



Ana Isabel Jiménez-Zarco¹

Universitat Oberta de Catalunya



ajimenez@uoc.edu



María Pilar Martínez-Ruiz

Universidad de Castilla La Mancha



MariaPilar.Martinez@uclm.es



Óscar González-Benito

Universidad de Salamanca



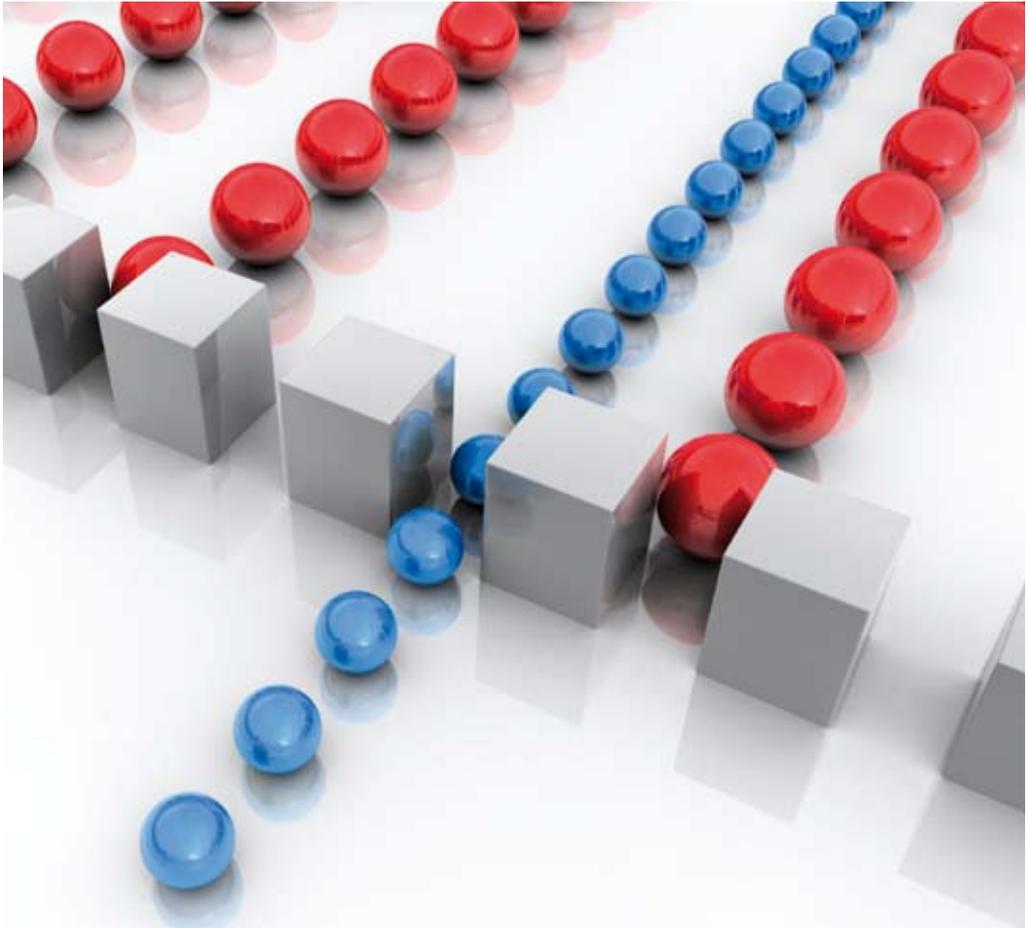
oscargb@usal.es

Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios

Implications of Proactive Market Orientation, Cooperation and ICT use on new product and service innovation processes

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, desarrollar e introducir nuevos productos y servicios en los mercados se considera una de las prácticas clave en la mejora de la competitividad y el crecimiento empresarial (Oldenboom y Abratt, 2000). No obstante, y pese a los beneficios que la innovación en producto ofrece, cabe destacar que se trata de un proceso arriesgado (Matthing *et al.*, 2004), donde la tasa de fracaso asociada al lanza-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo se ha planteado con el objetivo fundamental de analizar si la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) inhiben o potencian el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios en las empresas. Con este objetivo, se ha estudiado una muestra de empresas españolas representativa del sector servicios, y estratificada conforme al uso más o menos intenso que del conocimiento realizan en su actividad. Los resultados obtenidos muestran cómo la cultura empresarial orientada de forma proactiva hacia el mercado presenta serias implicaciones sobre el grado de cooperación, nivel de uso de tecnología y actividad innovadora.

