Edvardsson, B. y Tronvoll, B. (2013) "A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 5, N° 1, pp. 19-31.

Elche, D. y González, A (2008) "Influence of innovation on performance: analysis of Spanish service firms", *The Service Industries Journal*, Vol. 28, N° 10, pp. 1483-1499.

Eisenhardt, K.M. y Martín, J.A. (2000) "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°. 10/11, pp. 1105-1121.

Ekvall, G. (2006) "Organizational conditions and levels of creativity" en J. Henry (Ed.), *Creative Management and Development*: pp. 195-205. London: Sage Publications.

Escorsa, P. y Valls, J. (2003) "Tecnología e innovación en la empresa", *Dirección y Gestión*, Ediciones UPC, Barcelona.

Esper, T.L.; Ellinger, A.E.; Stank, T.P.; Flint, D.J. y Moon, M (2010) "Demand and supply integration. A conceptual framework of value creation through knowledge management", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 38, N° 1, pp. 5-18.

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996) "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política", *Revista de la CEPAL*, Vol. 59, N°. 8, pp. 39-52.

Fagerberg, J. (2005) "Innovation: A guide to the literature", *The Oxford Handbook on Innovation*, Oxford, *Oxford University Press*, pp. 1-27.

Fahy, J. y Smithee, A. (1999) "Strategic marketing and resource based view of the firm", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 10, pp. 1-20.

Fahy, J.; Hooley, G.; Cox, T.; Beracs, J.; Fonfara, K. y Snoj, B. (2000) "The development and impact of marketing capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, N°. 1, pp. 63-81.

Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992) "A primer for soft modelling", Ed. University of Akron Press, Akron, O.H.

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

Fathollahzadeh, M.; Hashemi, A. y Kahreh, M.S. (2011) "Designing a new model for determining customer value satisfaction and loyalty towards banking sector of Iran", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 28, N° 1, pp. 126-138.

Fernández y Sánchez (1996) "Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: factores clave de la competencia", Editorial Civitas, Madrid ISBN: 84-470-0698-0.

Fernández, E. (1996) "Innovación, tecnología y alianzas estratégicas". Editorial Civitas, Madrid.

Fernández, E. (2005) "Estrategia de innovación", Thomson, Madrid.

Fidel, P. y Pérez, C. (2013) "La gestión del conocimiento en el ámbito de la innovación de la empresa valenciana" en *Innovación de la empresa valenciana: rutas de presente hacia un futuro competitivo*, Universitat de València. ISBN: 978-84-370-9260-7.

Fiol, C.M. y Lyles, M.A. (1985) "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 803-813.

Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Brignall, S.; Silvestro, R. y Voss, C. (1991) "Performance Measurement in Service Business", CIMA, London.

Flor, M.L. y Oltra, M.J (2004) "Identification of innovating firms through technological innovation indicators: an application to the Spanish ceramic tile industry", *Research Policy*, Vol. 33, N° 2, pp. 323-336.

Forcadell, J.F. y Guadamillas (2002) "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, N° 3, pp. 162-171.

Formichella, M. (2005). "Innovación del concepto de desarrollo y su relación con el desarrollo", Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Tres Arroyos, Argentina.

Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981) "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N° 1, pp. 39-50.

Fornell, C.; Johnson, M.; Anderson, E.; Cha, J. y Bryant, B. (1996) "The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N° 10, pp. 7-18.

Forrest, J. E. (1991) "Models of the process of technological innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 3, n° 4, pp. 439-453.

Forsman, H. (2011) "Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors", *Research Policy*, Vol. 40, N° 5, pp. 739-750.

Franco, M. y Urbano, D. (2010) "El éxito de las pymes en Colombia", *Estudios Gerenciales*, Vol. 26, N° 114.

Franco-Santos, M. y Bourne, M. (2005) "An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures", *Production, Planning and Control*, Vol. 16, N° 2, pp. 114-124.

Franco-Santos, M.; Kennerley, M.; Micheli, P.; Martinez, V.; Mason, S.; Marr, B. y Neely, A. (2007) "Towards a definition of a business performance measurement system", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, N° 8, pp. 784-801.

Frasquet, M.; Cervera, A. y Gil, I. (2008) “The impact of IT and customer orientation on building trust and commitment in the supply chain”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18, N° 3, pp. 343-359.

Frasquet, M.; Calderón, H. y Cervera, A. (2012) “University–industry collaboration from a relationship marketing perspective: an empirical analysis in a Spanish University”, *Higher Education*, Vol. 64, N° 1, pp. 85-98.

Freeman, C. (1988) “Diffusion: the spread of new technology to firms, sectors and nations”, *Innovation, Technology and Finance*, Ed. Heertje, A. London.

Freeman, C. (1991) “Networks of innovators: a synthesis of research issues”, *Research Policy*, Vol. 20, N° 5, pp. 499-514.

Frenkel, A.; Shefer, D.; Koschatzky, K. y Walter, G.H. (2001) “Firm characteristics, location and regional innovation: A comparison between Israeli and German industrial firms”, *Regional Studies*, Vol. 35, N° 5, pp. 415-429.

Fuentes, E. y Arguimbau, L. (2008) “I+ D+ I: una perspectiva documental”, *Anales de Documentación*, N° 11, pp. 43-56.

Galende, J. (2008) “La organización del proceso de innovación en la empresa”, *Economía Industrial*, Vol. 368, pp. 169-185.

Galende del Canto, J. (2002) “El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas”, *Información Comercial Española*, Vol. 27, pp. 23-38.

Gales, L. y Mansour-Cole, D. (1995) “User involvement in innovation projects”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 12, N° 1-2, pp. 77-109.

Galindo, M.A.; Ribeiro, D. y Mández, M.T. (2012) “Innovación y crecimiento económico: factores que estimulan la innovación”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 12. Especial Innovación, pp. 51-58.

Gao, Y. y Li, L. (2006) “Discussion on customer knowledge management of modern manufacturing enterprises”, In *Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design*, 2006. CAIDCD'06. 7th International Conference on (pp. 1-4). IEEE.

García Zamora, E. (2012) “Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas”, Tesis doctoral, Departamento de Administración y Economía de la empresa, Universidad de Salamanca.

García, F.E. y Navas, J.E. (2007) “Las capacidades tecnológicas y los resultados empresariales”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N°. 32, pp. 177-210.

García-Rodríguez, N.; Santos, M.L., Sanzo, M.J. y Trespalcios, J.A. (2008) “El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la PYME: Efecto sobre los resultados empresariales”, *Estableciendo puentes en una economía global* (1st ed., pp. 25), *Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC*.

García, N.: Álvarez, B y Santos, M.L (2011) “Aplicación de la lógica dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 11. N°. 2, pp. 53-75.

García, N.; Santos, M.L. y Sanzo M.J. (2008) “El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la pyme. Efecto sobre los resultados empresariales”, *Estableciendo puentes en una Economía Global*, Vol. 2.

García, R. y Calantone, R. (2002) “A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, N°. 2, pp.110-132.

García-Murillo, M. y Annabi, H. (2002) “Customer knowledge management”, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, N°. 8, pp. 875-884.

Garzón, M.A. (2010) “El contexto del aprendizaje organizacional”, Consulta on-line abril 2014 http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/59022010_EL_CONTEXTO_DEL_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf

Garzón, M.A. (2011) “Modelo teórico de aprendizaje organizacional”, *Revista científica Pensamiento y Gestión*, N°. 24.

Gatignon, H. y Xuereb, J. (1997) “Strategic orientation of the firm and new product performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 77-90.

Ge, G.L. y Ding, D.Z. (2005) “Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 18, N°.3/4, pp. 115–142.

Gebert, H.; Geib, M.; Kolbe, L. y Riempp, G. (2002) “Towards customer knowledge management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts”, *Proceedings of the 2nd International Conference on Electronic Business (ICEB 2002)*, Taipei, Taiwan, pp. 296-298 .

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

Geib, M. y Riempp, G. (2002) “Customer knowledge management, In: geschäftsprozessorientiertes wissensmanagement - effektive

wissensnutzung bei der planung und umsetzung von geschäftsprozessen (Eds., Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H. and Müller, H. J.), Springer, Berlin et al., pp. 393-417.

Geng, L. y Yao, B. (2014) "Thought and suggestions on teaching material management job in colleges and universities based on improvement of innovation capacity", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 5, N°. 3, pp. 89-93.

Geroski, P.A.; Machin, S. y Van Reenan, J. (1993) "The profitability of innovating firms", *Rand Journal of Economics*, Vol. 24, pp. 198-211.

Geroski, P.A. (1995) "What Do We Know About Entry?", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 13, N°. 4, pp. 421-440.

Ghemawat, P. (1986) "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 64, pp. 53-58.

Gibbert, M.; Leibold, M. y Probst, G. (2002) "Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value", *European Management Journal*, Vol. 20, N°. 5, pp. 459-469.

Gil, I.; Berenguer, G.; Cervera, A., y Moliner, B. (2005) "Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, N°. 5, pp. 497-525.

Ginsberg, A. y Venkatraman, N. (1985) "Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research", *Academy of Management Review*, Vol. 10, N°. 3, pp. 421-434.

Godin, B. (2008) "The linear model of innovation (II): Maurice Holland and the research cycle", Project on the intellectual History of Innovation, Working Paper N°. 3.

Gómez, J.E.; Criado, J.R. y Andreu, J.L. (2008) “Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la pyme española”, *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, Vol. 1, N°. 1, pp. 46-67.

González, J.J.; Aponte, H. y Salazar, J.F. (2013) “Estudio de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso en Bocoyá Colombia”, XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Méjico.

González-Pernía, J.L. y Peña-Legazkue, I. (2007) “Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España”, *Economía Industrial*, N°. 363, pp. 129-147.

Goode, S. y Stevens, K. (2000) “An analysis of the business characteristics of adopters and non-adopters of world wide web technology”, *Information Technology and Management*, Vol. 1, N°. 1-2, pp. 129-154.

Gopalakrishnan, S. y Bierly, P. (2001) “Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 18, N°. 2, pp. 107-130.

Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997) “A review of innovation research in economics, sociology and technology management”, *Omega*, Vol. 25, N°. 1, pp. 15-28.

Gorry, G.A. y Westbrook, R.A. (2013) “Customers, knowledge management, and intellectual capital”, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 11, N°. 1, pp. 92-97.

Granstrand, O.E.; Bohlin, C. y Oskarsson, N. (1992) “External technology acquisition in large multitechnology corporations”, *R&D Management*, Vol. 22, pp. 111-133.

Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategic formulation", *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-135.

Grant, R.M. (1996) "Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones", *Editorial Civitas*, Madrid.

Grant, R.M. (1996a) "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N°. 10, pp. 114-135.

Grant, R.M. (1996b) "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, N°. 4, pp. 375-387.

Grawe, S.J.; Chen, H. y Daugherty, P.J. (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, N°.4, pp. 282-300.

Grewal, D.; Levy, M. y Kumar, V. (2009) "Customer experience management in retailing: an organizing framework", *Journal of Retailing*, Vol. 85, N°. 1, pp. 1-14.

Griffin, A. y Hauser, J. (1993) "The voice of the customer", *Marketing Science*, Vol.12, N°. 1, pp. 1-27.

Grinstein, A. (2008) "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 166-173.

Grønhaug, K. y Kaufman, G. (1988) "Innovation: a cross-disciplinary perspective", *Norwegian University Press*, Oslo.

Gruner, K.E. y Homburg, C. (2000) "Does customer interaction enhance new product success?", *Journal of Business Research*, Vol. 49, N°. 1, pp. 1-14.

Guenzi, P. y Troilo, G. (2006) “Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing–Sales integration”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N°. 8, pp. 974-988.

Gunnigle, P. (1999) “Involvement, participation and partnership: a review of the debate and some reflection on the Irish”, 24 Countess Markeivicz Lecture, November.

Guo, L. (2013), How to improve the independence innovation capacity in medium-small enterprises? taking the case of Henan province as an example”, *Journal of Applied Sciences*, Vol. 13, pp. 3426-3430.

Gutiérrez, L.J. (2008). “Iniciativas actuales para la implantación de la gestión de la calidad: análisis comparativo de su estructura e impacto sobre las capacidades dinámicas de la organización”, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Granada.

Guzmán, J. y Martínez-Román, J.A. (2008) “Tipología de la innovación y perfiles empresariales. Una aplicación empírica”, *Economía Industrial*, Vol. 368, pp. 59-77.

Gwinner, K.; Bitner, M.J.; Brown, S.W. y Kumar, A. (2005) “Service customization through employee adaptiveness”, *Journal of Service Research*, Vol. 8, N°. 2, pp.131-148.

Hadjimanolis, A. (2000) “A resource-based view of innovativeness in small firms”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.12, N°. 2, pp. 263-281.

Hair, J.F.; Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011) “PLS-SEM: indeed a silver bullet”, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, N°. 2, pp. 139-152.

Hakala, H. (2011) “Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market,

technology, entrepreneurial and learning orientations”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, N° 2, pp. 199-217.

Hall, R. (1993) “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-618.

Hamel, G. (1998) “Innovación estratégica y creación de valor”, *Harvard Deusto Business Review*, N° 84, pp. 6-13.

Hamel, G. (2007) “The future of management”, Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

Hamel, C.K. y Prahalad, G. (1995) “Thinking differently”, *Business Quarterly*, Vol. 59, N° 4, pp. 22.

Hammami, S. y Triki, A. (2011) “Exploring the information technology contribution to service recovery performance through knowledge based resources”, *VINE*, Vol. 41, N° 3, pp. 296-314.

Han, J.K.; Kin, N. y Srivastava, R.K. (1998) “Market orientation and innovation performance: is innovation a missing link?”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, N° 4, pp. 30-45.

Harris, R.G. y Mowery, D.C. (1990) “Strategies for innovation: an overview”, *California Management Review*, Vol. 32, N° 3, pp. 7-16.

Hart, S.L. (2007) “Capitalism at the crossroads aligning business, earth, and humanity”, (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Hartline, M.D.; Maxham III, J.G. y McKee, D.O. (2000) “Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° 2, pp. 35-50.

Hartung, V. y MacPherson, A. (2000) "Innovation and collaboration in the geographic information systems (GIS) industry: evidence from Canada and the United States", *R&D Management*, Vol. 30, N°. 3, pp. 225-234.

Hauknes, J. (1999) "Innovation systems and capabilities", *Studies in technology, innovation and economic policy (STEP Group) report*, N°. A1099.

Hayek, F.A. (1948) "The use of knowledge in society", *Individualism and Economic Order*, Chicago.

Hedlund, G. (1994) "A model of knowledge management and n-form corporation", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.73-90.

Hedlund, G. y Nonaka, I. (1993) "Model of knowledge management in the west and japan" En Lorange, P. et al. (eds.): *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*, Blackwell, Oxford, pp. 117-144.

Heijs, J.; Coronil, A.; Fernández Díaz, A. y Valadez, P. (2004) "Relaciones e interrelaciones entre los agentes del sistema nacional de innovación de España: resultados de la encuesta IAIF/FECYT", Documento de trabajo nº 42, *Instituto de Análisis Industrial y Financiero*, Universidad Complutense de Madrid.

Helfat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D. y Winter, S. (2007) "Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations". *Blackwell Publishing*, Massachusetts.

Helfat, C.E. y Raubitschek, R.S. (2000) "Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°. 10-11, pp. 961-979.

Hennestad, B.W. (1999) "Infusing the organization with customer knowledge", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, N°. 1, pp. 17-41.

Hidalgo, A.; León, G. y Pavón, J. (2002) "La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones", Ediciones Pirámide, Madrid.

Hobday, M. (2005) "Firm-level innovation models perspectives on research in developed and developing countries", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 17, N°. 2, pp. 121-146.

Hooley, G.; Broderick, A. y Möller, K. (1998) "Competitive positioning and the resource-based view of the firm", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, N°. 2, pp. 97-116

Hooley, G.J.; Greenley, G.E.; Cadogan, J.W. y Fahy, J. (2005) "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 18-27.

House, C.H. y Price, R.L. (1991) "The return map: tracking product teams", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 92-100.

Huang, P.S. y Shin, L.H. (2009) "Effective environmental management through environmental knowledge management", *International Journal of Environmental Science and Technology*, Vol. 6, N°. 1, pp. 35-50.

Huber, G.P. (1991) "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2, N°. 1, pp. 88-115.

Hult, G.T. y Ketchen, D.J. (2001) "Does market orientation matter? a test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N°. 9, pp. 899-906.

Hult, G.T.; Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004) "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance" *Industrial Marketing Management*, N° 33, pp. 429-438.

Hult, G.T.M.; Ketchen, D.J. y Nichols, E.L. (2002) "An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N° 3, pp. 577-586.

Hult, G.T.M.; Snow, C.C. y Kandemir, D. (2003) "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organisational types", *Journal of Management*, Vol. 29, N° 3, pp. 401-426.

Hunt, S. y Morgan, R. (1995) "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-15.

Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998) "Innovation, market orientation and organization learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N° 3, pp. 42-54.

Hurley, R.F.; Hult, G.T.M. y Knight, G.A. (2003) "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429-438.

Isaac, R.M. y Reynolds, S.S. (1992) "Schumpeterian competition in experimental markets", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 17, N° 1, pp. 59-100.

Ittner, C.; Larcker, D. y Randall, T. (2003) "Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, N° 7/8, pp. 715-741.

Jacobsen, R. (1988) "The persistence of abnormal returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58.

Jaakkola, E.; Helkkula, A. y Aarikka-Stenroos, L. (2015) "Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions", *Journal of Service Management* Vol. 26, N°. 2, pp. 182-205.

Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993) "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N°. 3, pp. 53-70.

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1992) "Specific and general knowledge and organizational structure", en L.Werin and Wijkander (Eds), *Contract Economics*, Blackwell, Oxford.

Jiménez, D.J. y Valle, R.S. (2006) "Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N°. 29, pp. 31-55.

Johannessen, J.A.; Olsen, B. y Lumpkin, G.T. (2001) "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, N°. 1, pp. 20-31.

Johannessen, J.A.; Olsen, B. y Olaisen, J. (1999) "Aspects of innovation theory based knowledge management", *Journal of International Management*, Vol. 19, pp. 121-39.

Jones-Evans, D. y Westhead, P. (1996) "High technology small firm sector in the United Kingdom", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 2, N°. 1, pp. 15-35.

Jørgensen, F. y Ulhøi, J.P. (2010) "Enhancing innovation capacity in SMEs through early network relationships", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19, N°. 4, pp. 397-404.

Juran, J.M. (1989) "On leadership for Quality", *The Free Press*, New York.

Jyoti, J.; Rani, R. y Kotwal, S. (2013) "Knowledge Management Practices and Competitive Advantage: The Mediating Role of Innovation Capacity", 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM).

Kalthoff, O.; Nonaka, I. y Nueno, P. (1998) "La luz y la sombra: la innovación en la empresa y sus formas de gestión", *Ediciones Deusto*, Bilbao.

Kamoche, K. (1996) "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, N° 2, pp. 213-233.

Kaplan, A.M. y Haenlein, M. (2006) "Towards a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, N° 2, pp. 168-82.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996) "The balanced scorecard translating strategy into action", *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

Karpen, I.O.; Bove, L.L. y Lukas, B.A. (2011) "Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation", *Journal of Service Research*, DOI: 10.1177/1094670511425697.

Kaulio, M.A. (1998) "Customer, consumer and user involvement in product development: a framework and a review of selected methods", *Total Quality Management*, Vol. 9, N° 1, pp. 141-149.

Keegan, D.P.; Eiler, R.G. y Jones, C.R. (1989) "Are your performance measures obsolete?", *Management Accounting*, June, pp. 45-50.

Kelley, S.W.; Donnelly, J.H. y Skinner, S.J. (1990) "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp. 315-335.

Kerin, R.A. (1992) "Marketing's contribution to the strategy dialogue revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, N° 4, pp. 331-334.

Kessler E.H.; Bierly, P.E. y Gopalakrishnan, S. (2000) "Internal vs. external learning in new product development: effects on speed, cost and competitive advantage", *R&D Management*, Vol. 30, N° 3, pp. 213-223.

Khan, A.M. y Manopichetwattana, V. (1989) "Innovative and non-innovative small firms: types and characteristics", *Management Science*, Vol. 35, pp. 597-606.

Kim, D.H. (1993) "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, Vol. 35, N° 1, pp. 37-50.

Kirca, A.H.; Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005) "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 2, pp. 24-41

Klaus, P. y Maklan, S. (2012) "EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience", *Journal of Service Management*, Vol. 23, N° 1, pp. 5-33.

Kleinknecht, A.; Van Montfort, K. y Brouwer, E. (2002) "The nontrivial choice between innovation indicators," *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 11, pp. 109-121.

Kline, S.J. (1985) "Innovation is not a linear process", *Research Management*, Julio-Agosto, pp. 36-45.

Kline, S.J. y Rosemberg, N. (1986) "An overview of innovation", En Landau, Rosemberg (Eds.), Washington: *National Academy Press*.

- Knight, K. (1967) "A descriptive model of the intra-firm innovation process", *Journal of Business*, Vol. 40, pp. 478-496.
- Koellinger, P. (2008) "The relationship between technology, innovation, and firm performance empirical evidence from e-business in Europe", *Research Policy*, Vol. 37, N°. 8, pp. 1317-1328.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990) "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implication", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Koys, D.J. y DeCotiis, T.A. (1991) "Inductive measures of psychological climate", *Hum Relat*, Vol. 44, N°. 3, pp. 265-285.
- Kok, R. y Biemans, W. (2009) "Creating a market-oriented product innovation process: a contingency approach", *Technovation*, Vol. 29 N°. 8, pp. 17-526.
- Kristensson, P.; Gustafsson, A. y Archer, T. (2004) "Harnessing the creative potential among Users", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, N°.1, pp. 4-14.
- Kühne, B.; Gellynck, X. y Weaver, R.D. (2013) "The influence of relationship quality on the innovation capacity in traditional food chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18, N° 1, pp. 52-65.
- Kumar (2006) "Marketing mentality change seven innovation for marketing reengineering brilliant," *Commercial Press*, Shanghai, pp. 204-230.
- Kundu, S.K. y Katz, J.A. (2003) "Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions", *Small Business Economics*, Vol. 20, N°. 1, pp. 25-47.

- Kyrgidou, L.P. y Spyropoulou, S. (2013) "Drivers and performance outcomes of innovativeness: an empirical study", *British Journal of Management*, Vol. 24, N°. 3, pp. 281-298.
- Lado, N. y Maydeo-Olivares, A. (2001) "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, Vol. 18, N°. 2, pp. 130-145.
- Lafferty, B.A., y Hult, G.T.M. (2001) "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N°. 1/2, pp. 92-109.
- Lagrosen, S. (2005) "Customer involvement in new product development: a relationship marketing perspective", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, N°. 4, pp. 424-436.
- Lahera, A. (2004) "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", *Reis*, Vol. 106, N°. 4, pp. 63-101.
- Lasch, F.; Le Roy, F. y Yami, S. (2007) "Critical growth factors of ICT start-ups", *Management Decision*, Vol. 45, N°. 1, pp. 62-75.
- Laursen, K. y Foss, N.J. (2003) "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 27, N° 2, 243-263.
- Lavie, D. (2006). "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view", *Academy of Management Review*, Vol. 31, N° 3, pp.638-658.
- Lawson, B. y Samson, D. (2001) "Developing innovation capability in organizations: a dynamics capabilities approach", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, N°. 3, pp. 377-400.

Lebas, M.J. (1995) "Performance measurement and performance management", *International Journal of Production Economics*, Vol. 41, N°. 1-3, pp. 23-35.

Lee, J.S. y Hsieh, C.J. (2010) "A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage", *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 8, N°. 9, pp.109-120

Lei, D.; Hitt, M.A. y Bettis, R. (1996): "Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context", *Journal of Management*, vol. 22, n° 4, pp. 549-569.

Leiponen, A. (2005) "Organization of knowledge and innovation: the case of finnish business services", *Industry and Innovation*, Vol. 12, N°. 2, pp. 185-203.

Leonard-Barton, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.

Leonard-Barton, D. (1995) "Wellsprings of knowledge: building a sustaining the sources of innovation", *Harvard Business School Press*, Boston.

Leonidou, L.C.; Leonidou, C.N.; Fotiadis, T.A. y Zeriti, A. (2013) "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance", *Tourism Management*, Vol. 35, pp. 94-110.

Lev, B. (2003) "Intangibles: medición, gestión e información", Ediciones Deusto, ISBN :84-234-2122-8, Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN).

Levenburg, N.; Magal, S.R. y Kosalge, P. (2006) "An exploratory investigation of organizational factors and e-Business Motivations among SMFOEs in the US", *Electronic Markets*, Vol. 16, N°. 1, pp. 70-84.

Levitt, T. (1960) "Growth and profits through planned marketing innovation", *Journal of Marketing*, Vol. Abril, pp. 1-8.

Li, T. y Calantone, R.J. (1998) "The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination", *The Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 13-29.

Lin, C.H.; Peng, C.H. y Kao, D.T. (2008) "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, N°. 8, pp.752-772.

Lin, R.J.; Chen, R.H. y Chiu, K.K.S. (2010) "Customer relationship management and innovation capability: an empirical study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, N°. 1, pp. 111-133.

Lin, R.J., Che, R.H. y Ting, C.Y. (2012) "Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112, N°. 1, pp. 42-63.

Lin, C.Y.-Y. y Liu, F.-C. (2012) "A Cross-Level Analysis of Organizational Creativity Climate and Perceived Innovation: The Mediating Effect of Work Motivation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15, N°. 1, pp. 55-76. <http://dx.doi.org/10.1108/14601061211192834>

Liqin, R.; Guangya, X. y Koos, K. (2010) "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: a pragmatic approach for Chinese firms", *Management Research Review*, Vol. 33, N°. 1, pp. 79-89.

Lippman, S. y Rumelt, R.P. (1982) "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, N° 2, pp. 418-438.

Lisboa, A.; Skarmetas, D. y Lages, C. (2013) "Export market exploitation and exploration and performance: Linear, moderated, complementary and non-linear effects", *International Marketing Review*, Vol. 30, N° 3, pp. 211-230.

Loewe, P. y Dominiquini, J. (2006) "Overcoming the barriers to effective innovation", *Strategy & Leadership*, Vol. 34, N° 1, pp. 24-31.

London Business School -LBS- (2007) "Innovative Potential: Men and Women in Team".

Llonch, J; López, M.P. y Eusebio, R. (2007) "Orientación al aprendizaje, orientación al mercado, resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 33, N° 12, pp. 63-94.

Lopez Cabrales, A.; Pérez Luño, A. y Cabrera, R.V. (2009) "Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity", *Human Resource Management*, Vol. 48, N°4, pp. 485-503.

López-Rodríguez, J. y García-Rodríguez, R. (2005) "Technology and export behaviour: A resource-based view approach", *International Business Review*, Vol. 14, pp. 539-557.

Llorente-Galera, F. (2003) "La nueva organización y flexibilidad laboral en los fabricantes de automóviles ubicados en España" V Congreso de Ingeniería de Organización, Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre.

Lloria, M.B. (2004) "Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas", Tesis doctoral, departamento. de Organización de Empresas, Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

López, N.; Monter, J.M. y Vázquez, C.J. (2007) “Cómo gestionar la innovación en las pymes”, *Netbiblio*, La Coruña.

Lukas, B.A. y Ferrell, O.C. (2000) “The effect of market orientation on product innovation”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N° 2, pp. 239-247.

Lundvall, B.A. y Nielsen, P. (2007) “Knowledge management and innovation performance”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, N° 3/4, pp. 207-223.

Lusch, R.F. y Vargo S.L. (2006) “Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements”, *Marketing Theory*, Vol. 6, N° 3, pp. 281-288.

Lusch, R.F. y Vargo S.L. (2011) “Service-dominant logic: a necessary step”, *European Journal of Marketing*, Vol. 45, N° 7/8, pp. 1298-1309.

Lusch, R.F.; Vargo, S.L. y O’Brien, M. (2007) “Competing through service: insights from service-dominant logic”, *Journal of Retailing*, Vol. 83, N° 1, pp. 5-18.

Lynch, P., Walsh, M. y Harrington, D. (2010) “Defining and dimensionalizing organizational innovativeness”, Paper 18, International CHRIE Conference-Refereed Track, available at http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Saturday18/ (acceso en febrero 2014).

Lynn, G.S.; Skov, R.B. y Abel, K.D. (1999) “Practices that support team learning and their impact on speed to market and new product success”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, N° 5, pp. 439-454.

Madhavaram, S. y Hunt, S. (2008) “The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant

resources and implications for marketing strategy”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, N°.1, pp. 67-82.

Maidique, M. y Patch, P. (1988) “Corporate Strategy and Technology Policy”, En: Tushman, M. y Moore, W. *Readings in the Management Innovation*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 236-248. ISBN. 0887302440.

Maisel, L.S. (2001) “Performance Measurement Practices Survey Results”, AICPA, New York.

Makadok, R. (2001) “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 387-401.

Marcus, A.A. (1988) “Implementing externally-induced innovations: a comparison of rule-bound and autonomous approaches”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 235-256.

March, I. y Yagüe, R.M. (2009) “Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N°. 64, pp. 105-131.

Marquis, D.G. (1969) “The anatomy of successful innovations. Innovation”, Vol. 1, N°. 7, pp. 28-37.

Marr, B. y Schiuma, G. (2003) “Business performance measurement past, present, and future”, *Management Decision*, Vol. 41, N°. 8, pp. 680-687.

Martín Sierra, C. (2011) “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas”, Tesis doctoral, Departamento de Organización de empresas y Comercialización e Investigación de mercados, Universidad de Valladolid.

Martin, C. y Horne, D.A. (1993) "Service innovation: successful vs. unsuccessful firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, N° 1, pp. 49-65.

Martin, C.R. y Horne, D.A. (1995) "Level of success inputs for service innovations in the same firm", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, N° 4, pp. 40-56.

Martínez, B. (1993) "Mejora de los programas de participación del personal", *Teoría de la educación, Revista Interuniversitaria*, Vol. 5, pp. 181-195.

Martins, E.C. y Terblanche, F. (2003) "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, pp. 64-74.

Massey, A.P.; Montoya-Weiss, M.M. y O'Driscoll, T.M. (2002) "Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel Networks", *MIS Quarterly*, Vol. 26, N° 3, pp. 269-289.

Mathyssens, P.; Vandembemt, K. y Goubau, C. (2009) "Value capturing as a balancing act", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, N° 1, pp. 56-60.

Matsuo, M. (2006) "Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 242-250.

Matthing, J.; Sanden, B. y Edvardsoon, B. (2004) "New service development: learning from and with customers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, N° 5, pp. 479-98.

Matusik, S.F. y Hill, C.W. (1998) "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23.

Mazaira, A.; Dopico, A. y González, E. (2005) “Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, N°. 3, pp.181-208.

McCann, J. (1991) “Patterns of growth, competitive technology and financial strategies in young ventures”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, N° 3, pp. 189-208.

McGee, J.V. (1992) “What is Strategic Performance Measurement?”, *Ernst & Young Center for Business Innovation*, Boston, MA.

McKenna, U. (1995) “Real-time marketing”, *Harvard Business Review*, vol. 73, N°.4, pp. 87-95.

McKinsey & Co. (2007) “Women Matter: Gender Diversity: A Corporate Performance Driver”.

Mehrabani, S.E. y Shajari, M. (2012) “Knowledge management and innovation capacity”, *Journal of Management Research*, Vol. 4, N°. 2, pp. 164-177.

Mele, C.; Spena, T.R. y Colurcio, M. (2011) “Service-dominant logic as a framework for innovation within networks”, Available at SSRN 1934862.

Menguc, B. y Auh, S. (2006) “Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, N°. 1, pp. 63-73.

Meyer, J.U. (2014) “Strengthening Innovation Capacity through Different Types of Innovation Cultures”, *Technology Innovation Management Review*, December, pp. 6-16.

Michel, S.; Stephen, W. y Gallen, A.S. (2008) "Exploring and categorizing discontinuous innovations: a service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 54-66.

Miles, R.E.; Snow, C.C.; Meyer, A.D. y Coleman, H.J. (1978) "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of Management Review*, Vol. 3, N° 3, pp. 546-562.

Miller, I. y Cangelotti, C. (1965). "Momentum and revolution, organization adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, N° 4, pp. 591-614.

Miller, D. y Friesen, P.H. (1980) "Momentum and revolution in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, N° 4, pp. 591-614.

Miller, D. y Friesen, P.H. (1984) "Organizations: a quantum view new", Jersey: Prentice-Hall.

Ming-Tien, T. y Chia-Mei, S. (2004) "The Impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance", *International Journal of Management*, Vol.21, N° 4, pp. 524-530.

Mithas, S., Krishnan, M.S. y Fornell, C. (2005) "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?", *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 4, pp. 201-209.

Molina, M.P. (1998) "Gestión de calidad en documentación", *Anales de documentación*, Vol. 1, pp. 171-183.

Molina-Palma, M.A. (2004): A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia, Tesis doctoral defendida en la Universidade de São Paulo.

- Möller, K. y Svahn, S. (2003) "Managing strategic nets: a capability perspective", *Marketing Theory*, Vol. 3, N° 2, pp. 209-234.
- Montes, J.M.; Pérez, S. y Vázquez, C.J. (2001) "La capacidad de aprendizaje de las empresas españolas", *Madrid Monografías*, Diciembre, pp. 73-80.
- Moorman, C. (1995) "Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 318-335.
- Moorman, C. y Miner, A.S. (1998) "Organizational improvisation and organizational memory", *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 4, pp. 698-723.
- Morcillo, P. (1995) "La innovación en la empresa: un factor de supervivencia", Documento nº 7, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid.
- Morcillo, P. (1997) "Dirección estratégica de la tecnología e innovación", *Editorial Civitas*, Madrid.
- Moreira, J.; Silva, M.J.; Simões, J. y Sousa, G. (2012) "Drives of marketing innovation in Portuguese firms", *Amfiteatru Economic Journal*, Vol. 14, N° 31, pp. 195-206.
- Morgan, N.A.; Clark, B.H. y Gooner, R.A. (2002) "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, Vol. 55, N° 5, pp. 363-75.
- Mowery, D.C. y Rosenberg, N. (1981) "Technical change in the commercial aircraft industry, 1925-1975", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 20, N° 4, pp. 347-358.

Moya-Angeler, J. (2010) "Innovación y desarrollo económico", *Mediterráneo Económico* 20, *Fundación Cajamar*, pp. 301-310, ISSN: 1698-326.

Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (1998) "Marketing estratégico: teoría y casos", Ediciones *Pirámide*, Madrid.

Muñoz, J. y Calderón, G. (2008) "Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud", *Revista. Gerencia y Políticas de. Salud*, Vol. 7, N°. 15, pp. 131-154.

Murat Ar, I. y Baki, B. (2011) "Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, N°. 2, pp. 172-206.

Myers, S. y Marquis, D.G. (1969) "Sucessful industrial innovations", *National Science Foundation*, Washington.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (2002) "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage" en C. W. Choo y N. Bontis (eds.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, *Oxford University Press*, New York, pp. 673-698.

Nair, H.A.; Kumar, D. y Ramalu, S.S.(1994) "Assesment framework for innovation capacity", *Man in India*, Vol. 94, N° 4, pp.73-93.

Naranjo, J.C.; Sanz, R. y Jiménez, D. (2008) "Cultura organizacional e innovación. Un estudio empírico", *Estableciendo puentes en una economía global (ponencias)*, Vol.1, pp. 5-22. *Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*.

Naranjo, J.C.; Valle, R.S. y Jimenez, D. (2010) "Organizational culture as determinant of product innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, N° 4, pp. 466-480. <http://dx.doi.org/10.1108/14601061011086294>.

Naranjo-Gil, D. (2009) "The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: consequences for performance in public sector organizations", *Technovation*, Vol. 29, N°. 12, pp. 810-818.

Narver, J. y Slater, S.F. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.

Nash, M. (1983) "Managing organizational performance". San Francisco: Jossey-Bass.

Nasierowski, W. y Arcelus, F.J. (2003) "On the Efficiency of National Innovation Systems", *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol.37, N°. 3, pp. 215-234.

Nassimbeni, G. (2001) "Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: A logit/probit model", *Research Policy*, Vol. 30, pp. 245-262.

Navarro, M. (2002) "La cooperación para la innovación en la empresa española desde una perspectiva internacional comparada", *Economía Industrial*, N°. 344, pp. 47-66.

Navas, J.E. y Guerras, L. (2002) "La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones", *Editorial Civitas*, tercera edición, Madrid.

Neale, M.R. y Corkindale, D.R. (1998) "Co-developing products: involving customers earlier and more deeply", *Long Range Planning*, Vol. 31, N°. 3, pp. 418-25.

Neely, A. (1999) "The performance measurement revolution: why now and what next?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, N°. 2, pp. 205-228.

Neely, A.D.; Gregory, M.J. y Platts, K. (1995) "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, N° 4, pp. 80-116.

Neely, A.D.; Mills, J.; Gregory, M.; Richards, H.; Platts, K. y Bourne, M. (1996) "Getting the measure of your business", *Findlay Publications*, Horton Kirby

Nelson R.R y Winter S.G. (2002) "Evolutionary theorizing in economics", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, N° 2, pp.23-46.

Nelson, E.C.; Rust, R.T.; Zahorik, A.; Rose, R.L.; Batalden, P. y Siemanski, B.A. (1992) "Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 12, N° 4; pp. 6-13.

Nelson, R. y Winter. S.G. (1982) "An evolutionary theory of economic change", en D.C NORTH, 1994, "Economic performance through time", *The American Economic Review*, Vol. 84, N° 3, pp. 359-368.

Ngo, L.V. y O`Cass, A. (2013) "Innovation and business success: the mediating role of customer participation", *Journal of Business Research*, Vol. 66, N° 8, pp. 1134-1142.

Ngo, L.V. y O'Cass, A. (2012) "In search of innovation and customer-related performance superiority: the role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions", *Journal Product Innovation Management*, Vol. 29, N° 5, pp. 861-877.

Nidumolu, R.; Prahalad, C.K. y Rangaswami, M.R. (2009) "Why sustainability is now the key driver of innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 87, N° 9, pp. 56-64.

Nielsen, A. (2006) "Understanding dynamic capabilities through knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, N°. 4, pp. 59-71.

Nieto, M. (2003) "Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa", *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, N°. 3, pp. 111-128.

Nieto, M. y Quevedo, P. (2005) "Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort", *Technovation*, Vol. 25, pp. 1141-1157.

Nissan, E.; Carrasco, I. y Castaño, M.S. (2012) "Women Entrepreneurship, Innovation, and Internationalization", In *Women's Entrepreneurship and Economics*, Chapter 9, pp. 125-142, Springer New York.