EXECUTIVE SUMMARY

Companies, in a turbulent environment, must search for actions for increasing competitiveness. This work aims at analyzing if a proactive marketing orientation, along with cooperation and use of information and communication technologies (ICTs) contributes to new product and service development and launch. Keeping this goal in mind, we have studied a sample of Spanish firms representing services sector. This sample has been classified according to their knowledge use. The results have shown how a proactive business culture oriented to market have several implications on the degree of cooperation, use of technologies and innovation activity



miento al mercado es elevada, y las pérdidas financieras y estratégicas derivadas del proceso que han de soportar las empresas pueden ser importantes (Leenders y Wierenga, 2002).

En múltiples ocasiones el éxito del nuevo producto viene condicionado por aspectos relativos al momento de lanzamiento al mercado, o a los requisitos que exigen los clientes. De ahí que, en el proceso de innovación, no sólo es importante la concentración de esfuerzos y recursos en el desarrollo de un complejo proceso técnico; sino también el grado de orientación hacia el mercado, el desarrollo de acciones de cooperación, o el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Todos estos aspectos estratégicos ejercen un importante efecto sobre el proceso de innovación realizado, así como sobre el resultado que el nuevo producto obtiene en el mercado (Fris-hammar, 2005; Jiménez-Zarco *et al.*, 2006; Tzokas y Saren, 2004).

Es por ello que el presente trabajo plantea un análisis de la importancia de la orientación proactiva hacia el mercado, el desarrollo de acciones de cooperación y el uso de las TIC en la actividad innovadora desarrollada por la empresa, examinando, la importancia relativa que cada uno de ellos presenta en el momento de clasificar las empresas dentro del grupo de las innovadoras o no innovadoras en el ámbito de los productos. Para ello, el trabajo presenta el siguiente esquema: en primer lugar se realiza una breve revisión de la literatura especializada con objeto de destacar algunos de los factores más importantes que condicionan de la actividad de innovación. Seguidamente, se presentan los principales resultados derivados del análisis de una muestra de empresas españolas representativa de diferentes subsectores de servicios y con diferentes grados en la intensidad del uso de las TIC con el fin de determinar la importancia de tales factores. El trabajo finaliza presentando algunas contribuciones relevantes para académicos y profesionales dentro del ámbito de la innovación en productos y servicios.

El desarrollo de nuevos productos constituye una de las principales acciones desarrolladas por las empresas orientadas proactivamente hacia el mercado.

2. LA ORIENTACIÓN PROACTIVA HACIA EL MERCADO, LA COOPERACION Y EL USO DE LAS TIC COMO DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

Estudios recientes han puesto de manifiesto la existencia de determinados rasgos y comportamientos en las empresas que las incentiva a innovar en el ámbito de los productos (Faems *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005; Kahn, 2001; Leenders y Wierenga, 2002). Entre los mis-

mos cabe destacar: la orientación proactiva hacia el mercado en las organizaciones, (Narver *et al.*, 2004; Slater y Mohr, 2006), la cooperación (Kahn 2001) y el uso de las TIC (Jiménez-Zarco *et al.*, 2006).