Nonaka, I. (1991) "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69, N°. 6, pp. 96-104.

Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, N°. 1, pp. 14-37.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) "The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation", *Oxford University Press*, New York.

Nonaka, I. y Teece, D.J. (2001) "Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization", *Sage*, London.

Normann, R. y Ramírez, R. (1993) "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 71, pp. 65-77.

Noronha, M.T.; Cesário, M. y Fernandes, S. (2006) "Interaction between innovation in small firms and their environments: an exploratory study", *European Planning Studies*, Vol. 14, N°. 1, pp. 95-117.

O'Cass, A. y Sock, P. (2013) "Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation", *Journal of Business Research*, N°. 66, pp. 1074-1084.

O'Cass, A. y Ngo, L.V. (2007) "Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, N°. 7/8, pp. 868-887.

OCDE (1997) "Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation", *Publications*, Paris.

OCDE-EUROSTAT (1997) "The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data", *Oslo Manual*, Paris: OCDE.

OCDE (2009) "Gender and Sustainable Development: Maximizing the economic, social and environmental role of women", Organisation for Economic Cooperation and Development, *Publications*, Paris.

Oficina Estadística del ayuntamiento de Valencia (2013) "información sobre la población y la actividad económica de la ciudad de Valencia", consulta online abril 2014. http://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/poblacion%20contenido?opendocument&lang=1&nivel=2_1.

Olabarrieta, J. C. (1998) "¿Vino viejo en nuevo envase?", *Training & Development Digest*, N°. 10, pp. 92-95.

Olson, E.M.; Slater, S.F. y Hult, G.T.M. (2005) "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization

structure, and strategic behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, N°. 3, pp. 49-65.

Ordanini, A. y Parasuraman, A. (2011) “Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis”, *Journal of Service Research*, Vol. 14, N°. 1, pp. 3-23.

O'Reilly, C.; Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991) “People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.

Osorio, F.F.; Hernández, M. y Rodríguez, H.A. (2014) “Impacto de la orientación proactiva y reactiva al mercado sobre el éxito de la innovación. El papel moderador de la orientación al aprendizaje”, *Cuadernos de Administración*, Vol. 27, N°. 49, pp. 109-133.

Otley, D.T. (1999) “Performance management: a framework for management control systems research”, *Management Accounting Research*, Vol. 10, N°. 4, pp. 363-382.

Özgener, Ş. y İraz, R. (2006) “Customer relationship management in small-medium enterprises: the case of Turkish tourism industry”, *Tourism Management*, Vol. 27, N°. 6, pp. 1356-1363.

Padmore, T.; Chuezte, H. y Gibson, H. (1998) “Modeling systems of innovation: an enterprise-centered view” *Research Policy*, N° 26, pp. 605-624.

Panayides, P. (2006) “Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, N°. 4, pp. 466-483.

Paoli, M. y Prencipe, A. (2003) “Memory of the organization and memories within the organization”, *Journal of Management & Governance*, Vol. 7, N°. 2, pp. 145.

Parasuraman, A.; Zeithmal, V.A. y Berry, L.L. (1990) "Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations", *Free Press*, New York.

Parirokh, M.; Daneshgar, F. y Fattahi, R. (2009) "A theoretical framework for development of a customer knowledge management system for academic libraries", In *World Library and Information Congress: 75th IFLA General Conference and Council*, Milan, Italy.

Pass, M.W. (2013) "Outsourcing the sales function: the influence of communication and customer orientation", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 17, N° 2, pp. 99-109.

Pavitt, K. (1984) "Sectorial patterns of technical change. Towards a taxonomy and a theory", *Research Policy*, N° 13, pp. 343-373.

Pavitt, K. (2003) "The process of innovation", *Science and Technology Policy Research*.

Pavón, J. y Goodman, R. (1976) "Proyecto Moldetec. La planificación del desarrollo tecnológico en el caso español", Madrid: Centro del desarrollo tecnológico industrial. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Penrose, E.T. (1959) "The Theory of the Growth of the Firm", London: Basil Blackwell and Mott.

Penrose, E.T. (1962) "Teoría del crecimiento de la empresa", *Editorial Aguilar*, Madrid.

Perdomo-Ortiz, J.; González-Benito, J. y Galende, J. (2006) "Total quality management as a forerunner of business innovation capability", *Technovation*, Vol. 26, N° 10, pp. 1170-1185.

Perdomo-Ortiz, J.; González-Benito, J. y Galende, J. (2009) "An analysis of the relationship between total quality management-based

human resource management practices and innovation”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, N°.5, pp. 1191-1218.

Pérez-Luño, A.; Cabrera, R.V. y Wiklund, J. (2007) “Innovation and imitation as sources of sustainable competitive advantage”, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 5, N°. 2, pp. 71-82.

Pérez-Mora, R; Huerta, R. y Sánchez-Aparicio, G.A. (2005) “Atribuciones causales del docente ante el sistema de gestión del personal académico”, *Foro sobre el Financiamiento y la Gestión Administrativa de la Educación*, 13-14 Octubre 2005, Departamento de Estudios en Educación, -Universidad de Guadalajara.

Pergelova, A. (2010) “Connecting customers with the company: the role of interactiveness and its effect on performance”, Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament d’Economia de l’Empresa. <http://hdl.handle.net/10803/3982>.

Peteraf, M. (1993) “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 179-191.

Pil, F. y Holwelg, M. (2003) “The advantages of thinking small”, *Mit Sloan Management Review*, Winter, pp. 33-39.

Ping, T.; Ashmore, M., y Mulkay, M. (1992) “Technology, testing, text: clinical budgeting in the U.K. national health service”, en W.E. Bijker y J. Law, *Shaping Technology/Building Society*, Massachusetts, MIT Press, pp. 265-289.

Pinho, J.C. (2008) “TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and

innovation”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, N° 3, pp. 256-275.

Pinto, M. (1998) “Criterios de calidad total en la biblioteca según el modelo europeo de excelencia (EFQM)”, *Actas Décimas Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, AAB.

Pisano, G. (1990) “The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 153-176.

Pitta, D. y Franzak, F. (1996) “Boundary spanning product development in consumer markets: learning organization insights”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, N° 5, pp. 66-81.

Pla-Barber, J. y Alegre, J. (2007) “Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry”, *International Business Review*, Vol. 16, N° 3, pp. 275-293.

Pons, F. (2009) “Innovación en las organizaciones: ocho variables y cuatro modelos para estimularla y gestionarla eficazmente desde el departamento de recursos humanos”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, N° 317 y 318.

Porter, M.E. (1985) “Competitive advantage”, New York; *Free Press*.

Porter, M.E. (1981) “The Contributions of industrial organizations to strategic management”, *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 609-620.

Porter, M.E. (1991) “America's green strategy”, *Scientific American*, Vol. 264, N° 4, pp. 168.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990) “The Core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 90, pp. 79-91.

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2000) "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, Vol. 78, N° 1, pp. 79-87.

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2003) "The new frontier of experience innovation", *Mit Sloan Management Review*, Vol. 44, N° 4; pp. 12-18.

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004) "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, N° 3, pp. 5-14.

Prajogo, D. y Sohal, A. (2003) "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, N° 8, pp. 901-918.

Priem, R. y Butler, J. (2001) "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 22-40.

Puig, P. (1996) "La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisi de l'entorn econòmic i de les estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic", ESADE. Barcelona.

Quero, M.J y Ventura, R. (2014) "Análisis de las relaciones de co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding", *Universia Business Review*, N° 43, pp. 128-143

Quinn, J.B. (1985) "Managing innovation: controlled chaos", *Harvard Business Review*, Vol. 10, N° 3, pp. 73-84.

Ramaswamy, V. y Gouillart, F. (2010) "The power of co-creation", *The Free Press*, New York.

Rao, H. y Drazin, R. (2002) "Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the

mutual fund industry, 1986-1994”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N° 3, pp. 491-507.

Ravald, A. y Grönroos, C. (1996) “The value concept and relationship marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N° 2, pp.19-30.

Rees, F. (1997) “Teamwork from Start to Finish”, San Francisco: Pfeiffer.

Reichheld, F. y Sasser, E. (1990) “Zero defections: quality comes to services”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N° 9, pp. 105-111.

Reichheld, F.F. y Scheffer, P. (2000) “E-loyalty: your secret weapon on the web”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, N° 4, pp. 105-113.

Reinartz, W.; Haenlein, M. y Henseler, J. (2009) “An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, N° 4, pp. 332-344.

Renko, M.; Carsrud, A. y Brännback, M. (2009) “The Effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, N° 3, pp. 331-369.

Revilla, E. (1996) “Factores determinantes del aprendizaje organizativo, un modelo de desarrollo de productos”, *Club Gestión de Calidad*, Madrid.

Ribeiro, D. (2003) “Rendimiento de las pymes innovadoras”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, N° 3, pp.119-132.

Rigby, D. y Zook, C. (2002) “Open-market innovation”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, N°.10, pp. 80-89.

Rindfleisch, A. y Moorman, C. (2003) "Interfirm cooperation and customer orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, N°. 4, pp. 421-436.

Ringle, C.M.; Wende, S. y Will, A. (2005) "SmartPLS 2.0 ", (M3) beta. Hamburg.

Rizzoni, A. (1991) "Technological innovation and small firms: a taxonomy", *International Small Business Journal*, Vol. 9, N°.3, pp. 31-42

Roberts, E.B. (1978) "Managerial applications of system dynamics", Cambridge, MIT Press.

Rodríguez, M.A.; Ruiz, C. y Martín, E. (1989) "Las empresas born global: un enfoque de capacidades dinámicas", *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, Vol. 1, N°. 4.

Rodríguez, C., Carrillat, F.A. y Jaramillo, Fl. (2004) "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, N°. 2, pp. 179-200.

Rogers, E.M. (1983) "Diffusion of innovations", Ed. New York: *The Free Press*.

Rollins, M. y Halinen, A. (2005) "Customer knowledge management competence: towards a theoretical framework" In System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on, pp. 240a-240a. IEEE.

Rollins, M.; Pekkarinen, S. y Mehtälä, M. (2011) "Inter-firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, N°. 10, pp. 956-971.

Romero, M.J. (2014) “El impacto económico de la innovación: 10 razones por las que innovar”, *Clarke, Modet y Cía*, Madrid. ISBN: 978-84-695-9402-5

Root, H.P. (1994) “MSI: A resource for the learning organization”, *Marketing Science Institute Review*, spring, Vol. 1.

Roper, S. y Love, J.H. (2002) “Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants”, *Research Policy*, Vol. 31, N°. 1087-1102.

Rosenkopf, L. y Almeida, P. (2003) “Overcoming local search through alliances and mobility”, *Management Science*, Vol. 49, N°. 6, pp. 751-766.

Rothwell, R. (1994) “Towards the fifth-generation innovation process”, *International Marketing Review*, Vol. 11, N°. 1. pp. 7-31.

Rothwell, R. y Zegveld, W. (1985) “Reindustrialization and technology”, ME Sharpe.

Ruef, M.; Aldrich, H.E. y Carter, N.M. (2003) “Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs”, *American Sociological Review*, Vol. 68, N°. 2, pp. 195-222.

Ruekert, R.W. (1992) “Developing a market orientation: an organizational strategy perspective”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-45.

Rumelt, R. (1984) “Toward a strategic theory of the firm”, in R. Lamb, ed., *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Nueva Jersey, pp. 556-570.

Saldaña, J. y Urcia, L. (2008) “La técnica de recolección de información mediante los grupos focales” *Revista Salud, Sexualidad y Sociedad*, Vol. 2, N° 1.

Salomann, H.; Dous, M.; Kolbe, L. y Brenner, W. (2006) “Advancing CRM initiatives with knowledge management”, *Journal of Information Science & Technology*, Vol. 3, N° 2.

Sánchez, R. y Mahoney, J.T. (1996) “Modularity, flexibility and knowledge management in product and organization design”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, special issue, Winter, pp. 63-76.

Sang, L.; Olson, D. y Trimi, S. (2012) “Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values”, *Management Decision*, Vol. 50, N° 5, pp. 817-831.

Santos, M.L. y Vázquez, R. (2010) “Orientación al mercado y resultado de la innovación en las empresas de alta tecnología”, *Dirección y Organización*, N° 23.

Santos, M.L. y Álvarez, L.I. (2007) “Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence”, *Technovation*, Vol. 27, pp. 514-532.

Santos, M.L.; González, C. y López, J.A. (2009) “Cultura innovadora, co-creación y resultados en las KIBS”, XXI Congreso Nacional de Marketing, Bilbao.

Santos, M.L.; González, C. y López, J.A. (2013) “An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS’co-creation culture, innovation capability and performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, N° 2, pp. 86-100.

Santos, M.L.; Vázquez, R. y Álvarez, L.S. (2000) “Orientación al mercado en la estrategia de innovación: su efecto en las empresas industriales”, *Economía Industrial*, Vol. 4, pp. 93-106.

Santos Rodrigues, H.; Figueroa Dorrego, P. y Fernández-Jardón Fernández, C. (2009) “La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la eurorregión galicia norte de Portuga” Doctoral dissertation, Tese de Doutoramento, Universidade de Vigo, Espanha.

Santos-Vijande, M.L., Pérez, M.J.S., Rodríguez, N.G., y Gutiérrez, J.A.T. (2007) “Antecedentes y consecuencias de las capacidades de marketing en la Pyme española”, En *XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing [Recurso electrónico]: Vigo, 19, 20 y 21 de septiembre de 2007* (p. 65). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Santos-Vijande, M.L.; López-Sánchez, J.A. y González-Mieres, C. (2012) “Organizational learning, innovation, and performance in KIBS”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 18, N° 6, pp. 870-904.

Saren, M.A. (1984) “A classification and review of models of the intra-firms innovation process”, *R&D Management*, Vol. 14, N° 1, pp.11-24.

Saxe, R. y Weitz (1982) “The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 343-51.

Schendel, D.E. y Hofer, C.W. (1979) “Strategic management: a new view of business policy and planning”, *Boston: Little Brown*.

Scherer, E. (2000) “The knowledge network: knowledge generation during implementation of application software packages”, *Logistic Information Management Journal*, Vol. 13, N° 4, pp. 210-217.

Schlesinger, W. y Andreu, L. (2013) “Innovación, orientación al cliente y co-creación de valor: una aplicación a la empresa valenciana” en *Innovación de la empresa valenciana: rutas de presente hacia un futuro competitivo*, Universitat de València. ISBN: 978-84-370-9260-7.

- Schmiedeberg, C. (2008) "Complementarities of innovation activities: an empirical analysis of the German manufacturing sector", *Research Policy*, Vol. 37, N°. 9, pp. 1492-1503.
- Schulz, M. y Jobe, L.A. (2001) "Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, N°. 1, pp. 139-165.
- Schumpeter, J.A. (1934) "The theory of economic development", Ed. Cambridge, M.A: *Harvard University Press*.
- Schumpeter, J.A. (1939) "Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process", New York, *McGraw-Hill*.
- Schumpeter, J.A. (1942) "Capitalism, socialism and democracy", *Harper & Row*, New York.
- Schutjens, V. y Wever, E. (2000) "Determinants of new firm success", *Papers of Regional Science*, Vol. 79, N°. 2, pp. 135-153.
- Sebastián, J. (2009) "La innovación: entre la ciencia, la ficción y la política", *CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, España.
- Senge, P.M. (1992) "La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones que aprenden", Granica.
- Shapiro, B. (1988) "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 119-25.
- Shipton, H.; West, M.A.; Dawson, J.; Birdi, K. y Patterson, M. (2006) "HRM as a predictor of innovation", *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, N° 1, pp. 3-27.
- Silva, M.J.M.; Simões, J.; Sousa, G.; Moreira, J. y Mainardes, E.W. (2014) "Determinants for the innovation capacity: empirical evidence from

services firms”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 16, N° 3, pp. 404-416.

Skotis, A.; Katsanakis, I.; Macris, A. y Sfakianakis, M. (2013) “Creating knowledge within a C-business context: A customer knowledge management view”, In *Collaborative, Trusted and Privacy-Aware e/m-Services*, pp. 264-277, *Springer Berlin Heidelberg*.

Slater, S. y Narver, J.C. (1994a) “Does competitive environment moderate the marketing orientation-performance relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 1, pp. 46-55.

Slater, S. y Narver, J.C. (1994b) “Market oriented isn’t enough: build a learning organization”, *Marketing Science Institute*, N° 94-103.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995) “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, N° 3, pp. 63-74.

Slater, S.F. y Narver, J. C. (1999) “Market-oriented is more than being customer-led” *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N° 12, pp. 1165-1170.

Smith, H.A. y McKeen, J.D. (2005) “Developments in practice XVIII-customer knowledge management: Adding value for our customers”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, N° 1, pp. 744-755.

Snoj, B., Milfelner, B. y Gabrijan, V. (2007) “An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 24, N° 3, pp. 151-164.

Solberg, C.A., y Olsson, U.H. (2010) “Management orientation and export performance: the case of Norwegian ICT companies”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 5, N° 1, pp. 28-50.

Soliman, H.S. (2011) "Customer relationship management and its relationship to the marketing performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, N°. 10, pp. 166-182.

Song, X.M.; Neely, S.M. y Zhao, Y. (1996) "Marketing R&D – marketing integration in the new product development process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 545–553

Soutaris, V. (1999) "Research on the determinants of technological innovation. A contingency approach", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 3, N°. 3, pp. 287-305.

Spender, J.C (1996a) "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N°. 10, pp. 45-62.

Spender, J.C. (1996b) "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of the theory", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, N°. 1, pp. 63-78.

Spender y Grant (1996) "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, pp. 5-9.

Spencer, M.L. y Spencer, S.M (1993) "Competence at work, models for superior performance", New York: Wiley, cap. 2 y 16.

Spreng, R.A. y Mackoy, R.D. (1996) "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 72, N°. 2, pp. 201-214.

Srinivasan, S.; Pauwels, K.; Silva-Risso, J. y Hanssens, D.M. (2009) "Product innovations, advertising, and stock returns", *Journal of Marketing*, Vol. 73, N°. 1, pp.24-43.

Srivastava, R.K.; Fahey, L. y Christensen, H.K. (2001) "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining

competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 27, N° 6, pp. 777-802.

Stock, R.M. y Zacharias, N.A. (2011) “Patterns and performance outcomes of innovation orientation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N° 6, pp. 870-888.

Strauss, G. y Rosenstein, E. (1970) “Workers participation: a critical view”, *Industrial Relations*, Vol. 9, pp. 197-214.

Su, C.T.; Chen, Y.H. y Sha, D.Y. (2006) “Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach”, *Technovation*, Vol. 26, N° 7, pp. 784-795.

Su, Y.; Tsang, E.W.K. y Peng, M.W. (2009) “How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness?”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 26, N° 2, pp. 309-331.

Suarez-Hernández, J. y Ibarra-Mirón S. (2002) “La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial”, *Anales de estudios económicos y empresariales*, ISSN 0213-7569, N° 15, pp. 63-89.

Subramaniam, M. y Youndt, M.A. (2005) “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N° 3, pp. 450-463.

Subramanian, A. y Nilakanta, A. (1996) “Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of Innovation, types of Innovations, and measures of organizational performance”, *Omega*, Vol. 24, N° 6, pp. 631-647.

Sumanth, D.J. (1985) “Productivity engineering and management”, *McGraw-Hill*, Singapore.

Sundbo, J. (1997) "Management of innovation in services", *Service Industries Journal*, Vol. 17, N°. 3, pp. 432-455.

Tajeddini, K. (2011) "Customer orientation, learning orientation, and new service development, an empirical investigation of the Swiss Hotel Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 35, N°. 4, pp. 437-468.

Tajeddini, K.; Trueman, M. y Larsen, G. (2006) "Examining the effect of market orientation on innovativeness", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, N°.5-6, pp. 529-551.

Tang, H.K. (1998) "An integrative model of innovation in organizations", *Technovation*, Vol. 18, pp. 297-309.

Tannenbaum, A.; Kavcic, B.; Rosner, M.; Vianello, M. y Wieser, G. (1974) "Hierarchy in organizations", San Francisco: *Jossey-Bass Publishers*.

Tanriverdi, H (2005) "Information technology relatedness, knowledge management capability", *MIS Quarterly*, Vol. 29, N°. 2, pp. 311.

Tapsott, D. (2006) "Wikinomics: how mass collaboration changes everything", *Portfolio*, New York, NY.

Tarí, J.J y García-Fernández, M. (2013) "Can knowledge management influence firms performance?", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 13, N°. 1, pp. 151-176.

Tarín, L. (1997) "El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden", *Alta Dirección*, N°.191, pp.20-30.

Taylor, S.A. y Baker, T.L. (1994) "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 70, N°. 2, pp. 163-178.

Teece, D.J. (1982) "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 3, N°. 1, pp. 39-63.

Teece, D.J. (1986) "Profiting from technological innovation: Implication for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, Vol.15, pp. 285-305.

Teece, D.J. (1988) "Technological change and the nature of the firm", in G. Dosi, et al. (eds.), *Technical Change and Economic Theorv.*

Teece, D.J. y Pisano, G. (1994) "The dynamic capabilities of firms: an introduction, industrial and corporate change", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, N°. 3, pp. 537-556.

Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, pp. 509-533.

Teece, D.J.; Rumelt, R.; Dosi, G. y Winter, S. (1994) "Understanding corporate coherence: theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 23, pp. 1-30.

Tether, B. (1998) "Small and large firms: sources of unequal innovations?", *Research Policy*, Vol. 27, N°. 7, pp. 725-745.

Tether, B. (2005) "Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer Survey", *Industry and Innovation*, Vol. 12, N°. 2, pp. 153-184.

Thangavelu, S.M. y Heng, T. (2004) "Factors affecting growth in the region: R&D and productivity", *New Economy in East Asia and the Pacific*, pp. 88-105.

The Global Innovation Index (2013) "Global innovation index 2013 report. The local dynamics of innovation", Geneva, Switzerland, ISBN: 978-2-9522210-3-0.

Theoharakis, V. y Hooley, G. (2008) "Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, N°. 1, pp. 69-79.

Thomke, S. y Von Hippel, E. (2002) "Innovators", *Harvard Business Review*, Vol. 80, N°. 4, pp. 74-81.

Thompson, V.A. (1965) "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, N°. 5, pp. 1-20.

Thoumrungroje, A. y Racela, O. (2013) "The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, N°. 2, pp. 140-159.

Tidd, J.; Bessant, J. y Pavitt, K. (1997) "Managing innovation: integrating technological", *Market and Organizational Change*, New York: John Wiley.

Tonnessen, T. (2005) "Continuous innovation through company wide employee participation", *The TQM Magazine*, Vol. 17, N°. 2, pp. 195-207.

Tovar, Y.S.; Fernández, F.G. y Flores, J.E.M. (2015) "La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México", *Estudios Gerenciales*, Vol. 31, N°.136, pp. 243-252.

Trott, P. (1998) "Growing businesses by generating genuine business opportunities: a review of recent thinking", *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 7, N°. 2, pp. 211-222.

Trott, P. (2002) "Innovation management a new product development", *Printece Hall*, Essex, UK.

Tsai, K.H. y Yang, S.Y. (2013) "Firm innovativeness and business performance: the joint moderating effects of market turbulence and competition", *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, N°. 8, pp. 1279-1294.

Tsai, K.H. y Yang, S.Y. (2014) "The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10, N°. 2, pp. 343-366.

Tsai, M.T. y Tsai, C.L. (2010) "Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: exploring the moderating effects of industrial clusters fabric", *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 2, N°. 4.

Tsoukas, H. (1996) "The firm as distributed knowledge system: a constructionist approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 11-25.

Tuominen, M.; Möller, K. y Rajala, A. (1997) "Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation". In *Proceedings of the annual conference of the European Marketing Academy*, Vol. 5, pp. 1220-1240.

Tushman, M.L. y Anderson, P. (1986) "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31 N°. 3, pp. 439-465.

Tushman, M.L. y Nadler, D.A. (1986) "Organizing for innovation", *California Management Review*, Vol. 28, N° 3, pp. 74-92.

Tynan, C. y McKechnie, S. (2009) "Experience marketing: a review and reassessment", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25 N°. 5, pp. 501-517.

Urgal, B.; Quintás, M.A. y Arévalo, R. (2011) “Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N°. 14, pp. 53-66.

Van de Ven, A.H. (1986).” Central problems in the management of innovation”, *Management Science*, Vol. 32, pp. 590-607.

Vargo S.L. y Lusch, R.F (2004) “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, N°. 1, pp. 1-17.

Vargo, S. y Lusch, R.F. (2008) “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, N°. 1, pp. 1-10.

Vargo, S.L. (2009) “Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, N°. 5/6, pp. 373-379.

Vázquez-Casielles, R.; Santos-Vijande, M.L. y Sanzo-Pérez, M.J. (1998) “Estrategias de Marketing para Mercados Industriales”, Madrid, Editorial Civitas.

Vega-Jurado, J.; Gutiérrez-Gracia, A. y Fernández-de Lucio, I. (2009) “Estrategias de adquisición de conocimientos en los procesos de innovación empresarial”, *Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXV N°. 738, pp. 781-791.

Velasco, E.; Zamanillo, I., y Gurutze, M. (2007) “Evolución de los Modelos sobre el proceso de innovación; desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación”, *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, Vol. 2, (Comunicaciones), pp. 28.

Verhoef, P.C.; Lemon, K.N.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M. y Schlesinger, L.A. (2009) “Customer experience creation:

determinants, dynamics and management strategies”, *Journal of Retailing*, Vol. 85, N° 1, pp. 31-41.

Verona, G. y Ravasi, D. (2003) “Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, N° 3, pp. 577-606.

Vesel, P. y Zabkar, V. (2009) “Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, N° 5, pp. 396-406.

Veugelers, R. y Cassiman, B. (2005), “R&D cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing firms”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 23, N° 5-6, pp. 355-379.

Viedma, J.M. (2002) “Innovation capacity benchmarking system (I.C.B.S.)” en N. Bontis (eds.): *World congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, pp. 243-265.

Vilaseca, J. y Torrent, J. (2003) “Las TIC y las transformaciones de la empresa catalana”, España: UOC/Generalitat de Catalunya.

Villar, C.; Alegre, J. y Pla-Barber, J. (2014) “Exploring the role of knowledge management practices on exports: a dynamic capabilities view”, *International Business Review*, Vol. 23, N° 1, pp. 38-44.

Von Hippel, E. (1986) “Lead users: a source of novel product concepts”, *Management Science*, Vol. 32, N° 7, pp. 791-805.

Von Hippel, E.; Ozawa, S. y De Jong, J. (2011) “The age of the consumer-innovator”, *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 27-35.

Von Krong, G. (1998) “Care in knowledge creation”, *California Management Review* N° 40.

Vorhies, D.W., Harker, M. y Rao, C.P. (1999) "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N°. (11/12), pp. 1171-1202.

Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2003) "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance", *Journal of Marketing*, Vol. 67, N° 1, pp.100-115.

Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2005) "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, N°. 1, pp. 80-94.

Wakelin, K. (1998) "Innovation and export behaviour at the firm level", *Research Policy*, Vol. 26, pp. 829-841.

Wam Ismail, W.K.; Omar, R. y Bidmeshgipour, M. (2010) "The relation of strategic human resource practices with firm performance: considering the mediating role of resource based view", *Journal of Asia Pacific Studies*, Vol. 1, N°. 3, pp. 395-420.

Wang, C.L. y Ahmed, P.K. (2004) "The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, N°. 4, pp. 303-313.

Wang, Y. y Lo, H.P. (2004) "Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework", *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 14, N°. 1/2, pp. 34-59.

Webster, F.E. (1992) "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, N°. 10, pp. 1-17.

Webster, F.E. (2004) "Firms's decision to innovate and innovation routines", *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 13, N°. 8, pp. 733-745.

Weerawardena, J. (2003) "The role of marketing capability in innovation based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, N°:1, pp. 15-35.

Weerawardena, J.; O'Cass, A. y Julian, C. (2006) "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, N°. 1, pp. 37-45.

Weiss, P. (2003) "Adoption of product and process innovations in differentiated markets: The impact of competition", *Review of Industrial Organization*, Vol. 23, pp. 301-314.

Wernerfelt, B. (1984) "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 N° 2, pp. 171-180.

Wheelwright, S.C. y Clark, K.B. (1992) "Revolutionizing product development-quantum leaps in speed, efficiency, and quality", New York: *The Free Press*.

Williams, B. (2001) "Developing critical reflection for professional practice through problem-based learning", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 34, N°. 1, pp. 27-34.

Williams, J.R. (1992) "How sustainable is your competitive advantage", *California Management Review*, Vol. 34, pp. 29-51.

Williamson, O. (1975) "Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications", *Free Press*, New York.

Williamson, O. (1985) "The economic institutions of capitalism", *Free Press*, New York.

- Wilpert, B. (1987) "Participation and Industrial Democracy," in Bass, M. and Drenth, P. *Advances in Organizational Psychology, USA: Sage Publications*, pp.232-241.
- Wind, J. y Mahajan, V. (1997) "Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp.1-13.
- Winter, S.G. (2003) "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995.
- Wold, H. (1979) "Model construction and evaluation when theoretical knowledge is Scarce: an example of the use of partial least squares", *Faculté des Sciences a Économiques et Sociales, Université De Genève, Genève, Switzerland*.
- Wold, H. (1985) "Systems analysis by partial least squares", Boston, MA: Martinus Nijhoff.
- Wolfe, R.A. (1994) "Organizational innovation: review, critique and suggested research", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, N°. 3, pp. 405-431.
- Wu, L. (2010) "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility", *Journal of Business Research*, Vol. 63, N°, 1, pp.27-31.
- Wu, J.; Guo, B. y Shi, Y. (2013) "Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: a conceptual framework and a case study from China", *European Management Journal*, Vol. 31, N°. 4, pp. 359-372.
- Xu, M. y Walton, J. (2005) "Gaining customer knowledge through analytical CRM", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 5, N°. 7, pp. 955-971.

Yang, Y. y Chen, R. (2008) "Customer participation: co-creating knowledge with customers", In *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 2008. WiCOM'08. 4th International Conference on (pp. 1-6). IEEE.

Yang, Y. y Konrad, A.M. (2011) "Diversity and organizational innovation: the role of employee involvement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, pp. 1062-1083.

Yu, W.; Jacobs, M.A.; Salisbury, W.D. y Enns, H. (2013) "The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 146, N° 1, pp. 346-358.

Zack, M.; Mckeen, J. y Singh, S. (2009) "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, N° 6, pp. 392-409.

Zahay, D.; Griffin, A. y Fredricks, E. (2004) "Sources, uses, and forms of data in the new product development process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N° 7, pp. 657-666.

Zahra, S.A. (1996a) "Technology strategy and financial performance. Examining the moderating role of the firm's competitive environment", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, N° 3, pp. 189-219.

Zahra, S.A. (1996b) "Technology strategy and new venture performance. A study of corporate sponsored and independent biotechnology ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, N° 4, pp. 289-321.

Zahra, S.A. y Bogner, W.C. (1999) "Technology strategy and software new venture's performance. Exploring the moderating effect of the competitive environment", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, N° 2, pp.135-173.

Zahra, S.A. y Covin, J.G. (1994) "The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 5, N° 2, pp.183-212.

Zahra, S.A. y Das, S.R. (1993) "The financial implications of fit between types and sources and competitive strategy", *Production and Operations Management*, Vol. 2, N° 1, pp. 15-37.

Zaltman, G.; Robert, D. y Holbek, J. (1973) "Innovations and organizations", Wiley, New York.

Zanjani, M.S.; Rouzbehani, R. y Dabbagh, H. (2008) "Proposing a conceptual model of customer knowledge management: a study of CKM tools in British dotcoms", *Proceedings of World Academy of Science, Engineering, and Technology*, 28, April, Rome.

Zegarra Saldaña, A. (2014) "La orientación al mercado y el efecto de la adopción de tecnologías Web 2.0 y el aprendizaje organizativo en la capacidad de innovación: estudio empírico en empresas del sector hotelero de España", Tesis doctoral, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politecnica de Valencia.

Zeithaml, A.V.; Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1990) "Delivering Quality Service", *The Free Press*, New York.

Zeithaml, A.V.; Bitner, M.J. y Gremler, D.D. (2009) "Services marketing: integrating customer focus across the firm", 5th ed, New York, *McGraw-Hill*.

Zhang, Z. (2011) "Customer knowledge management and the strategies of social software", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, N°. 1, pp. 82-106.

Zhou K.Z.; Yim, C.K. y Tse, D.K. (2005) "The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations", *Journal of Marketing*, Vol. 69, N°. 4, pp. 42-60.

Zhu, Z. y Nakata, C. (2007) "Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 15, pp. 187-203.

Zimmermann, E.W. (1951) "World Resources and Industries", New York: *Harper and Row*.

Zollo, M. y Winter, S.G. (2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, N°. 3, pp. 339-351.

Zuopeng Z.J. (2011) "Customer knowledge management and the strategies of social software", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, N°. 1, pp. 82-106.

ANEXO

*“Nunca creí
que pudiéramos transformar el mundo, pero creo que todos los días se
pueden transformar las cosas”*

- Françoise Giroud

ANEXO

**CUESTIONARIO DE LA TESIS
DOCTORAL**

Esta encuesta se enmarca dentro de un estudio sobre **innovación en la empresa valenciana** promovido por la Cátedra Ciudad de Valencia de la Universidad de Valencia y la Fundación Inndea del Ayuntamiento de Valencia. Nuestro objetivo es conocer los recursos y capacidades de la empresa valenciana para abordar la innovación en la situación actual. Los datos se tratarán de modo confidencial y agregado.

Partimos de la idea de que la Innovación es la aplicación de conocimiento para producir conocimiento nuevo y significa novedad o renovación: nuevos productos, nuevos mercados, nuevos modelos, nuevos procedimientos, nuevos procesos, nuevas vías de distribución, nuevas fases publicitarias.

Su opinión es importante de cara al diagnóstico de la situación actual y propuestas de futuro y por ello apreciamos su colaboración contestando las siguientes preguntas.

Número de cuestionario: _____

Por favor, en relación con su empresa valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Señale con una X el recuadro que mejor refleje su opinión.

En relación a su empresa:

P.1.ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
O11. Las propuestas de innovación de los empleados son bienvenidas en la empresa.	1	2	3	4	5
O12. La gerencia busca de manera activa ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
O13. No nos importa asumir riesgos para innovar en esta empresa.	1	2	3	4	5
O14. En la empresa a la gente se le motiva para aportar nuevas ideas al trabajo	1	2	3	4	5
O15. La gerencia promueve y apoya la creación y experimentación de ideas innovadoras y creativas	1	2	3	4	5

P.2.ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
OC1. Medimos sistemática y frecuentemente el servicio al cliente (por ejemplo con encuestas).	1	2	3	4	5
OC2. Una buena información sobre el cliente es la base de nuestro servicio.	1	2	3	4	5
OC3. Conocemos bien a nuestros clientes.	1	2	3	4	5
OC4. Tenemos conocimiento de cómo valoran nuestros clientes el servicio que presta nuestra empresa.	1	2	3	4	5
OC5. Estamos más centrados en nuestros clientes que lo están nuestros competidores.	1	2	3	4	5
OC6. Basamos nuestra competitividad fundamentalmente en el servicio que prestamos al cliente.	1	2	3	4	5

P.3.COLABORACION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en función de lo que ocurre en su empresa durante el proceso de innovación.	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
CC1. (Durante el proceso de innovación), interactuamos con los clientes para obtener información útil para el proceso.	1	2	3	4	5
CC2. (Durante el proceso de innovación), la intensidad con la que interactuamos con los clientes es elevada.	1	2	3	4	5
CC3. (Durante el proceso de innovación), la frecuencia de encuentros con los clientes es alta.	1	2	3	4	5
CC4. (Durante el proceso de innovación), el número de clientes con los cuales interactuamos es elevado.	1	2	3	4	5

P.4.PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
PT1. El personal participa en la generación y selección de ideas para nuevos servicios	1	2	3	4	5
PT2. El personal participa activamente en el establecimiento de metas y prioridades para nuestras estrategias de innovación	1	2	3	4	5
PT3. El personal de esta empresa participa en los equipos de proyectos y otras actividades estratégicas de innovación.	1	2	3	4	5

Pensando en cómo gestiona su empresa el conocimiento de los clientes, valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Señale con una X el recuadro que mejor refleje su opinión.

P.5. PRACTICAS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO (INFORMACIÓN) DEL CLIENTE	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
PGC1. Utilizamos sistemas de codificación del conocimiento o la información que tenemos sobre los clientes (en bases de datos, programas informáticos, etc.).	1	2	3	4	5
PGC2. Utilizamos mecanismos para fomentar el intercambio interno de información sobre los clientes	1	2	3	4	5
PGC3. Utilizamos técnicas de participación de nuestros empleados con los clientes (como reuniones con clientes, entrevistas con clientes para mejoras, etc.).	1	2	3	4	5
PGC4. Utilizamos herramientas para que la información de los clientes llegue a todos en la empresa.	1	2	3	4	5
PGC5. Tenemos sistemas de procesamiento de información sobre los clientes.	1	2	3	4	5
PGC6. Utilizamos sistemas de control y revisión de la información existente en la empresa sobre los clientes.	1	2	3	4	5
PGC7. Empleamos sistemas que permiten que la información sobre el cliente que fue utilizada en tareas de innovación previas sea utilizada en nuevas tareas de innovación.	1	2	3	4	5

P.6. CAPACIDADES DINAMICAS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
CDGC1. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre los clientes y sus necesidades (en ferias, eventos, noticias del sector, opiniones de expertos, boletines..).	1	2	3	4	5
CDGC2. (Soy mejor que mis competidores) en mi eficaz y actualizada recopilación de información sobre los clientes.	1	2	3	4	5
CDGC3. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de la cooperación con las asociaciones de mi sector.	1	2	3	4	5
CDGC4. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de instituciones como universidades, institutos de investigación, escuelas de negocio...	1	2	3	4	5
CDGC5. (Soy mejor que mis competidores) en el grado de titulación académica de mis empleados, concretamente los que realizan las tareas de innovación y/o investigación	1	2	3	4	5
CDGC6. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de situarme en primera línea de innovación (como capacidad de generar nuevos procesos, nuevos productos, nuevos mercados,..)	1	2	3	4	5
CDGC7. (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de gestionar el esfuerzo que hacemos en innovación (como el esfuerzo en búsqueda de información, en recursos monetarios, en formación...)	1	2	3	4	5

Por favor, piense acerca de **las actividades de innovación que ha realizado su empresa en los últimos 3 años** y valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Señale con una X el recuadro que mejor refleje su opinión.