2.1. La orientación proactiva hacia el mercado

Abundantes estudios han analizado durante las dos últimas décadas el concepto orientación hacia el mercado. No obstante, el trabajo desarrollado por Narver *et al.*, (2004) puede ser considerado como revelador, al ser el primero en establecer la existencia de dos tipos de orientación hacia el mercado. Así, atendiendo al modo en que las empresas dan respuesta a las necesidades de sus consumidores, estos autores identifican dos tipos de comportamientos: el primero, calificado como Orientación al Mercado de Respuesta, se centra en la comprensión de las necesidades y deseos manifestados de forma explícita por los consumidores en los mercados de referencia, así como en el desarrollo de productos y servicios de acuerdo a estas necesidades (Slater y Narver, 1998). Por otro lado, las empresas pueden desarrollar otro tipo de aproximación que, denominada Orientación al Mercado Proactiva, busca conocer y comprender las necesidades latentes del consumidor, con el fin de poder ofrecerle soluciones adecuadas y satisfactorias a este tipo de necesidades (Matthing *et al.*, 2004; Slater y Narver, 1999). Trabajos de revisión como los desarrollados por Rodríguez-Cano *et al.* (2004), Kirka *et al.*, (2005), Gonzalez-Benito y González-Benito (2005), Shoham *et al.* (2006) y Slater *et al.* (2006) señalan la relación directa y positiva que existe entre la orientación proactiva hacia el mercado y el éxito empresarial. Así, aunque moderada por factores del entorno, a medida que la empresa muestra un mayor grado de orientación al mercado, mayor es el resultado obtenido en los mercados. Asimismo, la literatura también señala la existencia de una estrecha relación entre esta orientación estratégica y la innovación. Así, caracterizada por el proceso de aprendizaje que la organización desarrolla, y por su capacidad para ofrecer respuestas satisfactorias a las necesidades de los consumidores (Narver *et al.*, 2004), la orientación proactiva hacia el mercado se presenta como una orientación complementaria a la orientación hacia la innovación (Polo y Cambra, 2006), que a su vez es potenciada por la existencia de un espíritu emprendedor en el empresario (Atuahene-Gima y Ko, 2001). De hecho, el desarrollo de nuevos productos constituye una de las principales acciones desarrolladas por las empresas orientadas proactiva-

PALABRAS CLAVE

Orientación proactiva hacia el mercado; tecnologías de la información y comunicación (TIC); cooperación; innovación en producto.

KEY WORDS

Proactive market orientation; information and communication technologies (ICTs); cooperation; product innovation.

Tabla I. **Colaboración con Agentes del Entorno**

AGENTES DEL ENTORNO	TRABAJOS QUE LO CONTEMPLAN	RESULTADOS Y APORTACIONES
Distribuidores	Appleyard (2003); Peterson <i>et al.</i> (2003); Van Echtelt <i>et al.</i> (2008)	Se analiza la relación de colaboración para innovar en proceso y en productos entre la empresa y sus distribuidores. Los resultados apoyan la idea de que este tipo de relaciones mejoran la eficiencia de los procesos de innovación, así como el resultado de los nuevos productos en los mercados. Especialmente porque se produce un intercambio de conocimientos y tecnologías entre los miembros de la relación, sobre todo cuando el grado de implicación es elevado y las partes comparten los objetivos.
Consumidores	Schulze <i>et al.</i> (2001); Thomke y Von Hippel (2002); Von Hippel (2001); Matthing <i>et al.</i> (2004)	Se analiza la colaboración entre la empresa y los <i>lead-users</i> (primeros adoptantes de un nuevo producto). Concluyen que la participación del cliente en el proceso de innovación de producto desarrollado por la empresa incrementa y mejora la cantidad y calidad de la información disponible por la empresa, a la vez que mejora la eficiencia y eficacia del proceso de innovación, creando productos fuertemente adaptados a las necesidades del mercado, y reduciendo los costes y la incertidumbre asociada al futuro del producto
Universidades y centros de investigación	Santero (2000); Santero y Gopalakhrisnan (2000)	Estudio sobre el desarrollo de alianzas (de carácter instrumental) entre empresas y centros de investigación universitarios. Se concluye que este tipo de alianzas favorece la transferencia de tecnología y conocimiento a las empresas.
Competidores	Ahuja (2000); Knudsen (2007)	Analiza el establecimiento de relaciones entre las empresas y sus competidores como forma de mejorar el resultado de la innovación. Los trabajos concluyen que este tipo de relaciones favorece la transferencia de conocimiento, aunque la capacidad de absorción de conocimiento varía atendiendo al tipo de relación y a las condiciones en las que se desarrollan.

Fuente: Elaboración propia.

mente hacia el mercado. De ahí, que en los últimos años la literatura especializada ha puesto gran énfasis en analizar la relación existente entre este tipo de cultura organizativa y las prácticas innovadoras en el terreno de los productos.