En relación a su empresa:

P.7.CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
C11. (La empresa) ha introducido productos y/o servicios innovadores en los últimos 3 años.	1	2	3	4	5
C12. (La empresa) ha innovado en procesos productivos (adopción de nuevas tecnologías, mejora en los procesos) en los últimos 3 años.	1	2	3	4	5
C13. (La empresa) ha innovado en los procesos de gestión (área administrativa, recursos humanos, nuevos departamentos, gestión por proyectos) en los últimos 3 años.	1	2	3	4	5
C14. (La empresa) ha innovado en aspectos de marketing (comercialización, entrada a nuevos mercados y/o segmentos, nuevos canales de distribución, nuevas formas de comunicación con los clientes y/o proveedores, nuevos métodos o estrategias de precios) en los últimos 3 años	1	2	3	4	5

Por favor, evalúe **los resultados conseguidos por su empresa en el último año respecto a su principal competidor** y valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Señale con una X el recuadro que mejor refleje su opinión.

P.8. RENDIMIENTO DEL NEGOCIO: RESULTADOS DE CLIENTES; DE MARKETING; EMPRESARIALES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
RC1. Nuestros niveles de satisfacción de clientes son superiores a los de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RC2. Nuestros niveles de provisión de valor a nuestros clientes son superiores a los de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RC3. Nuestra retención de clientes valiosos es superior a la de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RM1. El crecimiento de nuestra cuota de mercado es superior al de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RM2. El crecimiento de nuestros ingresos por ventas es superior al de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RM3. La adquisición de nuevos clientes es superior a mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RM4. El incremento de las ventas a los clientes ya existentes es superior al de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RE1. La rentabilidad de la empresa ha sido superior a la de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RE2. El Retorno de la Inversión (ROI=Beneficios de la inversión realizado/Capital invertido) ha sido superior al de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RE3. La Rentabilidad sobre las Ventas (ROS= Beneficios/ Ventas) ha sido superior a la de mi principal competidor.	1	2	3	4	5
RE4. El alcance de las metas financieras ha sido superior al de mi principal competidor.	1	2	3	4	5

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

P.9.Nombre de la empresa

P.10. Código Postal de ubicación de la empresa

P.11. N° de trabajadores (actualidad)

1	Menos de 5	4	Entre 21 y 50
2	Entre 5 y 10	5	Entre 51 y 100
3	Entre 11 y 20	6	Más de 100

P.12. Sector de actividad

1	Agricultura -ganadería	3	Construcción
2	Industria	4	Servicios

P.13. Antigüedad de la empresa

1	Menos de 1 año	5	De 11 a 15 años
2	De 1 a 2 años	6	De 16 a 20 años
3	De 3 a 5 años	7	De 21 a 25 años
4	De 6 a 10 años	8	Más de 25 años

P.14 Cargo que desempeña el entrevistado

1	Empresario/dueño/s ocio	4	Director I+D
2	Director general/gerente	5	Director producción
3	Director financiero/admón	6	Otros:

P.15.Género (del entrevistado)

1	Hombre	2	Mujer
---	--------	---	-------

P.16.Edad (del entrevistado)

1	Menos de 25 años	4	De 45 a 54 años
2	Entre 25 y 34 años	5	De 55 a 65 años
3	De 35 a 44 años	6	Más de 65 años

P.17.Nivel de estudios finalizados (del entrevistado)

1	Sin estudios	4	Dipl/Lic/Ing/Grado
2	Básicos/Primarios	5	Máster Universitario
3	FP-BUP-COU	6	Doctorado

P.18. Experiencia laboral (del entrevistado)

1	Menos de 1 año	5	De 11 a 15 años
2	De 1 a 2 años	6	De 16 a 20 años
3	De 3 a 5 años	7	De 21 a 25 años
4	De 6 a 10 años	8	Más de 25 años

RESUMEN DE LA TESIS DOCTORAL

“El secreto del éxito en los negocios está en detectar hacia dónde va el mundo y llegar ahí primero”

- Bill Gates- Microsoft

RESUMEN DE LA TESIS DOCTORAL

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS

La capacidad de innovación empresarial es un instrumento competitivo fundamental para conseguir el éxito de las empresas (Despandé et al., 1993) que ayuda a las organizaciones a su adaptación, diversificación y su reinención (Vázquez et al., 1998), cuyo interés entre los investigadores de Economía de la Empresa se inicia en los años 80 con Cohn y Turyn (1984) continuando hasta la actualidad con trabajos como el de Santos et al. (2013), Geng y Yao (2014), Meyer (2014), Tovar et al. (2015), tanto desde el estudio de sus antecedentes como de sus consecuencias. Este es un tema que merece ser abordado debido a la escasez de trabajos empíricos que estudian la capacidad de innovación de la empresa desde sus antecedentes internos (pero relacionados con sus recursos y capacidades organizacionales desde una aproximación integradora de teorías y enfoques) y también debido a la importancia de estos antecedentes en la ventaja competitiva (Hult y Ketchen, 2001; Vargo y Lusch, 2004; Olson et al., 2005; Theoharakis y Hooley, 2008; Carbonell et al., 2009; Cheng et al., 2012), en la mejora del rendimiento de las empresas (Teece et al., 1997) y en la co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2004).

En esta tesis doctoral se plantea como objetivo principal aportar comprensión sobre el funcionamiento del sistema de innovación organizacional y conocer cuáles son los antecedentes estratégicos que influyen en la capacidad innovadora de la empresa para la mejora de sus resultados u *outputs*. Para ello se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las relaciones entre los diferentes recursos y capacidades estratégicas (gestión del conocimiento del

cliente, colaboración del cliente en el proceso de innovación, participación del empleado en el proceso de innovación, orientación a la innovación y orientación al cliente) considerando las influencias directas e indirectas de los mismos en la capacidad innovadora de la empresa.

2. Analizar los efectos de la capacidad de innovación en el rendimiento del negocio y más concretamente en los resultados de marketing, en los resultados de clientes y en los resultados empresariales.
3. Proveer de implicaciones para una gestión de la innovación más óptima en las organizaciones

PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la consecución de los objetivos anteriormente señalados, se ha realizado una revisión de la literatura sobre la innovación, los principales marcos teóricos que la abordan y la capacidad de innovación. Así mismo se ha desarrollado una investigación mediante dos métodos de recogida de información, la encuesta y el *focus group*.

Revisión de la literatura e hipótesis de investigación

Para aportar comprensión sobre el funcionamiento del sistema de innovación organizacional se ha realizado una revisión de la literatura con el objetivo de identificar el concepto de innovación, se ha continuado con la evolución de la innovación en el ámbito de las organizaciones y la composición de un sistema de innovación organizacional, y se ha finalizado con los principales marcos teóricos que abordan la innovación y el modelo propuesto de estudio.

El concepto de innovación comienza en los años 30 y parte en mayor o menor medida de la primera definición que de forma genérica aportó Schumpeter (1934) y puede ser entendida en función de los diferentes autores como un resultado, como un proceso (Gee, 1981; Nonaka y Takeuchi, 1995), y como algo nuevo que implica un cambio (Nelson y Winter, 1982; Damanpour y Gopalakrishnan, 1998; Sebastián, 2009), eligiendo para la presente tesis la aportación de Nonaka y Takeuchi (1995) y la de Schumpeter (1934) afirmando que la innovación es el resultado de un proceso de aprendizaje que hace cambiar a la empresa generando conocimiento para la introducción en el mercado de nuevos productos/servicios/procesos.

Atendiendo a la evolución de la innovación en las organizaciones empresariales, esta se ha desarrollado a través de diversas etapas importantes que van desde la innovación cerrada -años 30/80- pasando por la innovación colaborativa -años 90-, la innovación abierta -año 2000- y lo que ahora se denomina la co-innovación (Sang et al., 2012). La innovación como fuente de ventaja competitiva también ha tenido una evolución y desarrollo comenzando en los años 30 con el eje puesto en la novedad no sólo del producto, proceso, organización, aprovisionamiento y trabajo. Continuando con el foco en el sistema de gestión de la marca -años 40-, en el mercado y en aspectos como la identificación de la necesidad y la adaptación comercial, en el servicio y en la globalización -años 50/80-. Prosiguiendo con el eje centrado en el conocimiento/ aprendizaje, las relaciones, la comunicación integrada e internet -años 90- y finalizando desde el año 2000 hasta la actualidad con el foco en la colaboración con socios externos-internos, la co-creación de valor, la convergencia y las experiencias (Liqin et al., 2010).

En relación al sistema de innovación organizacional, este se define como un medio compuesto por los *inputs* o recursos y capacidades clave (nuevas ideas, conocimientos, habilidades, inversiones, etc.), que durante el proceso de innovación son transformados en *outputs* valiosos (productos/servicios, procesos o modelos de negocio) para

los *stakeholders* o públicos de interés de forma habitual (Dervitsiotis, 2010). Los inputs son aquellas fuentes de innovación, o recursos que se introducen en un sistema de innovación (Nasierowski y Arcelus, 2003; Fuentes y Arguimbau, 2008) para producir otra serie de elementos de valor superior llamados *outputs* (Thangavelu y Heng, 2004; Chung et al., 2014). Unos *outputs* (productos/servicios, procesos o modelos de negocio) que derivados del tipo de innovación desarrollada generaran nuevos o mejores productos/servicios, nuevos o mejores procesos, nuevos mercados o nuevos o mejores modelos de negocio, entre otros. El proceso de innovación que se traduce en una gran amplitud de modelos explicativos del mismo, debido a la extensa investigación en este ámbito y a la diversidad de autores, aunque si bien no existe un modelo explicativo definitivo (Forrest, 1991; Hobday, 2005). En esta tesis, se trabaja con un modelo explicativo del proceso de innovación compuesto de dos etapas, por contener una serie de características que facilitan el planteamiento de este estudio de investigación, como el hecho de ser simple, lineal y totalmente pre programado (Hurley y Hult, 1998), por tratarse de un proceso que fue descrito por Quinn (1985) como sensible al cliente e interactivo en su desarrollo (Forrest, 1991; Dervitsiotis, 2010), además de contener las dos etapas básicas que la mayoría de modelos de innovación incorporan (Rogers, 1983; Van de Ven, 1976; Marcus, 1988; Hurley y Hult, 1998; Forrest, 1991; Dervitsiotis, 2010) y por ser fácil de trabajar con las empresas de la muestra (pequeñas, más informales y con escasez de departamentos). Como consecuencia de la adopción de este modelo del proceso de innovación y siguiendo a Hurley y Hult (1998), se seleccionan un constructo relacionado con la innovación para cada etapa del proceso. En la etapa de iniciación se adopta el constructo orientación a la innovación y en la etapa de implementación el constructo capacidad de innovación.

La presente tesis doctoral realiza una revisión sobre las principales teorías y enfoques de estudio que conectan con la innovación organizacional como la teoría de recursos y capacidades –TRC- (Penrose, 1962; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) y su extensión al

enfoque de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994) y al enfoque basado en el conocimiento (Grant, 1996a), el enfoque al marketing, la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 1992) y la lógica dominante del servicio -LDS- (Vargo y Lusch, 2004). En base a la integración de estas diferentes teorías y enfoques, la presente tesis doctoral explica la mejora en los resultados y el éxito de las empresas mediante una serie de determinantes estratégicos en el ámbito de la innovación como la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente y la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación al cliente y la orientación a la innovación.

la TRC explica cómo una organización supera a otras integrando recursos y capacidades con el objeto de obtener una ventaja competitiva e incrementar su desempeño, siendo el conocimiento, el recurso estratégico más valioso de la empresa (según el enfoque basado en el conocimiento) y el aprendizaje organizativo, la capacidad más importante que pueda tener (según la teoría del aprendizaje organizacional) y que conformarán las dimensiones de la gestión del conocimiento del cliente, recurso estratégico abordado en el capítulo 2 de esta tesis. Asimismo y desde la base de la TRC, la orientación a la innovación es considerada una capacidad estratégica que conduce a la creación de valor y a la obtención de ventajas competitivas sostenibles y desde el enfoque al marketing considerando la influencia de esta TRC, la orientación al cliente es considerada como una capacidad estratégica de marketing que facilita la innovación organizacional y la mejora del rendimiento.

Sin embargo, el enfoque estático de esta perspectiva que propone la TRC llevó a evolucionar hacia una visión más dinámica, la llamada visión de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994) que trata de explicar el éxito de las empresas que operan en entornos con elevados niveles de dinamismo y complejidad, visión que se ha adoptado en este estudio y que considera a la capacidad de innovación como una capacidad dinámica, por su implicación en la renovación continua de los recursos y en el conocimiento de la

empresa (Lawson y Samson, 2001; Verona y Rabasi, 2003). Finalmente, también se plantea cómo desde la óptica de la LDS, la colaboración del cliente y la participación del empleado –siendo el cliente y el empleado recursos operantes– tienen un papel fundamental en el fomento y desarrollo de innovaciones y la mejora de competitividad de las empresas y son consideradas capacidades estratégicas clave (Karpen et al., 2011).

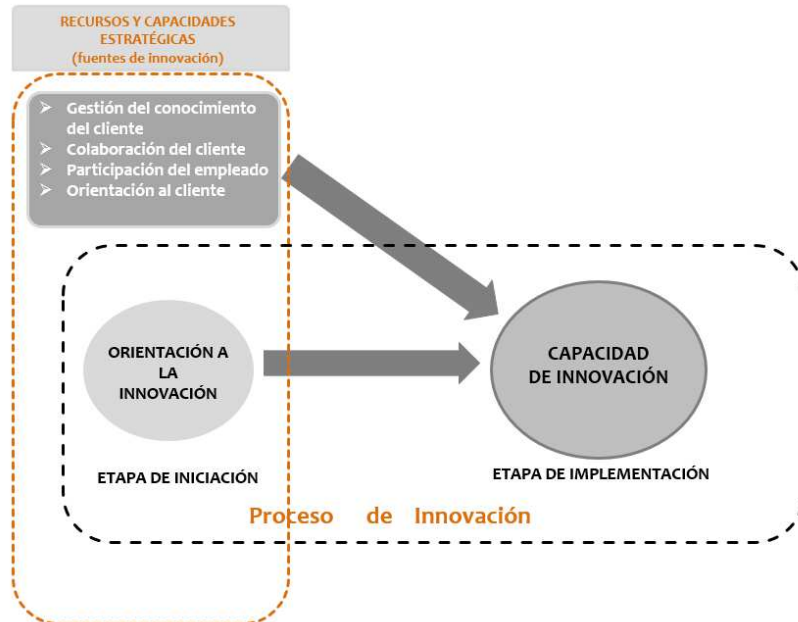
Como producto de este enfoque integrador de las perspectivas teóricas y enfoques abordados (ver Figura 1), se plantea el estudio de la innovación organizacional a través de la propuesta de un modelo novedoso, cuya variable principal es la capacidad de innovación de la empresa y cuyos antecedentes serán un conjunto de determinantes estratégicos clave como la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente, la participación del empleado, la orientación a la innovación y la orientación al cliente (ver Figura 2).

Figura 1. Teorías, enfoques y variables para el estudio de la innovación organizacional



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Propuesta de un modelo teórico integrador para abordar la innovación organizacional.



Fuente: Elaboración propia

La capacidad de innovación empresarial es un constructo complejo, lo que ha propiciado que numerosos autores hayan dedicado sus esfuerzos a estudiar e identificar los procesos y factores críticos de su éxito con el fin de descubrir cómo se desarrolla en las empresas (Tidd et al., 1997; Tang, 1998; Pavitt, 2003; Perdomo-Ortiz et al., 2006). Esta capacidad de innovación sigue dos principales líneas de trabajo o enfoques según la revisión de la literatura, por una parte el estudio de los determinantes de la innovación o la búsqueda de los factores determinantes de la capacidad de innovación de la empresa y por otra el estudio del desempeño empresarial, o la intención de conectar la

capacidad de innovación con los resultados empresariales, centrado el presente estudio en el trabajo de ambos enfoques con el objetivo de proponer un modelo integral de la capacidad de innovación empresarial que recoja los factores determinantes de la misma y sus consecuencias en el rendimiento empresarial.

Debido a la inexistencia de una única definición de la capacidad de innovación, se ha realizado una revisión de la literatura hasta identificar una definición válida para la presente tesis doctoral, estando este estudio en línea con la definición aportada por Hurley y Hult (1998:44) entendiendo la capacidad de innovación como “la habilidad de la organización para adoptar e implantar nuevas ideas, procesos o productos con éxito, pero a la vez también considerando el dinamismo del mercado para la adaptación a los cambios del mismo”.

Lo primero que se debe analizar son los antecedentes o factores determinantes de la capacidad de innovación, estando esta investigación centrada en estudiar *los antecedentes internos de la capacidad de innovación desde la categoría de los recursos y las capacidades organizacionales* (la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente) por la importancia que estos tienen en la ventaja competitiva (Hult y Ketchen, 2001; Vargo y Lusch, 2004; Olson et al., 2005; Theoharakis y Hooley, 2008; Carbonell et al., 2009; Cheng et al., 2012), en la mejora del rendimiento de las empresas (Teece et al., 1997) y en la co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2004) pues el resto de antecedentes internos (características organizacionales y características del emprendedor) y externos, ya han sido analizados a lo largo de la literatura, tanto de forma separada como conjunta (Díaz et al., 2006; Johannessen et al., 2001; Lasch et al., 2007; González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007).

Basándonos en la teoría de recursos y capacidades y su extensión al enfoque de las capacidades dinámicas, y al enfoque basado en el conocimiento, en el enfoque al marketing, en la teoría del aprendizaje

organizacional y en la LDS y tras la revisión de la literatura se plantea la relación entre los determinantes estratégicos y la capacidad de innovación a través de las primeras siete hipótesis de estudio de la presente tesis doctoral:

Lo primero que se analiza es si la gestión del conocimiento del cliente es un antecedente de la capacidad de innovación de la empresa tal y como varios autores sostienen (Lin et al., 2012) planteándose la primera hipótesis de estudio de esta tesis doctoral:

Hipótesis 1: La gestión del conocimiento del cliente afecta directa y positivamente a la capacidad de innovación de la empresa.

A continuación se analiza si la colaboración del cliente en el proceso de innovación es un determinante de la capacidad innovadora de la empresa. Varios autores defienden esta relación (Lagrosen, 2005; Lin et al., 2010; Santos et al., 2013) y por ello se plantea la segunda hipótesis de estudio:

Hipótesis 2: La colaboración activa del cliente en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

En tercer lugar se analiza si la colaboración del cliente en el proceso de innovación es un antecedente de la gestión del conocimiento del cliente tal y como Fang et al. (2008) sostienen planteándose la siguiente hipótesis de estudio en esta tesis doctoral:

Hipótesis 3: La colaboración del cliente en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con la gestión del conocimiento que hace la empresa del cliente.

Seguidamente se analiza si la participación del empleado en el proceso de innovación es un determinante de la capacidad de innovación de la empresa tal y como varios autores sostienen (Muñoz y Calderón, 2008; Santos et al., 2013) planteándose la cuarta hipótesis de estudio:

Hipótesis 4: La participación del empleado en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

En quinto lugar, se analiza si la orientación a la innovación es un determinante de la capacidad de innovación. Varios autores defienden esta relación (Hurley y Hult, 1998; Menguc y Auh, 2006; Santos y Álvarez, 2007) y por ello se plantea la quinta hipótesis de estudio:

Hipótesis 5: La orientación a la innovación se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

A continuación se analiza si la orientación a la innovación es un antecedente de la participación del empleado en el proceso de innovación tal y como Santos et al. (2013) sostienen planteándose la siguiente hipótesis de estudio en esta tesis doctoral:

Hipótesis 6: La orientación a la innovación se relaciona directa y positivamente con la participación del empleado en el proceso de innovación.