2.2. La cooperación

Ahuja (2000), o Kahn (2001), entre otros, señalan la cooperación como uno de los factores que incentiva el desarrollo de nuevos productos. De este modo, cada vez resulta más habitual que en los procesos de innovación la organización cuente en su desarrollo con la colaboración de otros agentes del entorno (Hillebrand y Biemans, 2004). Agentes, con los que puede establecer desde simples transacciones hasta auténticas alianzas (Deeds y Rothaermel, 2003). La Tabla 1 sintetiza los principales hallazgos obtenidos por algunos trabajos previos realizados en la literatura relevante. No en vano, la incorporación de diferentes agentes en el proceso de desarrollo de nuevos productos favorece la creación de estructuras más flexibles y descentralizadas, y el acceso o construcción de nuevos recursos, capacidades o conocimientos que son necesarios para que un nuevo proyecto se convierta en un éxito comercial (Ahuja, 2000; Faems *et al.*, 2005).

2.3. El uso de las TIC

Por último, no cabe duda de que el uso de las TIC ha provocado una importante transformación a todos los niveles de la organización, siendo la actividad de innovación una de las beneficiadas. Un importante número de trabajos así lo confirman, hasta el punto de considerar que el uso de las TIC constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas para la empresa capaz de fomentar el desarrollo de procesos de innovación en producto y mejorar los resultados que de ellos se derivan (Bond y Houston, 2003; Prasad *et al.*, 2001; Tatikonda y Stock 2003).

3. ALGUNAS EVIDENCIAS EN EL MERCADO ESPAÑOL

Con el propósito de analizar la importancia de los factores anteriormente descritos como condicionantes de la actividad de innovación de la empresa, se ha llevado a cabo un proceso de investigación descriptiva de carácter concluyente. El objetivo del estudio era doble: por un lado determinar si las variables propuestas influyen de manera directa y significativa sobre el desarrollo de actividades de innovación

El uso de las TIC constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas para la empresa capaz de fomentar el desarrollo de procesos de innovación en producto y mejorar los resultados que de ellos se derivan

Tabla 2. Variables usadas en el estudio

VARIABLE	ESCALA	DEFINICIÓN
Innovación en servicios	Dicotómica	La empresa ha desarrollado una innovación de carácter radical en los servicios que comercializa en los dos últimos años.
Sector servicios	Dicotómica	Sector servicios al que pertenece la empresa según un uso intensivo o no de conocimiento. Se consideraron 2 grupos de servicios: (1) sector menos intensivo en conocimiento; (2) sector intensivo en conocimiento. La pertenencia a un grupo u otro viene determinada por el tipo de actividad que desarrolla según la clasificación CNAE93.
Orientación proactiva hacia el mercado	Métrica	Grado en que la empresa se encuentra orientada de forma proactiva hacia el mercado. La escala empleada para medir las dimensiones de la orientación al mercado se obtuvo como resultado del desarrollo de un análisis factorial de componentes principales y de un cluster jerárquico. Partiendo de la escala propuesta por Narver et al. (2004), en el cuestionario se incluyó una batería de preguntas relativas a determinadas acciones o procesos desarrollados por las empresas. Entre ellas cabe considerar: procesos y acciones destinadas a obtener información sobre el mercado; las estrategias competitivas y de <i>marketing</i> desarrolladas por la empresa; acciones de cooperación y comunicación desarrolladas entre diferentes áreas funcionales de la empresa. El desarrollo de un análisis factorial permitió identificar cada uno de las 3 dimensiones que definen este constructo. Asimismo, el desarrollo de diferentes pruebas estadísticas ² permitió establecer la idoneidad del análisis factorial, así como la fiabilidad de la escala. Posteriormente, el desarrollo de un análisis <i>cluster</i> jerárquico estableció la existencia de 4 grupos de empresas, atendiendo a su posición en relación a las 3 dimensiones que definían la orientación al mercado. Los centros de los conglomerados finales también se presentan en el apéndice 1. Los cuatro grupos de empresas pueden clasificarse en función de su grado de orientación al mercado como: (1) orientación baja; (2) orientación media; (3) orientación alta; (4) orientación avanzada.
Uso de las TIC	Métrica	Grado en que la empresa usa las TIC. La variable fue creada atendiendo a la disponibilidad y uso por parte de la organización de diferentes herramientas o software específico. Concretamente se contempló: (1) la disponibilidad y uso del <i>mail</i> para el desarrollo de acciones de comunicación, (2) la disponibilidad y uso de la web para el desarrollo de acciones de comunicación y búsqueda de información; (3) el uso de las TIC por parte de la fuerza de ventas; (4) Sistemas de comunicación interna (<i>intranet</i>), (5) Disponibilidad de CRM; (6) Disponibilidad y uso de sistemas de intercambio de datos con proveedores y clientes; (7) sistemas de información y planificación de la información (8) realización de ventas a clientes finales a través de la Red. Mediante el desarrollo de un <i>cluster</i> jerárquico fueron identificados 4 grupos de empresas atendiendo a sus niveles de usos TIC. La variable resultante presenta 4 niveles de usos TIC: (1) sin usos TIC; (2) nivel de usos bajos; (3) nivel de usos medio; y (4) nivel de usos avanzados.
Cooperación externa	Categorica	Grado en que la empresa colabora con otros agentes externos. La variable fue creada siguiendo un modelo aditivo, atendiendo a si la empresa ha cooperado con: centros de investigación no universitarios; universidades; competidores; proveedores; distribuidores; fabricantes de bienes de equipo; clientes. La variable presenta 4 niveles de cooperación externa (1) no cooperación; (2) cooperación baja; (3) cooperación media; (4) cooperación alta.