Y en séptimo lugar, se analiza si la orientación al cliente es un determinante de la capacidad de innovación tal y como varios autores sostienen (Lukas y Ferrell, 2000; Grawe et al., 2009; Tajeddini, 2011) planteándose la séptima hipótesis de estudio de esta tesis doctoral:

Hipótesis 7: La orientación al cliente se relaciona directa y positivamente con la capacidad de innovación de la empresa.

La presente tesis continúa con el análisis de las consecuencias de la capacidad de innovación. Tras la revisión de la literatura se observa que los estudios sobre las consecuencias de la capacidad de innovación son muy diversos y trabajan con variables de diferentes índoles. Pese a todo ello y desde un punto de vista estratégico y de ayuda en la toma de decisiones de la empresa, son los resultados empresariales o el rendimiento del negocio (desde la triple perspectiva financiera-cliente-mercado) la variable principal clave de estudio para lograr la rentabilidad financiera, la satisfacción del cliente y la eficacia

del mercado (Vorhies y Morgan, 2005) y por tanto la variable consecuencia de la capacidad de innovación que se ha trabajado en la presente investigación.

Tras la revisión de la literatura se observa que algunos determinantes estratégicos, como la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación y la orientación al cliente, además de la variable capacidad de innovación influyen en el rendimiento del negocio, lo cual nos lleva a plantear la relación entre estas variables y los resultados a través de las ocho siguientes hipótesis de estudio de la presente tesis doctoral.

La capacidad de innovación, la gestión del conocimiento del cliente y la colaboración del cliente en el proceso de innovación son variables analizadas como antecedentes de los resultados de marketing y siguiendo los estudios de Pihno (2008); Grawe et al. (2009); Hisham et al. (2011); García et al. (2011) se plantean las tres hipótesis siguientes de estudio en la presente tesis doctoral:

Hipótesis 8: La capacidad de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados de marketing.

Hipótesis 9: La gestión del conocimiento del cliente se relaciona directa y positivamente con los resultados de marketing.

Hipótesis 10: La colaboración del cliente en el proceso de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados de marketing.

A continuación se analiza si la capacidad de innovación y la orientación al cliente son antecedentes de los resultados de clientes tal y como Santos et al. (2013); Benites (2013) sostienen, planteándose las dos hipótesis siguientes de estudio:

Hipótesis 11: La capacidad de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados de clientes.

Hipótesis 12: La orientación al cliente se relaciona directa y positivamente con los resultados de clientes.

Los resultados de clientes es una variable analizada como antecedente de los resultados de marketing y siguiendo el trabajo de Santos et al. (2013) se plantea la siguiente hipótesis de estudio:

Hipótesis 13: Los resultados de clientes se relacionan directa y positivamente con los resultados de marketing.

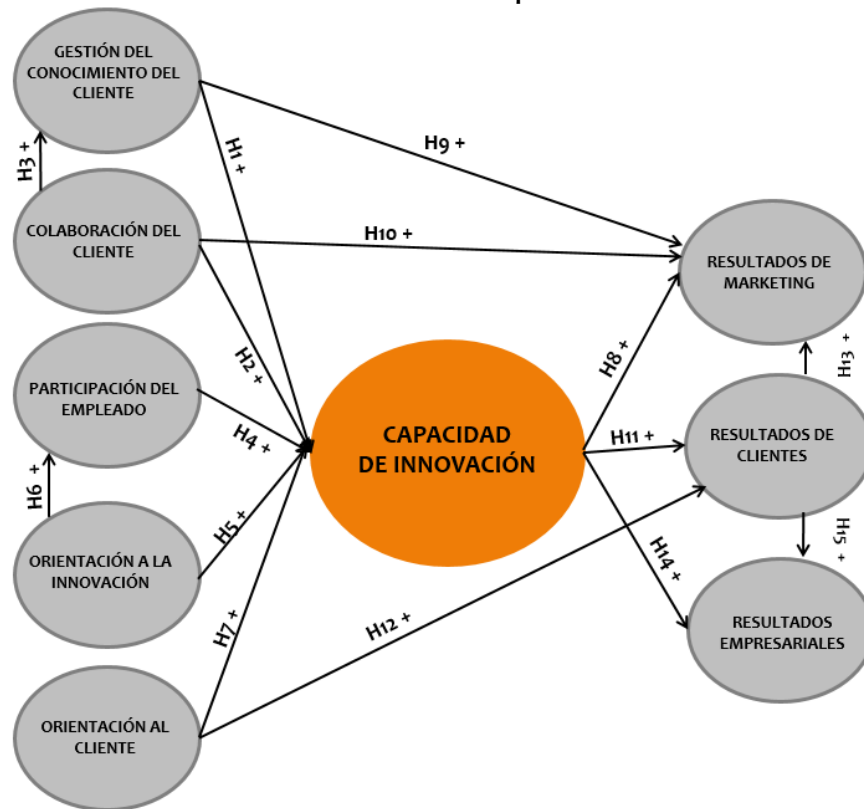
Para finalizar se analiza si la capacidad de innovación y los resultados de clientes son antecedentes de los resultados empresariales tal y como Tsai y Tsai (2010); Dadfar et al. (2013); Yu et al. (2013) sostienen, planteándose las dos últimas hipótesis de estudio

Hipótesis 14: La capacidad de innovación se relaciona directa y positivamente con los resultados empresariales.

Hipótesis 15: Los resultados de clientes se relacionan directa y positivamente con los resultados empresariales.

Todas las hipótesis propuestas anteriormente nos lleva a plantear el presente modelo de relaciones a ser contrastado en esta tesis (Figura 3).

Figura 3. Modelo teórico de antecedentes y consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo del estudio empírico

Con la finalidad de contrastar las hipótesis anteriores se ha llevado a cabo un estudio empírico que se ha desarrollado en la ciudad de Valencia y su área metropolitana, tomando como muestra de la población al tejido empresarial. Concretamente la muestra la forman 210 empresas de Valencia y su área metropolitana repartidas entre los siguientes sectores de actividad (4 agricultura-ganadería, 32 industria, 25 construcción y 149 servicios).

En primer lugar se obtuvo información cualitativa a través de un *focus group* con representantes de las principales asociaciones empresariales de Valencia (ocho asociaciones) en la Fundación Universidad-Empresa, ADEIT, con el objetivo de tener una mejor aproximación a los conceptos objeto de estudio y mejorar el desarrollo del instrumento de medida. A continuación se obtuvo información cuantitativa mediante un cuestionario cumplimentado gracias a entrevistas personales con directivos de empresas. El trabajo de campo tuvo dos meses de duración obteniendo un total de 210 cuestionarios válidos, recogidos en la ciudad de Valencia y su área metropolitana.

En esta tesis se han utilizado varias herramientas estadísticas para el análisis de los datos obtenidos. Con anterioridad al contraste de hipótesis se ha realizado un análisis descriptivo de las variables del estudio comenzando por la variable principal del mismo, la capacidad de innovación, continuando por las variables antecedentes que le influyen -gestión del conocimiento del cliente, colaboración del cliente en el proceso de innovación, participación del empleado en el proceso de innovación, orientación a la innovación y orientación al cliente- y finalizando con las variables consecuencia de dicha capacidad de innovación -resultados de marketing, resultados de clientes y resultados empresariales-. Se ha continuado contrastando el instrumento de medida para finalmente analizar el modelo estructural. Para testar el modelo de la investigación, el presente estudio utiliza la

técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), un método de modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza (SEM) y utiliza el software SmartPLS v.2.0 (Ringle et al., 2005) simultáneamente para el análisis del modelo de medición y el análisis del modelo estructural.

APORTACIONES ORIGINALES

En primer lugar se ha diseñado un modelo teórico explicativo de la capacidad de innovación empresarial articulado en relación a los determinantes estratégicos que la promueven (la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente) y a las consecuencias de dicha capacidad (resultados de marketing, resultados de clientes y resultados empresariales) desde una aproximación integradora de teorías y enfoques.

En relación a los determinantes estratégicos de la capacidad de innovación empresarial, la revisión de la literatura ha identificado un abanico muy variado de antecedentes, siendo los antecedentes internos de la capacidad de innovación desde la categoría de los recursos y las capacidades organizacionales (la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente) de manera conjunta los estudiados en la presente tesis, por la importancia que estos tienen en la ventaja competitiva (Hult y Ketchen, 2001; Vargo y Lusch, 2004; Olson et al., 2005; Cheng et al., 2012), en la mejora del rendimiento de las empresas (Teece et al., 1997) y en la co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2004).

Diversas aportaciones empíricas han sido apoyar la influencia de diversos determinantes estratégicos como la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente en la capacidad de innovación. Estando lo anterior en línea con los estudios de Forcadell y Guadañillas (2002); Baptista et al. (2006); Andreou et al. (2007); Lin et al. (2012), al mostrar que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo en la innovación, con los estudios de Dean y Evan (1994); Slater y Narver (1995); Lagrosen (2005); Fang (2008); Lin et al. (2010) y las aportaciones de la LDS mostrando que la colaboración del cliente en el proceso de innovación influye en la capacidad de innovación, con los estudios de Santos et al. (2013), dando soporte empírico a los planteamientos teóricos de la LDS en Vargo y Lusch (2004); Lusch et al. (2007) al mostrar que la participación del empleado en el proceso de innovación influye en la capacidad de innovación, y con los estudios de De Jong y Kemp, (2003); Menguc y Auh (2006); Chen et al. (2009); Grawe et al. (2009); Tajeddini (2011); Santos et al. (2013); Osorio et al. (2014) mostrando que la orientación a la innovación y también la orientación al cliente tienen un efecto positivo en la capacidad de innovación.

Una aportación teórica ha sido apoyar la influencia de la orientación al cliente en la capacidad de innovación de la empresa aunque los autores Christensen y Bower (1996); Day (1999); Lukas y Ferrell (2000) se opongan a dicha influencia afirmando que una excesiva orientación al mercado/cliente puede dificultar que la empresa lleve una política de orientación a la innovación y como consecuencia que adquiera cierta capacidad de innovación.

En relación a las consecuencias de la capacidad de innovación de las empresas, la revisión de la literatura y de numerosas investigaciones ha permitido identificar consecuencias muy diferentes, pero desde un punto de vista estratégico y de ayuda en la toma de decisiones de la empresa, son los resultados empresariales o el rendimiento del

negocio (desde la triple perspectiva financiera-cliente-mercado) la variable principal clave de estudio para lograr la rentabilidad financiera, la satisfacción del cliente y la eficacia del mercado (Vorhies y Morgan, 2005) y por tanto la variable consecuencia de la capacidad de innovación que se trabaja en la presente investigación.

Todo lo anterior ha desencadenado el planteamiento de un modelo que promueva la capacidad de innovación de la empresa y la mejora de su rendimiento (véase figura 2).

En relación a las escalas de medida, los instrumentos empleados para la medición de las variables fueron adaptados de la literatura existente, empleándose escalas Likert de 5 puntos. La gestión del conocimiento del cliente se midió adaptando la escala de Alegre et al. (2011), planteándose como un constructo de segundo orden con dos dimensiones (por un lado las prácticas de gestión del conocimiento sobre el cliente -desglosadas en almacenaje y difusión del conocimiento- y por otro las capacidades dinámicas de la gestión del conocimiento sobre el cliente -compuestas por las competencias de aprendizaje internas y externas-. La colaboración del cliente en el proceso de innovación se midió siguiendo la escala de Ordanini y Parasuraman (2011) de 4 ítems. La participación del empleado en el proceso de innovación se midió adaptando la escala de Ordanini y Parasuraman (2011) de 3 ítems. Para la medición de la orientación a la innovación se utilizó la escala de Santos y Álvarez (2007) de Hurley y Hult (1998). La orientación al cliente se midió adaptando la escala de Deshpandé et al. (1993) de 6 ítems. Para la capacidad de innovación se utilizó la escala de Santos et al. (2013) de 4 ítems. Y por último, Para la medición de los resultados de marketing (eficacia del mercado), los resultados de clientes y los resultados empresariales se empleó la escala de Vorhies y Morgan (2005) de 4, 3 y 4 ítems respectivamente. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Escalas de medición

Ítems
Capacidad de innovación (CI)
CI1 (La empresa) ha introducido productos/servicios innovadores en los últimos 3 años
CI2 (La empresa) ha innovado en procesos productivos (adopción de nuevas tecnologías, mejora en los procesos) en los últimos 3 años
CI3 (La empresa) ha innovado en los procesos de gestión (área administrativa, recursos humanos, nuevos dptos., gestión por proyectos) en los últimos 3 años
CI4 (La empresa) ha innovado en aspectos de marketing (comercialización, entrada a nuevos mercados y/o segmentos, nuevos canales de distribución, nuevas formas de comunicación con los clientes y/o proveedores, nuevos métodos o estrategias de precios) en los últimos 3 años
Prácticas gestión del conocimiento del cliente (PGCC)
PGCC1 Utilizamos sistemas de codificación del conocimiento o la información que tenemos sobre los clientes (en bases de datos, programas informáticos, etc.)
PGCC2 Utilizamos mecanismos para fomentar el intercambio interno de información sobre los clientes
PGCC3 Utilizamos técnicas de participación de nuestros empleados con los clientes (como reuniones con clientes, entrevistas con clientes para mejoras, etc.)
PGCC4 Utilizamos herramientas para que la información de los clientes llegue a todos en la empresa
PGCC5 Tenemos sistemas de procesamiento de información sobre los clientes
PGCC6 Utilizamos sistemas de control y revisión de la información existente en la empresa
PGCC7 Empleamos sistemas que permiten que la información sobre el cliente que fue utilizada en tareas de innovación previas sea utilizada en nuevas tareas de innovación
Capacidades dinámicas gestión del conocimiento del cliente (CDGCC)
CDGCC1 (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre los clientes y sus necesidades (en ferias, eventos, noticias del sector, opiniones de expertos, boletines, etc.)
CDGCC2 (Soy mejor que mis competidores) en mi eficaz y actualizada recopilación de información sobre los clientes
CDGCC3 (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de la cooperación con las asociaciones de mi sector
CDGCC4 (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de obtener información sobre el cliente a través de instituciones como universidades, institutos de investigación, escuelas de negocio, etc.
CDGCC5 (Soy mejor que mis competidores) en el grado de titulación académica de mis empleados, concretamente los que realizan las tareas de innovación y/o investigación
CDGCC6 (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de situarme en primera línea de innovación (como capacidad de generar nuevos procesos, nuevos productos, nuevos mercados, etc.)
CDGCC7 (Soy mejor que mis competidores) en mi capacidad de gestionar el esfuerzo que hacemos en innovación (como el esfuerzo en búsqueda de información, en recursos monetarios, en formación, etc.)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Escalas de medición (continúa)

Ítems
Colaboración del cliente en el proceso de innovación (CC)
CC1 Interactuamos con los clientes para obtener información útil para el proceso
CC2 La intensidad con la que interactuamos con los clientes es elevada
CC3 La frecuencia de encuentros con los clientes es alta
CC4 El número de clientes con los cuales interactuamos es elevado
Participación del empleado en el proceso de innovación (PT)
PT1 El personal participa en la generación y selección de ideas para nuevos servicios
PT2 El personal participa activamente en el establecimiento de metas y prioridades para nuestras estrategias de innovación
PT3 El personal de esta empresa participa en los equipos de proyectos y otras actividades estratégicas de innovación
Orientación a la innovación (OI)
OI1 Las propuestas de innovación de los empleados son bienvenidas en la empresa
OI2 La gerencia busca de manera activa ideas innovadoras
OI3 No nos importa asumir riesgos para innovar en esta empresa
OI4 En la empresa a la gente se le motiva para aportar nuevas ideas al trabajo
OI5 La gerencia promueve y apoya la creación y experimentación de ideas innovadoras y creativas
Orientación al cliente (OC)
OC1 Medimos sistemáticamente y frecuentemente el servicio al cliente (por ejemplo con encuestas)
OC2 Una buena información sobre el cliente es la base de nuestro servicio
OC3 Conocemos bien a nuestros clientes
OC4 Tenemos conocimiento de cómo valoran nuestros clientes el servicio que presta nuestra empresa
OC5 Estamos más centrados en nuestros clientes que lo están nuestros competidores
OC6 Estamos más centrados en nuestros clientes que lo están nuestros competidores

Fuente: Elaboración propia

Todas las escalas utilizadas en esta tesis doctoral han presentado niveles de validez adecuados en los estudios en los que se han aplicado. Ejemplo de ello son para la medición de la gestión del conocimiento el estudio de Villar et al. (2014), para la colaboración del cliente en el proceso de innovación el trabajo de Gruner y Homburg

(2000), para la participación del empleado en el proceso de innovación el de Li y Calantone (1998), para la orientación a la innovación los trabajos de Tsai y Yang (2013); Tsai y Yang (2014), para la orientación al cliente el de Pass (2013) y para la capacidad de innovación el estudio de Weerawardena (2003). La medición de los resultados también presentaron niveles de validez adecuados según los estudios de Kyrgidou y Spyropoulou (2013); Leonidou et al. (2013); Santos et al. (2013); Chari et al. (2014) para los resultados de marketing, el trabajo de Leonidou et al. (2013) para los resultados de clientes y los estudios de Leonidou et al. (2013); Lisboa et al. (2013) para los resultados empresariales.

En relación al contraste de las hipótesis planteadas se obtienen resultados relevantes tal y como se resume en la Tabla 2.

Tabla 2. Hipótesis y resultados

Hipótesis	Resultado
H1: Gestión del conocimiento del cliente → Capacidad de innovación	Aceptada
H2: Colaboración del cliente → Capacidad de innovación	Aceptada
H3: Colaboración del cliente → Gestión del conocimiento del cliente	Aceptada
H4: Participación del empleado → Capacidad de innovación	Aceptada
H5: Orientación a la innovación → Capacidad de innovación	Aceptada
H6: Orientación a la innovación → Participación del empleado	Aceptada
H7: Orientación al cliente → Capacidad de innovación	Aceptada
H8: Capacidad de innovación → Resultados de marketing	Aceptada
H9: Gestión del conocimiento del cliente → Resultados de marketing	Aceptada
H10: Colaboración del cliente → Resultados de marketing	Aceptada
H11: Capacidad de innovación → Resultados de clientes	Rechazada
H12: Orientación al cliente → Resultados de clientes	Aceptada
H13: Resultados de clientes → Resultados de marketing	Aceptada
H14: Capacidad de innovación → Resultados empresariales	Aceptada
H15: Resultados de clientes → Resultados empresariales	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

En concreto se confirma la influencia directa y positiva de la gestión del conocimiento del cliente en la capacidad de innovación de la empresa (H1). Los análisis revelan a la colaboración del cliente como variable determinante de la capacidad de innovación y de la gestión del conocimiento del cliente (H2 y H3). La participación del empleado influye de manera directa y positiva en la capacidad de innovación (H4). Los análisis revelan a la orientación a la innovación como variable antecedente de la capacidad de innovación y de la participación del empleado en el proceso de innovación (H5 y H6). La orientación al cliente es un determinante de la capacidad de innovación influyendo de manera directa y positiva sobre esta última (H7). Se confirma a la capacidad de innovación, a la gestión del conocimiento del cliente, a la colaboración del cliente en el proceso de innovación y a los resultados de clientes como variables determinantes de los resultados de marketing de la empresa (H8, H9, H10 y H13). Los análisis revelan a la capacidad de innovación y a la orientación al cliente como variables determinantes de los resultados de clientes (H11 y H12). La capacidad de innovación y los resultados de clientes influyen de manera directa y positiva en los resultados empresariales (H14 y H15).