en el ámbito de los productos y servicios; por otro lado, establecer cuál de las variables anteriores presenta mayor contribución al proceso. La muestra analizada está formada por 765 empresas pertenecientes al sector servicios y que desarrollan su actividad en España. Estas empresas fueron seleccionadas a través de un procedimiento totalmente aleatorio, de tal manera que con un nivel de error reducido (error marginal = $\pm 2,22$), y un elevado nivel de confianza (95,5%), fuera posible la generalización de las conclusiones obtenidas en el análisis. Por otro lado, la información, fue recogida mediante entrevista personal a directores o gerentes de empresa durante el periodo comprendido entre enero y mayo de 2006. La Tabla 2 muestra a continuación las variables utilizadas en el estudio así como el proceso empleado en la construcción de las escalas. Del total de la muestra considerada, 449 realizan un uso menos intensivo del conocimiento como recurso productivo y estratégico en el desarrollo de su actividad principal. Las 316 empresas restantes señalan realizar actividades donde el uso del conocimiento es relativamente intensivo. Por otro lado, la media observada para las variables de orientación proactiva al mercado y cooperación externa es mayor en las empresas menos intensivas en conocimiento (2,35 y 0,71 respectivamente) con respecto a las empresas que realizan una utilización más intensiva del conocimiento (2,04 y 0,46 respectivamente). No obstante, se detecta una mayor media de uso de las TIC en las empresas más intensivas en conocimiento (1,84) frente a las empresas menos intensivas en conocimiento (1,67). A priori, estos resultados parecen indicar un mayor uso de las TIC en las empresas más intensivas en conocimiento, a pesar de que estas empresas poseen niveles medios de orientación proactiva al mercado y de cooperación externa más reducidos. Con posterioridad, la significación de las diferencias entre las dos poblaciones de empresas se confirmó estadísticamente³. En relación con la actividad innovadora de las empresas de servicios se observa que el 50,7% de las empresas que conforman la muestra señala haber desarrollado una innovación de carácter radical en los últimos dos años. Este porcentaje, no obstante, se incrementa hasta alcanzar el 56,3% para aquellas empresas que utilizan de forma intensiva el conocimiento, y disminuye hasta un 46,7% para las empresas cuyo uso del conocimiento es bajo. Estos datos conducen a pensar que el grado en que la empresa utiliza el conocimiento como factor productivo y estratégico en su actividad afecta al desarrollo de



una actividad innovadora por parte de las empresas. Este hecho se confirma estadísticamente con el contraste de hipótesis pertinente. Para llevar a cabo la investigación, se procedió a desarrollar una regresión logística donde la variable endógena era la relativa al desarrollo de innovaciones en los servicios, y como variables exógenas se consideraron la orientación proactiva al mercado, el grado de cooperación y el uso de las TIC de las empresas. Asimismo, los datos obtenidos fueron analizados mediante la técnica de regresión logística y utilizando para ello el paquete estadístico SPSS versión 14. Los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 2. Estos hallazgos evidencian cómo la orientación proactiva hacia el mercado, el uso de las TIC y la cooperación externa incentivan el desarrollo de nuevos servicios para el conjunto de las empresas consideradas. No obstante, de las tres variables analizadas, es el uso de las TIC la que presenta mayor importancia, seguida de la orientación proactiva hacia el mercado y la cooperación. Cuando se consideran los resultados distinguiendo a las empresas en función del grado en que usan el conocimiento se observan algunas diferencias en cuanto a la importancia que cada una de las variables analizadas. La Tabla 3 también sintetiza los resultados obtenidos para ambos grupos de empresas. El análisis de estos resultados muestra como para las empresas que usan el conocimiento de forma intensiva la variable orientación proactiva hacia el mercado es la que presenta una mayor importancia, seguida de la variable uso de las TIC. Mientras que para las empresas que realizan un uso poco intensivo del conocimiento la variable uso de las TIC presenta un peso elevado, seguida de la variable orientación proactiva hacia el mercado. Finalmente hay que destacar que la variable cooperación, pese a ser significativa en los tres modelos, presenta una contribución muy reducida.

4. CONCLUSIONES

La innovación en producto es considerada como una de las prácticas que en mayor medida mejoran la competitividad y el crecimiento empresarial. No obstante la elevada complejidad y coste inherente al proceso, unido a la alta tasa de fracaso a la que se enfrentan los nuevos productos y servicios en los mercados, hace necesario abordar en profundidad algunas de las cuestiones relativas a este proceso de innovación.

Los trabajos desarrollados durante las últimas décadas han permitido

Tabla 3. Relación entre orientación al mercado e innovación-sector servicios en su conjunto y subsectores en función del grado en que usan el conocimiento

	MODELO GENERAL	MENOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO	MAS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO
Efectos estimados (magnitud y signo)			
Uso de las TIC	2 (+)	1 (+)	6 (+)
Orientación proactiva hacia el mercado	4 (+)	5 (+)	3 (+)
Cooperación externa	8 (+)	7 (+)	9 (+)
Notas: 1º (+) Efecto significativo positivo 2º Los números indican la magnitud de los efectos estimados, y comprenden desde el 1 –efecto estimado de mayor magnitud –al 9 –efecto estimado de menor magnitud –.			

una primera aproximación a esta cuestión al identificar la existencia de determinados rasgos y comportamientos en las empresas que las incentiva a innovar en el ámbito de los productos y servicios. En concreto una orientación proactiva hacia el mercado es señalada como un factor clave en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Y es que una orientación proactiva lleva a la empresa a establecer un fuerte compromiso con sus clientes, potenciando el desarrollo de acciones destinadas a maximizar el valor entregado a los mismos. Lo mismo cabe señalar para la cooperación y el uso de las TIC, que incentivan el desarrollo de nuevos productos y servicios en las empresas. El estudio de este tipo de cuestiones cobra en España especial importancia para determinados sectores. En concreto, para el sector servicios dado (1) el elevado peso relativo que este sector presenta en el PIB de las economías desarrolladas, y que en algunos casos como el de España alcanza el 47,3% del Producto Interior Bruto (INE, 2007); (2) el gran porcentaje de población activa ocupada, que tal y como señala el INE para el año 2007 suponía el 46,1%; y finalmente (3) la importancia que las actividades de innovación presentan para las empresas de este sector.