CONCLUSIONES OBTENIDAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En esta tesis se pone de manifiesto que la capacidad innovadora de la empresa es una variable clave para ayudar a las organizaciones en momentos de dificultad mejorando su rendimiento.

Los resultados de este estudio demuestran que existen cinco determinantes estratégicos importantes para la empresa -la gestión del conocimiento del cliente, la colaboración del cliente en el proceso de innovación, la participación del empleado en el proceso de innovación, la orientación a la innovación y la orientación al cliente- que contribuyen directamente y de manera positiva en su capacidad de innovación (innovación en productos / servicios, en los procesos de

producción, en la gestión y en la comercialización) y dos consecuencias importantes de esa capacidad de innovación (la mejora de los resultados de clientes y de los resultados empresariales). Siendo la gestión del conocimiento del cliente la variable que mayor peso tiene sobre la capacidad de innovación (10,26), seguida de la orientación al cliente (8,08), la participación del empleado en el proceso de innovación (5,84), la orientación a la innovación (4,19) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (3,68). Además, de entre los factores determinantes señalados, tres de ellos -gestión del conocimiento del cliente, colaboración del cliente y orientación al cliente- y los resultados de clientes también contribuyen positivamente a la mejora los resultados de marketing (incrementando la cuota de mercado de las mismas, los ingresos por ventas o la adquisición de nuevos clientes). Siendo los resultados de clientes la variable que mayor peso tiene sobre los resultados de marketing (49,96), seguida de la gestión del conocimiento del cliente (3,96), la capacidad de innovación (2,32) y la colaboración del cliente en el proceso de innovación (2,25). La capacidad de innovación de la empresa y los resultados de clientes también contribuye en los resultados empresariales (ayudando a la empresa a ser superior que sus competidores en rentabilidad empresarial, ROI, rentabilidad en ventas y alcance de las metas financieras), teniendo el mayor peso los resultados de clientes (38,51) seguido de la capacidad de innovación (1,29).

Otra conclusión destacable es que las empresas deben de focalizarse más en la innovación. Es por ello que necesitamos hacer ver a directivos y gerentes los beneficios de la aplicación de políticas centradas en la introducción de innovaciones (innovación en productos, servicios, procesos productivos, gestión y aspectos de marketing) sobre el rendimiento de la empresa (resultados de marketing y resultados empresariales). La dirección debe de mantener un estado continuo de innovación con el objetivo de alcanzar un rendimiento del negocio superior.

Por otra parte se debe tomar más en cuenta la importancia de la gestión del conocimiento del cliente para la empresa dada su influencia en la capacidad de innovación y en los resultados de marketing. Las empresas que gestionan el conocimiento del cliente son más propensas a detectar nuevas oportunidades de mercado frente a sus competidores y también a crear más rápidamente valor económico para la empresa, sus accionistas y sus clientes. En este sentido sería conveniente trabajar más y mejor algunas prácticas de gestión del conocimiento del cliente como el uso de sistemas de codificación del conocimiento que se tiene de los clientes, bien mediante bases de datos, programas informáticos, etc., también trabajar la capacidad de obtener información del cliente a través de instituciones como universidades, institutos de investigación o escuelas de negocio.

Además también se debe fomentar la colaboración del cliente en el proceso de innovación (a través de la interacción con el cliente y los encuentros con este), y responder a cualquier iniciativa que contribuya a dicha colaboración, en la co-creación de valor (Vargo y Lush, 2004) y en la co-creación de la innovación (Alexander et al., 2009). Entre las iniciativas, destacar las entrevistas, los grupos focales y los equipos de debate a través de los cuales se obtiene información y comentarios de los clientes sobre temas específicos del proceso de innovación (Alam, 2002). Fomentar la participación del empleado en el proceso de innovación (a través del *brainstorming*), la orientación a la innovación (mediante la búsqueda activa de ideas innovadoras, y la motivación y apoyo de estas ideas) y la orientación al cliente.

Esta tesis doctoral plantea futuras líneas de investigación como trabajar con otros antecedentes de la capacidad de innovación, entre los cuales destacan el capital humano del emprendedor, el entorno sectorial, el entorno geográfico (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007), las relaciones con los proveedores (Murat y Baki, 2011), la gestión de la tecnología, la gestión de ideas y creatividad (Lawson y Samson, 2001), la estrategia, el aprendizaje organizacional (Dadfar et

al., 2013), la cultura organizacional (Arambury y Sáenz, 2011), la orientación al emprendimiento (Lin et al., 2008), la orientación al competidor, la orientación hacia los costes (Grawe et al., 2009) o la gestión total de la calidad (Santos y Álvarez, 2008).

Del mismo modo, sería interesante incorporar al modelo otras variables consecuencia de la capacidad de innovación como el rendimiento de la innovación (Lawson y Samson, 2001), así como introducir variables moderadoras como el ambiente interno de la empresa (Urgal et al., 2010), el liderazgo transformacional (O`Cass y Sock, 2013), la estructura organizacional (Chen et al., 2010) o el género (McKinsey, 2007; OECD, 2009).

En definitiva, la tesis doctoral aquí presentada aporta conclusiones clarificadoras para la aproximación académica a los temas tratados desde la disciplina del marketing estratégico sobre la base de la metodología hipotético-deductiva. Sin embargo, no debe suponer un trabajo que deba finalizarse en esta investigación, sino que a nuestro juicio abre asimismo líneas de investigación a ser contrastadas por trabajos posteriores para continuar en la mejora de la definición, medición y comprensión de la realidad del funcionamiento de las empresas en el ámbito de la innovación

DOCTORAL DISSERTATION SUMMARY

“The secret of
success in business is to detect where the world is going and get there first”

- Bill Gates- Microsoft

DOCTORAL DISSERTATION SUMMARY

SUMMARY OF THE THESIS

JUSTIFICATION AND OBJECTIVES OF THE THESIS

Business innovation capacity is a key competitive tool for companies to succeed (Despandé et al., 1993). Innovation capacity helps organisations adapt, diversify and reinvent themselves (Vazquez et al., 1998). Business economics researchers first became interested in this topic in the 1980s with Cohn and Turyn (1984). This interest has continued to the present day with studies by Santos et al. (2013), Geng and Yao (2014), Meyer (2014) and Tovar et al. (2015), who have studied the antecedents and consequences of innovation capacity. This topic requires attention from scholars because of a lack of empirical research on the company's innovation capacity and its internal antecedents (but related organisational resources and capabilities from an integration of theories and approaches). Furthermore, this topic warrants scholars' attention because of the important role of these antecedents in competitive advantage (Hult and Ketchen, 2001; Vargo and Lusch, 2004; Olson et al., 2005; Theoharakis and Hooley, 2008; Carbonell et al., 2009; Cheng et al., 2012), business performance (Teece et al., 1997) and value co-creation (Vargo and Lusch, 2004).

The main aim of this dissertation is to provide insight into organisational innovation and identify the strategic antecedents that influence the company's innovative capacity to improve the company's results or outputs. We address the following specific objectives:

1. Analyse the relationships among strategic resources and capabilities – customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation – and examine the

direct and indirect influences of these strategic resources and capabilities on the company's innovative capacity.

2. Analyse the impact of innovation capacity on business performance – specifically, marketing results, customer results and business results.
3. Identify the managerial implications for the optimal management of innovation in organisations.

HYPOTHESES AND METHOD

To achieve the above objectives, we first present a review of the literature on innovation, the main theoretical frameworks used to address innovation and innovation capacity. We collected data using two data collection methods: a survey and a focus group.

Literature review and research hypotheses

To provide insight into organisational innovation, we present a review of the literature to first define the concept of innovation. Next, we examine the development of innovation in organisations and the composition of organisational innovation systems. Following this, we analyse the main theoretical frameworks addressing innovation. Finally, we propose a model, which we then test using empirical data.

The concept of innovation emerged in the 1930s. Schumpeter (1934) provided the first generic definition of innovation. Authors have defined innovation in terms of a result, a process (Gee, 1981; Nonaka and Takeuchi, 1995) and something new that involves change (Nelson and Winter, 1982; Damanpour and Gopalakrishnan, 1998; Sebastián, 2009). For this study, we build on the definitions by Nonaka and Takeuchi (1995) and Schumpeter (1934), defining innovation as the result of a learning process that causes the company to change, generating knowledge so that the company can introduce new products, services and processes to the market.

The evolution of innovation in businesses organisations has taken place over several key stages: closed innovation (1930s / 1980s), collaborative innovation (1990s), open innovation (2000) and what it is now called co-innovation (Sang et al., 2012). Innovation as a source of competitive advantage has also evolved since its origins in the 1930s with emphasis on the novelty of, among other factors, products, processes, organisations, procurement and work. In the 1940s, the focus was on the brand management system, the market and areas such as identifying needs and commercial adaptation. From the 1950s to the 1980s, the focus was on service and globalisation. During the 1990s, the focus was on knowledge and learning, relationships, integrated communication, and the Internet, and since the year 2000, the focus has been on collaboration with external and internal partners, value co-creation, convergence and experiences (Liqin et al., 2010).

The organisational innovation system is defined as a medium composed of key inputs (or resources and capabilities: new ideas, knowledge, skills, investment, etc.), which, during the process of innovation, are regularly transformed into valuable outputs (products and services, processes, or business models) for stakeholders (Dervitsiotis, 2010). The inputs are sources of innovation or resources fed into an innovation system (Nasierowski and Arcelus, 2003; Fuentes and Arguimbau, 2008) to produce another set of higher value elements called outputs (Thangavelu and Heng, 2004; Chung et al., 2014). Some outputs (products and services, processes, or business models), derived from the type of innovation, generate new or improved products and services, processes, or business models. The innovation process is explained by a large range of explanatory models, which are the result of extensive research in this area by a large number of researchers, although there is no definitive explanatory model (Forrest, 1991; Hobday, 2005). In this dissertation, we work with a two-stage explanatory model of the innovation process. This model offers a number of features that facilitate the research: it is simple, linear and fully pre-programmed (Hurley and

Hult, 1998). The model also addresses a process that was described by Quinn (1985) as being sensitive to the customer, tumultuous and interactive in its development (Forrest, 1991; Dervitsiotis, 2010). The model has two basic steps included in most innovation models (Rogers, 1983; Van de Ven, 1976; Marcus, 1988; Hurley and Hult, 1998; Forrest, 1991; Dervitsiotis, 2010), also for being easy to work with companies in the sample (these are small, informal and scarce departments). The choice of this innovation process model, as per Hurley and Hult (1998), means that we must select an innovation-related construct at each stage of the innovation process. During the initiation stage, we focus on innovation orientation, and in the implementation stage, we focus on innovation capacity.

This dissertation presents a review of the main theories and approaches linked to organisational innovation. These theories include the resource-based theory (RBT) (Penrose, 1962; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), the RBT's extension to the dynamic capabilities approach (Teece and Pisano, 1994), the RBT's extension to the knowledge-based approach (Grant, 1996a), the approach to marketing, organisational learning theory (Senge, 1992) and service dominant logic (SDL) (Vargo and Lusch, 2004). By drawing together these different approaches, this dissertation explains companies' success in terms of a series of strategic innovation determinants such as customer knowledge management, customer collaboration, employee participation in the innovation process, customer orientation and innovation orientation.

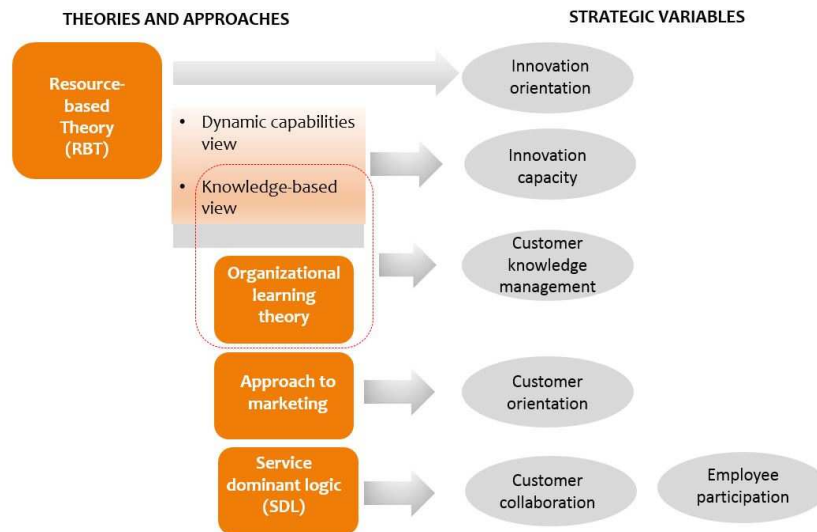
The RBT explains how an organisation outperforms others by drawing upon resources and capabilities to gain competitive advantage and improve performance. According to the knowledge-based approach, knowledge is the company's most valuable strategic resource. According to organisational learning theory, organisational learning is the most important capability a company can have. Knowledge and organisational learning shape the dimensions of customer knowledge management, a strategic resource addressed in Chapter 2 of this

dissertation. According to the RBT, innovation orientation is a strategic capability that leads to creating value and achieving sustainable competitive advantage. Under the approach to marketing, considering the influence of the RBT, customer orientation is a strategic marketing capability that facilitates organisational innovation and performance improvement.

The static perspective described by the RBT, however, evolved into a more dynamic view, which became known as the dynamic capabilities approach (Teece and Pisano, 1994), which explains the success of companies operating in highly dynamic and complex environments. This view, adopted in this study, considers innovation capacity a dynamic capability because of its involvement in the ongoing renewal of the company's resources and knowledge (Lawson and Samson, 2001; Verona and Rabasi, 2003). Finally, under the SDL perspective, customer collaboration and employee participation - being customer and employee operant resources- have fundamental roles in promoting and developing innovation and improving companies' competitiveness, and are considered key strategic capabilities (Karpen et al., 2011).

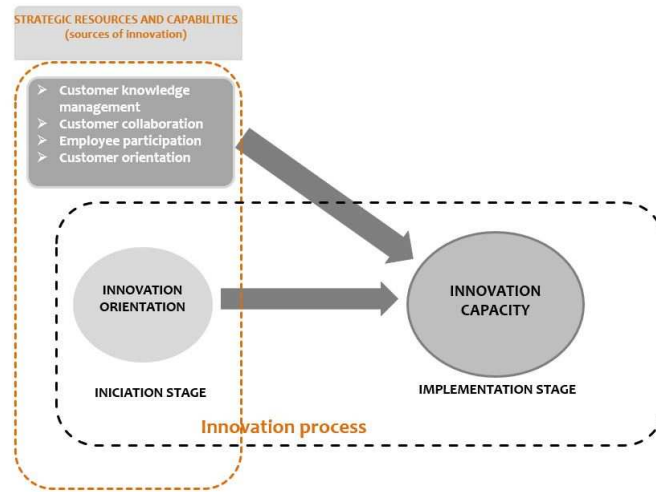
As a result of this integral approach drawing upon diverse theoretical perspectives (see Figure 1), this dissertation presents a new organisational innovation model, whose main variable is the company's innovation capacity and whose antecedents are a set of key strategic determinants such as customer knowledge management, customer collaboration, employee participation, innovation orientation and customer orientation (see Figure 2).

Figure 1. Theories, approaches and variables for the study of organizational innovation



Source: Prepared by the author

Figure 2. Proposal of an integrative theoretical model to address organizational innovation



Source: Prepared by the author

Business innovation capacity is a complex construct. Accordingly, many authors have devoted their efforts to studying and identifying the processes and critical success factors driving innovation capacity to discover how it develops in companies (Tidd et al., 1997; Tang, 1998; Pavitt, 2003; Perdomo-Ortiz et al., 2006). Research on innovation capacity has two main streams, according to the literature review. Studies in the first stream examine the determinants of innovation or seek to identify the antecedents of innovation capacity. Studies in the second stream examine business performance or try to link innovation capacity with business performance. This dissertation draws upon research from both streams to propose an integral model of innovation capacity that both identifies the determinants of innovation capacity and assesses its effect on business performance.

In the absence of a single definition of innovation capacity, the literature review covers the existing definitions so that we can identify a valid definition. The definition used in this study is consistent with

Hurley and Hult's (1998: 44) definition of innovation as, 'the ability of the organization to adopt or implement new ideas, processes, or products successfully, while also considering the market's dynamism to adapt to changes in the market.'

The first constructs to analyse are the antecedents or determinants of innovation capacity. We focus on the internal antecedents of innovation capacity from the category of organisational resources and organisational capabilities (customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation) because of their important role in creating competitive advantage (Hult and Ketchen, 2001; Vargo and Lusch, 2004; Olson et al., 2005; Theoharakis and Hooley, 2008; Carbonell et al., 2009; Cheng et al., 2012), improving business performance (Teece et al., 1997) and building value co-creation (Vargo and Lusch, 2004). Other external and internal antecedents (organisational features and characteristics of the entrepreneur) have been discussed in the literature, both separately and together (Diaz et al., 2006; Johannessen et al., 2001; Lasch et al., 2007; González-Pernía and Peña-Legazkue, 2007).

Based on the aforementioned theories (i.e., the RBT, its extension to the dynamic capabilities approach and the knowledge-based approach, the approach to marketing, organisational learning theory, and the SDL) and on the literature review, we explore the relationships among strategic antecedents and innovation capacity by testing the first seven hypotheses of this thesis.

First, we address the question of whether customer knowledge management is a determinant of the company's innovation capacity, as reported by several authors (Lin et al., 2012.):

Hypothesis 1: Customer knowledge management directly and positively affects the company's innovation capacity.

Second, we examine whether customer collaboration in the innovation process is a determinant of the company's innovation capacity. Several authors have reported this relationship (Lagrosen, 2005; Lin et al., 2010; Santos et al., 2013):

Hypothesis 2: Active customer collaboration in the innovation process directly and positively affects the company's innovation capacity.

Third, we analyse whether customer collaboration in the innovation process is an antecedent of customer knowledge management, as reported by Fang et al. (2008):

Hypothesis 3: Customer collaboration in the innovation process directly and positively affects customer knowledge management.

Fourth, we analyse whether employee participation in the innovation process is a determinant of the company's innovation capacity, as reported by several authors (Muñoz and Calderon, 2008; Santos et al., 2013):

Hypothesis 4: Employee participation in the innovation process directly and positively affects the company's innovation capacity.

Fifth, we analyse whether innovation orientation is a determinant of innovation capacity. Several authors have reported this relationship (Hurley and Hult, 1998; Menguc and Aw, 2006; Santos and Alvarez, 2007):

Hypothesis 5: Innovation orientation directly and positively affects the company's innovation capacity.

Sixth, we examine whether innovation orientation is a determinant of employee participation in the innovation process, as Santos et al. (2013) have reported:

Hypothesis 6: Innovation orientation is directly and positively related to employee participation in the innovation process.

Seventh, we analyse whether customer orientation is a determinant of innovation capacity, as several authors have reported (Lukas and Ferrell, 2000; Grawe et al., 2009; Tajeddini, 2011):

Hypothesis 7: Customer orientation is directly and positively related to the company's innovation capacity.