El análisis de una muestra formada por 765 empresas españolas pertenecientes al sector servicios ha permitido observar la importancia que los factores anteriormente señalados juegan en el desarrollo de servicios altamente innovadores⁴ en las empresas. Se confirma la existencia de una relación directa y significativa entre las variables orientación proactiva hacia el mercado, uso de las TIC y cooperación y el desarrollo de procesos de innovación en el sector servicios. Esta relación se observa para la muestra de empresas en su conjunto, como para para las dos submuestras de empresas establecidas conforme al mayor o menor grado de uso intensivo de conocimiento. Otro resultado que hay que destacar es la contribución de cada una de las variables al modelo. Y en este sentido cabe señalarse que la importancia mostrada por cada variable es diferente si atendemos a la intensidad con la que las empresas utilizan el conocimiento como recurso productivo y estratégico. Asimismo también se observan diferencias importantes, en cuanto al peso de las variables, si comparamos la muestra total de empresas con cada una de las submuestras existentes. En este sentido, mientras que para toda la muestra, así como para aquellas empresas que usan el conocimiento de forma poco intensiva la variable uso de las TIC presenta un mayor peso, para las empresas que usan de forma intensiva el conocimiento, esta posición es ocupada por la variable orientación proactiva al mercado. Por otro lado para todas las empresas, independientemente del grado de uso que realicen del conocimiento, se observa como la contribución de la variable cooperación externa es baja, aunque significativa. Por último, creemos oportuno indicar que el presente trabajo constituye una primera aproximación a esta línea de estudio. De ahí que los resultados obtenidos, pese a ser interesantes, han de ser tomados con cierta precaución. El desarrollo de futuras investigaciones en esta misma línea será un elemento que permitirá reforzar las conclusiones obtenidas. Pese a las limitaciones existentes, a modo de conclusión podemos decir que el presente estudio ofrece importantes contribuciones que han de ser tenidas en cuenta a la hora de emprender el desarrollo de un nuevo servicio. Así por un lado el análisis conceptual presentado identifica la orientación proactiva hacia el mercado como elemento que potencia el desarrollo de innovaciones en las empresas. Por otro lado, el análisis empírico desarrollado pone de manifiesto cuales de las contribuciones que la orientación proactiva hacia el mercado ofrece a la empresa: mayor contribución al desarrollo de nuevos servicios, dependiendo también del grado de



intensidad con el que la empresa utiliza el conocimiento como recurso productivo y estratégico y del grado de cooperación.

Tabla 4. Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado			
	ORIENTACIÓN BAJA	ORIENTACIÓN MEDIA	ORIENTACIÓN ALTA	ORIENTACIÓN AVANZADA
Orientación hacia el cliente	,61573	-,76710	-,94261	,63419
Orientación hacia la competencia	-1,67630	-1,84634	,14451	,46680
Coordinación Interfuncional	2,01638	-,61539	-,67483	-,26719

BIBLIOGRAFÍA

- Ahuja, G. (2000): "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 425-455.
- Appleyard, M.M. (2003): "The Influence of Knowledge Accumulation on Buyer-Supplier Codevelopment Projects", *Journal of product Innovation Management*, Vol. 20, p. 356-373.
- Atuahene-Gima, K.; Ko, A. (2001): "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and and Entrepreneurship orientation Alignment of Product Innovation", *Organizational Science*, Vol. 12, núm. 1, p. 54-71.
- Bond, III. E.U.; Houston, M.B. (2003): "Barriers to Matching New Technologies and Market Opportunities in Established Firms", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, p. 20-135.
- Deeds, D.L. and Rothaermel, F.T. (2003): "Honeymoons and Liabilities: The Relationship between Age and Performance in Research and Development Alliances", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, núm. 6, p. 468-485.
- Faems, D.; Van Lloy, B.; Debackere, K. (2005). "Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, núm. 3, p. 238-250.
- Frishamar, J. (2005): "Managing Information in New Product Development: A Literature Review", *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 2, núm. 3, p. 259-275.
- González-Benito, O.; González-Benito, J. (2005): "Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: perspective of production and operations", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, núm. 797-829
- Hillebrand, B.; Biemans, W.G. (2004): "Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, p. 110-122.
- Hult, G.T.; Ketchen, D.J.; Slater, S.F. (2005): "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 1173-1181.
- Jiménez-Zarco, A.I.; Martínez-Ruiz, M.P.; Gonzalez-Benito, O. (2006): "Success Factors

- in New Service Performance: A Research Agenda", *The Marketing Review*, Vol. 6, p. 265-283.
- Kahn, K.B. (2001): "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, núm. 3, p. 314-323.
- Kirca, A.H.; Jayachandran, S.; Bearden, W.O. (2005), "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, núm. Abril, p. 24-41.
- Knudsen, M.P. (2007). "The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success". *Journal of Product Development Management*, 24 (2) , 117-138.
- Kolhi, A.K.; Jaworski, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, núm. Abril, p. 1-18.
- Leenders, M.A.A.M.; Wierenga, B. (2002): "The Effectiveness of Different Mechanisms for Integrating Marketing and R&D", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, p. 305-317.
- Matthing, J.; Saden, B.; Edvardsson, B. (2004): "New Service Development: Learning from and with Customers". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, núm. 3, p. 479-498.
- Narver, J.C.; Slater, S.F.; MacLachlan, D.L. (2004): "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, núm. 3, p. 334-347.
- Oldenboom, N.; Abratt, R. (2000): "Success and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, núm. 5, p. 233-245.
- Petersen, K.J.; Handfield, R.B. and Ragatz, G.L. (2003) A Model of Supplier Integration into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 20 (4): 284-299.
- Polo, Y.; Cambra, J.J. (2006): "Factores Determinantes de la Orientación a Largo Plazo de las Relaciones Empresa-Proveedores: Un Análisis Empírico en el Contexto del Sector Vinícola Español", *Revista Europea de la Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, núm. 1, p. 11-26.
- Prasad, V.K.; Ramamurthy, K.; Naidu, G. (2001): "The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, núm. 4, p. 82-110.
- Rodriguez-Cano, C.; Carrillat, F.A.; Jaramillo, F. (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, núm. 2, p. 179-200.
- Santoro, M.D. and Gopalakrishnan, S. (2000). "The institutionalization of knowledge transfer activities within industry-university collaborative ventures". *Journal of Engineering & Technology Management*, Vol. 17, núm. 3, p. 299-330.
- Santoro, M.D. (2000): "Success Breeds Success: The Linkage between Relationship Intensive and Tangible Outcomes in Industry-University Collaborative Ventures", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, núm. 2, p. 255-273.
- Schulze, J.; Thiesse, F.; Bach, V.; Österle, H. (2001): Knowledge Enabled Customer Relationship Management. In Österle, H.; Fleisch, E. and Alt, R. (Eds). *Business Networking. Shaping Collaboration Between Enterprises*. 2ª edición, Springer-Verlag, Nueva York.
- Shoham, A.; Rose, G.M.; Kropp, F. (2006): "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, núm. 5, p. 435-454.
- Slater, S.F.; Narver, J.D. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58, núm. Enero, p. 92-125.
- Slater, S.F.; Narver, J.D. (1998): "Customer-led and Market-Oriented: Let's not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 1001-1006.
- Slater, S.F.; Narver, J.D. (1999): "Market-Oriented is More than Being Customer-Led", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, núm. 11, p. 1165-1168.
- Slater, S.F.; Olson, E.M.; Hult, T.M. (2006): "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategic Orientation Capability-Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, núm. 11, p. 1221-1231.
- Thomke, S. and Von Hippel, E. (2002). "Customers as Innovators: A New Way to Create Value". *Harvard Business Review*, Vol. 80, núm. 4, p. 74-81.
- Tzokas, N.; M.Saren, M. (2004): "Competitive Advantage, Knowledge & Relationship Marketing: Where, What & How?", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, núm. 2, p. 124-35

Van Echtelt, F.E.A., Wynstra, F, Van Weele, A.J. and Duysters, G. (2008) Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study. *Journal of Product Innovation Management* ,Vol.25, núm. 2, p. 180–201
Von Hippel, E. (2001): “User Toolkits for Innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, núm. 4, p. 247-257.

Notas

1. Autora de contacto: Estudis d'Economia i Empresa; Universitat Oberta de Catalunya; Avinguda del Tibidabo 39-43; 08035 Barcelona; España.
2. El índice KMO, y el Test de Barlet establecieron la idoneidad del análisis factorial, Asimismo, el Alpha de Crombach indicó que la escala obtenida para medir la orientación proactiva al mercado es fiable.
3. El uso del test de la F para muestras independientes confirma la significación de las diferencias de las poblaciones en las variables orientación al mercado, orientación al consumidor y coordinación interfuncional.
4. También llamados Servicios de carácter radical por ser totalmente nuevos para la empresa y para el mercado donde se comercializan.