The second stage of the study consists of analysing the effects of innovation capacity. The literature review reveals a diverse range of studies on the consequences of innovation capacity, working with variables of different natures. Nonetheless, from a strategic perspective and with a view to helping the company's decision-making processes, business results or business performance – in terms of a triple focus on financial, market and customer results – is the key variable for companies to achieve financial profitability, customer satisfaction and market efficiency (Voorhies and Morgan, 2005). Therefore, we use business performance as the variable to measure the outcome of innovation capacity. The literature review shows that some strategic antecedents such as customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process and customer orientation, in addition to innovation capacity, influence business performance. Hence, we explore the relationships among these variables and outcomes by testing the following eight hypotheses.

For this dissertation, innovation capacity, customer knowledge management and customer collaboration in the innovation process are considered antecedents of marketing results, consistent with studies by Pihno (2008), Grawe et al. (2009), Hisham et al. (2011) and Garcia et al. (2011). Accordingly, we propose and test the following three hypotheses:

Hypothesis 8: Innovation capacity directly and positively affects marketing results.

Hypothesis 9: Customer knowledge management directly and positively affects marketing results.

Hypothesis 10: Customer collaboration in the innovation process directly and positively affects marketing results.

Next, we examine whether innovation capacity and customer orientation are antecedents of customer results, as reported by Santos et al. (2013) and Benites (2013):

Hypothesis 11: Innovation capacity directly and positively affects customer results.

Hypothesis 12: Customer orientation directly and positively affects customer results.

For this dissertation, the customer results variable is assessed as an antecedent of marketing results, consistent with the study by Santos et al. (2013):

Hypothesis 13: Customer results directly and positively affect marketing results.

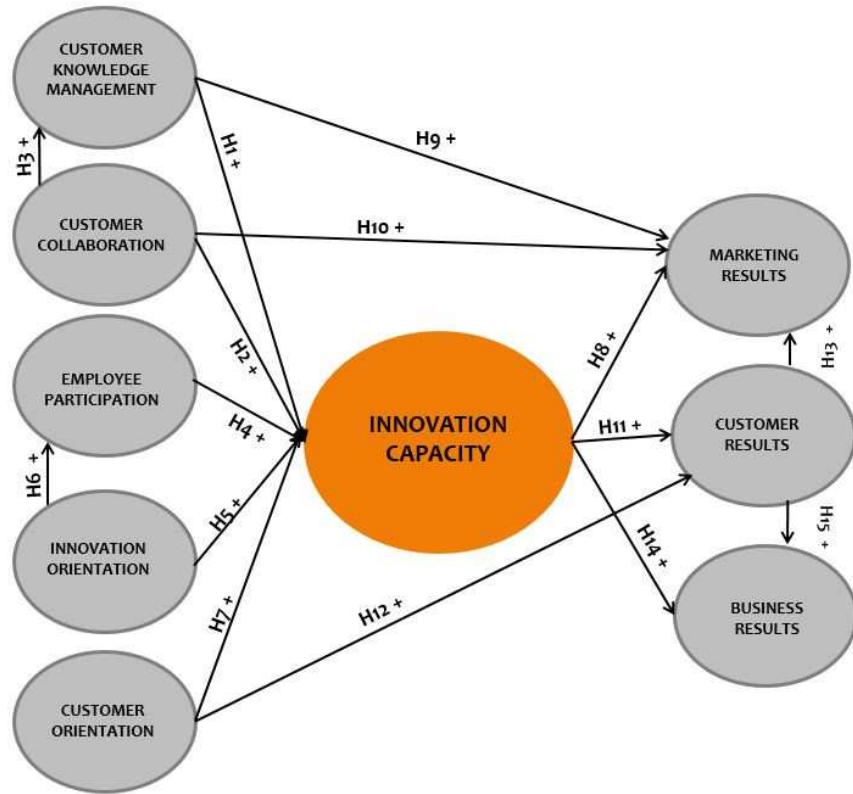
Finally, we analyse whether innovation capacity and customer results are antecedents of business results, as reported by Tsai and Tsai (2010), Dadfar et al. (2013) and Yu et al. (2013):

Hypothesis 14: Innovation capacity is directly and positively related to business results.

Hypothesis 15: Customer results are directly and positively related to business results.

The combination of these 15 hypotheses yields the model tested in this study (Figure 3).

Figure 3. Theoretical model of antecedents and consequences of business innovation capacity



Source: Prepared by the author

Empirical study

To test the above hypotheses, we conducted an empirical study in the city of Valencia (Spain) and its metropolitan area, taking a sample of the population of companies. The sample comprised 210 companies from the following sectors: agriculture-livestock (4 companies), industry (32), construction (25) and service (149).

First, qualitative information was collected through a focus group – held at the University-Enterprise Foundation (ADEIT) – with representatives from major business associations in Valencia (eight associations). The aim of the focus group was to ensure an optimal interpretation of the concepts under study and enhance the measurement instrument. Next, quantitative information was obtained through a questionnaire completed by business managers, who responded to the questions during personal interviews. The fieldwork took place over two months and yielded 210 valid questionnaires.

Several statistical tools were used to analyse the data. Before testing the hypotheses, we performed descriptive analysis of the variables, starting with the main variable, innovation capacity, and continuing with its antecedent variables: customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation. Finally, we performed descriptive analysis of the outcome variables of innovation capacity: marketing results, customer results and business results. We continued to test the measuring instrument to ultimately analyse the structural model. To test the model, we employed partial least squares (PLS), a variance-based structural equations modelling method (SEM). We used SmartPLS v.2.0 software (Ringle et al., 2005) for both analysis of the measurement model and analysis of the structural model.

ORIGINAL CONTRIBUTIONS

This dissertation adopts an integral view of theories and approaches to design an explanatory theoretical model of business innovation capacity in terms of its strategic antecedents – customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation – and the consequences of innovation capacity – marketing results, customer results and business results. The literature review identifies a diverse range of strategic determinants of business innovation capacity. Organisational resources and capabilities – customer knowledge management, customer collaboration in the process of innovation, employee participation in the process of innovation, innovation orientation and customer orientation – are the internal antecedents of innovation capacity that are jointly studied in this dissertation because of their important contribution to increasing competitive advantage (Hult and Ketchen, 2001; Vargo and Lusch, 2004; Olson et al., 2005; Cheng et al., 2012), improving business performance (Teece et al., 1997) and boosting value co-creation (Vargo and Lusch, 2004).

A key empirical contribution of this dissertation is to show the influence of strategic determinants such as customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation in innovation capacity. Such findings are consistent with many studies. Forcadell and Guadañillas (2002), Baptista et al. (2006), Andreou et al. (2007) and Lin et al. (2012) have shown that knowledge management positively affects innovation. Evan Dean (1994), Narver and Slater (1995), Lagrosen (2005), Fang (2008) and Lin et al. (2010), as well as many contributions from the SDL literature, have shown that customer collaboration in the innovation process affects innovation capacity. Santos et al. (2013) have provided empirical support for the theoretical approaches of the SDL found in studies by Vargo and Lusch (2004) and Lusch et al.

(2007), showing that employee participation in the innovation process affects innovation capacity. Finally, De Jong and Kemp (2003), Menguc and Aw (2006), Chen et al. (2009), Grawe et al. (2009), Tajeddini (2011), Santos et al. (2013) and Osorio et al. (2014) have shown that innovation orientation and customer orientation positively affect innovation capacity.

One theoretical contribution of this dissertation is to articulate compelling arguments that customer orientation influences the company's innovation capacity, although Christensen and Bower (1996), Day (1999) and Lukas and Ferrell (2000) have opposed this view, claiming excessive market and customer orientation can make it difficult for the company to carry out an innovation orientation policy and consequently acquire innovation capacity. An extensive literature review highlights studies reporting diverse consequences of business innovation capacity. From a strategic perspective and with a view to aid the decision-making process, however, business performance (in terms of a triple perspective of financial, customer and market results) is the key variable for companies to achieve financial profitability, customer satisfaction and market efficiency (Vorhies and Morgan, 2005). We therefore study business performance as the outcome variable for innovation capacity. The above rationale leads us to construct a model that identifies both the antecedents of the company's innovation capacity and the way that innovation capacity improves the company's performance (see Figure 2).

The instruments used for measuring variables are adapted from the literature. All instruments use 5-point Likert scales. Customer knowledge management is measured using an adaptation of Alegre et al.'s (2011) scale. Customer knowledge management is proposed as a second-order construct with two dimensions: (1) customer knowledge management practices – broken down into storage and dissemination of knowledge – and (2) other dynamic capabilities of customer knowledge management – broken down into internal and external learning. Customer collaboration in the innovation process is

measured using Ordanini and Parasuraman's (2011) scale with four items. Employee participation in the innovation process is measured using an adaptation of Ordanini and Parasuraman's (2011) scale with three items. The scale by Santos and Alvarez (2007) and Hurley and Hult (1998) is used to measure innovation orientation. Customer orientation is measured using an adaptation of Deshpandé et al.'s (1993) scale with six items. Santos et al.'s (2013) scale with four items is used for innovation capacity. Finally, to measure marketing results (market efficiency), customer results and business results, we use Vorhies and Morgan's (2005) scale with four items, three items and four items, respectively (see Table 1).

Table 1. Measurement scales

Items
Innovation capacity (IC)
IC1 (The company) has introduced innovative products and/or services in the last 3 years
IC2 (The company) has innovated in production processes (adoption of new technologies, improved processes) in the last 3 years
IC3 (The company) has innovated in management processes (administrative area, human resources, new departments, project management) in the last 3 years
IC4 (The Company) has innovated in marketing aspects (commercialization, penetrate in new markets and/or segments, new distribution channels, new forms of communication with customers and/or suppliers, new methods or pricing strategies) in last 3 years
Practices of customer knowledge management (PCKM)
PCKM1 We use coding systems of knowledge/information that have about ours customers (in databases, software etc.)
PCKM2 We use internal mechanisms to promote exchange of information on customers
PCKM3 We use participatory techniques among our employees and customers (such as client meetings, client interviews for improvements etc.)
PCKM4 We use tools to ensure customer information reaches everyone in the company
PCKM5 We have information processing systems to process information about customers
PCKM6 We use control systems and review the company's existing information on customers
PCKM7 We use systems that allow the customer information that was used in previous innovation tasks to be used in new innovation tasks
Dynamic capabilities of customer knowledge management (DCCKM)
DCCKM1 (I'm better than my competitors) on my ability to obtain information about customers and their needs (in fairs, events, industry news, expert reviews, newsletters,...)
DCCKM2 (...) in my effective and updated collection of customer information
DCCKM3 (...) on my ability to obtain customer information through cooperation with my industry associations
DCCKM4 (...) on my ability to obtain customer information through institutions such as universities, research institutes, business schools, etc.
DCCKM5 (...) the degree of academic qualification of my employees, particularly those who perform tasks of innovation and / or research
DCCKM6 (...) on my ability to put myself in front line of innovation (such as ability to generate new processes, new products, new markets etc.)
DCCKM7 (...) in my ability to manage the effort we make in innovation (such as information search effort, monetary resources, training etc.)

Source: Prepared by the author

Table 1. Measurement scales (continue)

Items
Customer collaboration in the innovation process(CC)
CC1 Interact with customers to obtain useful information for innovation
CC2 The intensity with which we interact with customers is high
CC3 The frequency of meetings with customers is high
CC4 The number of customers with whom we interact is high
Employee participation in the innovation process (EP)
EP1 Employees involved in the generation and selection of ideas for new services
EP2 Employees are actively involved in setting goals and priorities for our innovation strategies
EP3 The staff of this company is involved in project teams and other strategic activities of Innovation
Innovation orientation (IO)
IO1 The proposals for innovation of employees are welcome in the company
IO2 Management actively seeks innovative ideas
IO3 We do not mind taking risks for innovation in this company
IO4 In the company people are encouraged to bring new ideas to work
IO5 Management promotes and supports the creation and testing of innovative and creative ideas
Customer orientation (CO)
CO1 Systematically and frequently we measure customer service (eg with surveys)
CO2 A good customer information is the foundation of our service
CO3 We know well our customers
CO4 We know how our customers value the service provided by our company
CO5 We are more focused on our customers than our competitors are
CO6 We base our competitiveness mainly in the service we provide to customers
Marketing results (MR)
MR1 The growth of our market share is higher than our main competitor
MR2 The growth of our sales revenue is higher than our main competitor
MR3 The acquisition of new customers is higher than our main competitor
MR4 Increased sales to existing customers is superior to our main competitor

Source: Prepared by the author

Table 1. Measurement scales (continue)

Items
Customer results(CR)
CR1 Our customer satisfaction levels are higher than my main competitor
CR2 Our levels of providing value to our customers are higher than my main competitor
CR3 Our retention of valued customers is higher than my main competitor
Business results (BR)
BR1 The company's profitability was higher than my main competitor
BR2 The return on investment (ROI = benefits of the investment / capital invested) has been higher than my main competitor
BR3 The return on sales (ROS = profit / sales) has exceeded my main competitor
BR4 The scope of the financial goals it has exceeded my main competitor

Source: Prepared by the author

All scales used in this dissertation had adequate levels of validity in the studies where they have already been implemented. Examples are the study by Villar et al. (2014) for measuring knowledge management, the study by Gruner and Homburg (2000) for customer collaboration in the innovation process, the study by Li and Calantone (1998) for employee participation in the innovation process, the studies by Tsai and Yang (2013, 2014) for innovation orientation, the study by Pass (2013) for customer orientation, and the study by Weerawardena (2003) for innovation capacity. The measurement of results also had adequate levels of validity, consistent with studies by Kyrgidou and Spyropoulou (2013), Leonidou et al. (2013), Santos et al. (2013) and Chari et al. (2014) for marketing results, the study by Leonidou et al. (2013) for customer results, and the studies by Leonidou et al. (2013) and Lisboa et al. (2013) for business results.

The results of the hypothesis testing appear in Table 2.

Table 2. Hypotheses and results

Hypotheses	Results
H1: Customer knowledge management → Innovation capacity	Accepted
H2: Customer collaboration → Innovation capacity	Accepted
H3: Customer collaboration → Customer knowledge management	Accepted
H4: Employee participation → Innovation capacity	Accepted
H5: Innovation orientation → Innovation capacity	Accepted
H6: Innovation orientation → Employee participation	Accepted
H7: Customer orientation → Innovation capacity	Accepted
H8: Innovation capacity → Marketing results	Accepted
H9: Customer knowledge management → Marketing results	Accepted
H10: Customer collaboration → Marketing results	Accepted
H11: Innovation capacity → Customer results	Rejected
H12: Customer orientation → Customer results	Accepted
H13: Customer results → Marketing results	Accepted
H14: Innovation capacity → Business results	Accepted
H15: Customer results → Business results	Accepted

Source: Prepared by the author

The study confirms the direct and positive effect of customer knowledge management on the company's innovation capacity (H1). The hypothesis testing shows that customer collaboration is an antecedent of innovation capacity and customer knowledge management (H2 and H3). Employee participation has a direct and positive effect on innovation capacity (H4). Innovation orientation is an antecedent of innovation capacity and employee participation in the innovation process (H5 and H6). Customer orientation is a determinant of innovation capacity, exerting a direct and positive effect (H7). The hypothesis testing confirms that innovation capacity, customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process and customer results are antecedents of the

company's marketing results (H8, H9, H10 and H13). The analysis shows that innovation capacity and customer orientation are antecedents of customer results (H11 and H12). Innovation capacity and customer results have direct and positive effects on business results (H14 and H15).

Conclusions and future research opportunities

This dissertation shows that innovation capacity is a key variable to help organisations improve performance in times of difficulty. The results of this study imply that there are five important strategic determinants for the company: customer knowledge management, customer collaboration in the innovation process, employee participation in the innovation process, innovation orientation and customer orientation. These five antecedents contribute directly and positively to the company's innovation capacity (in terms of innovation in products and services, production processes, management, and marketing) and two important consequences of innovation capacity (i.e., improving customer results and business results). The variable with the greatest weight in innovation capacity is customer knowledge management (10.26), followed by customer orientation (8.08), employee participation in the innovation process (5.84), innovation orientation (4.19) and customer collaboration in the innovation process (3.68). Three of the determinant factors (customer knowledge management, customer collaboration and customer orientation) and customer results positively contribute to improving marketing results (increasing market share, boosting revenues and helping the acquisition of new customers). The variable with the greatest weight in marketing results is customer results (49.96), followed by customer knowledge management (3.96), innovation capacity (2.32) and customer collaboration in the innovation process (2.25). The company's innovation capacity and customer results also contribute to business results (i.e., helping the company to outperform its competitors in corporate profitability, ROI, return on

sales and financial goals). The variable with the greatest weight is customer results (38.51), followed by innovation capacity (1.29).

Another important conclusion is that companies should focus more on innovation. For this to happen, however, leaders and managers need to see how implementing innovation policies (introducing product, service, production processes, management and marketing innovations) benefits company performance (marketing and business results). The management must instil a culture of continuous innovation to improve business performance.

The importance of customer knowledge management for the company should be noted, given the influence of customer knowledge management on innovation capacity and marketing results. Companies that manage customer knowledge are more likely than competitors are to identify new market opportunities, as well as being faster at creating value for the company, its shareholders and its customers. Managers would be well advised to redouble their efforts in customer knowledge, while improving customer knowledge practices by, for example, using coding systems for customer knowledge – through databases, computer programs, etc. – and building the capacity to obtain customer information through institutions like universities, research institutes and business schools.

In addition, customer collaboration in the innovation process (through customer meetings and interaction) should be promoted. Companies should respond to any initiative that could contribute to cooperation, value co-creation (Vargo and Lush, 2004) and innovation co-creation (Alexander et al., 2009). Such initiatives include interviews, focus groups and debates, all of which can provide companies with information and customer feedback on specific topics in the innovation process (Alam, 2002). Companies should encourage employee participation in the innovation process (through brainstorming), innovation orientation (through the active search for innovative ideas and the motivation and support of these ideas) and customer orientation.

This doctoral dissertation presents opportunities for further research. Future studies could include other antecedents of innovation capacity, notably entrepreneurial human capital, the industrial environment, the geographical environment (González-Pernia and Peña-Legazkue, 2007), relations with suppliers (Murat and Baki, 2011), management of technology, management of ideas and creativity (Lawson and Samson, 2001), strategy, organisational learning (Dadfar et al., 2013), organisational culture (Arambury and Sáenz, 2011), guidance for entrepreneurship (Lin et al., 2008), competitor orientation, cost orientation (Grawe et al., 2009), and total quality management (Santos and Álvarez, 2008). Similarly, it would be interesting to include in the model other outcome variables of innovation capacity such as innovation performance (Lawson and Samson, 2001), as well as introducing moderating variables such as the internal company environment (Urgal et al., 2010), transformational leadership (O’Cass and Sock, 2013), organisational structure (Chen et al., 2010) and gender (McKinsey, 2007; OECD, 2009).

In conclusion, this doctoral thesis, developed within the strategic marketing framework and based on hypothetico-deductive methods, provides enlightening conclusions for academic approaches to the topic. There is still work to be done, however, and the dissertation raises new research questions that must be tested by further empirical research to continue improving the definition, measurement and understanding of the reality of innovation for companies today.

VNIVERSITAT [ò%] Facultat d' Economia
ID VALÈNCIA



DOCTORADO EN [ò%] **mk**
MARKETING
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados