



María Moreno-Moya¹
Universidad de Murcia
✉
m.moreno@um.es

¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos?*

Is creativity important in new product development?

72



José Luis Munuera-Alemán²
Universidad de Murcia
✉
munuera@um.es

I. INTRODUCCIÓN

En el actual contexto competitivo empresarial, caracterizado por una creciente globalización, rápidos cambios tecnológicos, ciclos de vida de los productos cada vez más cortos, y creciente competencia basada en el precio, la innovación como estrategia está adquiriendo un rol fundamental (Lamore et al., 2013). Sin embargo, según el informe COTEC de 2014 España continúa alejándose de Europa en sus indicadores de I+D e innovación, lo que sin duda afecta directamente a la competitividad de nuestra economía. En US\$ ppc (paridad de poder de compra), el gasto español ha caído en 2012 un 4,2% respecto al año 2008, mientras que en el conjunto de los cinco países que se utilizan como referencia (Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Polonia), a pesar de la crisis, ha crecido un 16,4%. Asimismo resulta preocupante la caída del gasto público en I+D, aunque afortunadamente el número de empresas que realizan I+D se ha mantenido prácticamente constante (el aspecto negativo es que éstas no son más de 12.000, cuando para una economía

CÓDIGOS JEL:
M31, M11, O31

Fecha de recepción y acuse de recibo: 19 de octubre de 2013. Fecha primera evaluación: 4 de noviembre de 2013.
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Son muchos los empresarios que piensan que actualmente la creatividad y la innovación podrían ser una receta mágica para la supervivencia de las empresas. En este sentido se tiene la esperanza de que la creatividad y la innovación aporten respuestas a los graves problemas que están experimentando las empresas para crecer, e incluso para sobrevivir. Sin embargo, ¿existe realmente un consenso sobre qué es la creatividad y la innovación?, ¿cuánto tienen en común estos dos conceptos? ¿son actividades individuales o colectivas? Para dilucidar sobre estas cuestiones en este estudio pretendemos evidenciar el papel de la creatividad en el desarrollo de nuevos productos analizando su influencia a través de cuatro niveles diferentes: individual, equipo, organizacional y producto. El estudio empírico realizado sobre una muestra plurisectorial de 207 empresas innovadoras revela la importancia de simultanear la creatividad individual, de equipo y organizacional para obtener productos creativos y competitivos.

EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, there are many managers who think that creativity and innovation could be a magic formula to the firms survival. In this regard, creativity and innovation are expected to be the answers to the serious problems that firms are undergoing in order to grow, or even to survive. However, is there a consensus on what creativity and innovation are?, How much these two concepts have in common? Are they individual or collective activities? To elucidate these questions in this study we aim to highlight the role of creativity in the new product development by analyzing their influence through four different levels: individual, team, organizational and product level. The empirical study conducted on a multisectorial survey of 207 manufacturing firms, shows the importance of combining creativity at the individual, team and organizational level to develop creative and superior new products.

como la española deberían ser al menos cuatro veces más). Por otro lado, a pesar de los esfuerzos realizados por académicos y empresarios para mejorar el desarrollo de nuevos productos, la ratio de fracasos es todavía muy elevada, alcanzando cifras cercanas al 60% (Crawford and Di Benedetto, 2008). Por este motivo, son muchos los trabajos que han analizado los distintos factores que mejoran el resultado de los nuevos productos, aunque no se han obtenido resultados concluyentes (Evanschitzky et al., 2012). Entre estos factores se ha señalado repetidamente a la creatividad (Im et al., 2013), que aunque se ha investigado ampliamente en el campo de la psicología (por ejemplo, Amabile et al., 1996), su estudio en el ámbito del desarrollo de nuevos productos (Chuang et al., 2014) ha sido escaso.

Numerosos trabajos centrados en la creatividad de los individuos han resaltado la necesidad de analizar el contexto en que el acto creativo se desarrolla, especialmente en el caso de las organizaciones

Parece obvio que la creatividad es un elemento clave en el desarrollo de los nuevos productos, ya que a menudo el conocimiento de que disponen las empresas es inadecuado e insuficiente para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno. No obstante, son numerosas las cuestiones no confirmadas a este respecto, como por ejemplo ¿significan lo mismo creatividad e innovación?, ¿es una actividad individual o colectiva?, ¿qué dimensiones componen la creatividad? o ¿cuál es su influencia en el éxito de un nuevo producto?

En este sentido conviene precisar que uno de los grandes problemas a los que se enfrentan empresarios y académicos es que se suelen utilizar los términos creatividad e innovación indistintamente (por ejemplo, Sethi et al., 2001), lo cual genera resultados inesperados y/o difíciles de interpretar. De hecho, la creatividad y la innovación se han tratado en la literatura como fenómenos asociados de forma simbiótica, de manera que ambos serían necesarios para el desarrollo de nuevos sistemas, productos y tecnologías (Ford, 1996). Esta asociación ha sido, por tanto, la causante del uso indistinto de estos términos, lo que continúa siendo una fuente de controversia debido, en parte, a que los esfuerzos que se han realizado para acotarlos se han llevado a cabo desde disciplinas diferentes. Mientras que la innovación se ha estudiado ampliamente en el campo de la sociología, la ingeniería, la organización y la economía, la mayor parte de los estudios sobre creatividad provienen del ámbito de la psicología. Sorprendentemente, tal y como afirma Ford (1996), los

investigadores sobre la innovación y la creatividad no han fomentado la generación de sinergias entre estas diversas perspectivas.

Hay quien sostiene que la creatividad y la innovación hacen referencia al mismo fenómeno, pero ocurren en diferentes unidades de análisis (Oldham y Cummings, 1996). Esta postura considera que la creatividad es la producción de ideas novedosas y útiles, mientras que la innovación es la implementación exitosa de las ideas creativas en la organización (Amabile et al., 1996). Desde este punto de vista, la creatividad opera a nivel individual, mientras que la innovación lo hace a nivel organizacional (Oldham y Cummings, 1996). De hecho, la mayoría de los académicos que han estudiado la innovación a nivel organizacional han vinculado la creatividad a los propios individuos y grupos, y la han considerado un aspecto menor y sin la entidad suficiente para profundizar en su estudio (Ford, 1996). No obstante, también los hay que aprecian la creatividad como un elemento clave en la fase de generación de ideas. Por ejemplo, Majaro (1988) afirma que el primer paso en el proceso de la innovación es la generación de ideas o “creatividad”. Otra línea de investigación apuesta por considerar el papel de la creatividad en todos los niveles de análisis y a través de las diferentes fases del proceso de innovación (Ford, 1996). Parece, por tanto, obvio que la investigación en innovación y el ámbito empresarial se puedan ver enriquecidos por la contribución de la creatividad al desarrollo y aplicación de ideas novedosas. Seguiremos este último postulado, considerando que la creatividad y la innovación si bien son conceptos diferentes, van de la mano tanto al comienzo como durante todo el proceso de desarrollo de nuevos productos, influyendo así en los distintos niveles y procesos de la organización.

El objetivo de este trabajo es estudiar el papel de la creatividad en el desarrollo de nuevos productos. Para ello estudiamos el efecto de la creatividad en cuatro niveles diferentes (individual, de equipo, organizacional y del nuevo producto) sobre el resultado de los nuevos productos (medido a través de la ventaja competitiva y el resultado de mercado que generan).

2. CREATIVIDAD Y NUEVOS PRODUCTOS

La creatividad como concepto ha generado muchas definiciones. Para Matussek (1984) la creatividad del latín “creatio=creación”, se manifiesta mediante: “la conexión nueva, original y explosiva de asociaciones diferentes”; según Kraft (2005) la creatividad es: “la

PALABRAS CLAVE

Creatividad, Innovación, Desarrollo de nuevos productos, Resultado de los nuevos productos

KEY WORDS

Creativity, Innovation, New product development, New products performance

capacidad de pensar más allá de las ideas admitidas, combinando de forma inédita conocimientos ya adquiridos”. Ambas definiciones resaltan el carácter original de ciertas asociaciones de ideas y conocimientos que propiciarán la obtención de innovaciones. Debido a que la innovación requiere capacidad de análisis, es preciso añadir que esta creatividad no es fruto de la improvisación, sino que es el resultado de un proceso reflexivo lógico y estructurado (Morcillo, 2007). Titus (2000) califica la creatividad como “el nacimiento de nuevas ideas imaginativas” y Amabile et al., (1996) afirman que la creatividad, a través de la generación de nuevas ideas, es una condición necesaria aunque no suficiente para la innovación. Muchas veces en la literatura de administración de empresas en general, la creatividad se ha visto como un conjunto de acciones, procesos y programas que son significativamente nuevos en relación a las prácticas ya existentes, generando una sensación de que cualquier decisión sobre procesos, organizaciones, productos, etc. es o debe ser creativa y novedosa (Bharadwaj y Menon, 2000; Epstein et al., 2013). En un contexto empresarial, y más concretamente a nivel de equipo, este concepto se identifica con un grupo de emprendedores que utiliza su poder de creación para reconocer las oportunidades y utilizar los recursos de forma adecuada (Chen, 2007).

Mientras algunas de las definiciones sobre creatividad sugieren que se trata de una característica personal, otras sostienen que es un proceso (Amabile et al., 1996). De hecho, el estudio de la creatividad se ha centrado principalmente en la identificación de los atributos personales que facilitan o limitan el rendimiento creativo individual. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones y teorías más recientes han adoptado una definición centrada en el producto, o bien en el producto pero como resultado de un proceso de desarrollo (Im y Workman, 2004). Estos mismos autores definen la creatividad del nuevo producto como el grado en que éste se percibe como único y diferente respecto de los competidores. Además, Sethi et al. (2001) consideran necesario que el producto difiera de la competencia de forma significativa para los propios consumidores. En este trabajo adoptamos una perspectiva más objetiva al centrarnos en cuatro niveles de creatividad claramente diferenciados. Queremos con ello alejarnos de otras aportaciones más difusas y difíciles de medir. Con este propósito hemos elaborado la **Tabla 1**, en la que tratamos de proponer un consenso respecto a la utilización del concepto creatividad en el ámbito del desarrollo de nuevos productos. Si



bien estos términos se han utilizado aisladamente en publicaciones anteriores no existe investigación alguna en la que se hayan utilizado simultáneamente. Por lo tanto, confiamos en que la incorporación de definiciones valiosas y relevantes facilita el estudio pormenorizado de la creatividad y la innovación de producto y por ende su aplicación al ámbito empresarial.

Tabla I. **Glosario de términos**

TÉRMINO	DEFINICIÓN	AUTORES
Innovación de producto	Introducción de un nuevo producto en el mercado	Asociación Americana de Marketing
Creatividad en el ámbito del desarrollo de nuevos productos	Creación de ideas novedosas y útiles	Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996
Creatividad individual	Grado en que los empleados de una organización manifiestan un comportamiento novedoso y útil en su trabajo	Bharadwaj y Menon, 2000
Creatividad del equipo	Grado en el que el equipo encargado del desarrollo de un nuevo producto genera ideas novedosas y útiles	Somech y Drach-Zahavy, 2013
Creatividad organizacional	Grado en que la organización proporciona un entorno que fomenta los comportamientos nuevos y útiles dentro de su sistema	Bharadwaj y Menon, 2000
Creatividad del nuevo producto	Grado en que el nuevo producto es percibido por el consumidor como único y diferente respecto de los competidores	Im y Workman, 2004

2.1. La influencia de la creatividad en el desarrollo de nuevos productos

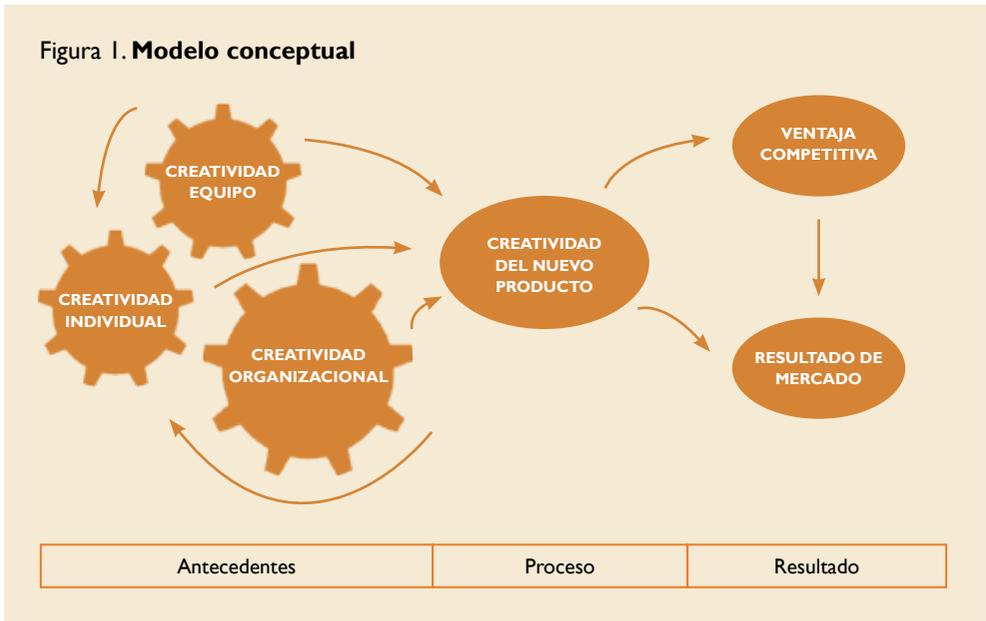
Una vez expuestos los aspectos terminológicos abordamos nuestro estudio asumiendo que la creatividad desarrolla un papel fundamental en el proceso de desarrollo de los nuevos productos. Así pues, profundizaremos en su papel y su grado de influencia en el resultado de los nuevos productos apoyándonos en el modelo global de Woodman y otros (1993), para los que la creatividad pasa por la comprensión de una serie de elementos como son: la persona creativa, el proceso creativo, la situación creativa, la forma en que cada uno de estos componentes interactúa con los otros y el producto creativo resultante. De hecho, numerosos trabajos centrados en la creatividad de los individuos han resaltado la necesidad de analizar

el contexto en que el acto creativo se desarrolla, especialmente en el caso de las organizaciones (ej. Amabile et al., 1996). Teniendo esto en cuenta, Woodman y otros (1993) describen la creatividad en una organización considerando cuatro niveles diferentes: individual, de equipo, organizacional y del resultado. Estos niveles son los que analizaremos a través de la recogida de información de empresas innovadoras, centrándonos en su relación con el resultado del nuevo producto.

Atendiendo a la literatura sobre innovación vemos que la medición del resultado tiene una clara naturaleza multidimensional (Griffin y Page, 1996), es decir, no se puede medir el resultado de un nuevo producto a través de un único indicador, a pesar de que existen trabajos que limitan el estudio de los resultados de la innovación a una sola dimensión (por ejemplo, Rodríguez et al., 2012). Mientras que los investigadores sobre gestión de las operaciones enfatizan la importancia de los resultados operativos, aquellos que valoran el esfuerzo de desarrollo desde una perspectiva interna (por ejemplo, Im et al., 2013) centrándose en medidas como la calidad del producto, su grado de novedad o la ventaja competitiva que genera para la empresa; la literatura de marketing se centra en las relaciones de la organización con el mercado, lo que refleja la perspectiva externa (por ejemplo, Dul y Ceylan, 2014). Las medidas de resultado externas capturan resultados como las ventas del producto, la satisfacción de los consumidores, la rentabilidad y la cuota de mercado. Estas medidas externas valoran el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, y por lo tanto reflejan el éxito de mercado de un nuevo producto. Aunque ambas perspectivas son perfectamente valiosas son muy pocos (Tatikonda y Montoya-Weiss, 2001) los estudios previos que han considerado la relación entre procesos y resultados operativos y de mercado. Sin embargo, es importante comprender esta relación porque, lógicamente, el éxito operativo es una condición previa al éxito de mercado, que las empresas deben conocer y poner en práctica.

A la luz de lo expuesto anteriormente, en este trabajo medimos los resultados del proyecto de desarrollo de un nuevo producto a través de diversos indicadores que reflejan tanto la eficacia operativa (medida a través del producto creativo y la ventaja competitiva) como la competitividad del producto en el mercado (medida a través del resultado de mercado) (Ver **Figura 1**).

Figura 1. Modelo conceptual



3. ESTUDIO REALIZADO A LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS MAS INNOVADORAS

Las escalas utilizadas proceden tanto de una exhaustiva revisión de la literatura académica como de un estudio cualitativo llevado a cabo con responsables del desarrollo de nuevos productos de empresas pertenecientes a distintos sectores y tamaños. Antes de la recogida de datos, el cuestionario fue pretestado con académicos y profesionales con el objetivo de mejorar la comprensión y utilidad de las escalas. Los indicadores utilizados finalmente se pueden observar en la **Tabla 2**. El cuestionario iba dirigido a los responsables de la toma de decisiones sobre el desarrollo de nuevos productos de las principales empresas innovadoras españolas, a los que se les pidió que seleccionaran un producto desarrollado y lanzado al mercado durante los últimos 3 años.

Para la recogida de información se optó por utilizar el cuestionario online. Recientemente diversos estudios se han decantado por este método (Herm, 2013; Soukhoroukova et al., 2012) debido a sus múltiples ventajas en forma de reducción de costes y rapidez de respuesta. Se confeccionó una base de datos compuesta por las 2030 empresas pertenecientes a los sectores más innovadores de la industria española según las estadísticas facilitadas por

el INE (Encuesta de Innovación Tecnológica, 2012) (productos informáticos, electrónicos y ópticos, investigación y desarrollo, maquinaria y elementos de transporte, alimentación y producción de bebidas, etc.) que formaban la población objeto de nuestro estudio. El número final de respuestas recibidas tras laboriosos esfuerzos de seguimiento, fue de 207, siendo la tasa de respuesta de este estudio de 9,8%. Dicha tasa es consistente con la obtenida en trabajos similares que han sido realizados recientemente en el campo del desarrollo de nuevos productos (por ejemplo, Moreno-Moya y Munuera-Alemán, 2012 Rodríguez et al., 2011).

Tabla 2. Indicadores de medición de las variables

VARIABLES	INDICADORES
Creatividad individual	Demuestro originalidad en mi trabajo
	Genero ideas nuevas y operativas relacionadas con mi trabajo
	Me enfrento de forma creativa a los problemas que surgen en mi trabajo
Creatividad del equipo	El equipo adoptaba un enfoque novedoso ante los problemas
	El equipo aportaba ideas nuevas y prácticas
	El equipo desarrollaba soluciones creativas para los problemas
	El equipo fomentaba la generación de conocimiento que antes no estaba disponible en la empresa
Creatividad organizacional	En la empresa se fomenta la creatividad y la generación de ideas
	Existe un presupuesto definido para las actividades relacionadas con la innovación
	Existe un protocolo definido en la empresa para solucionar los problemas de forma creativa
Creatividad del nuevo producto	El nuevo producto es muy creativo
	El nuevo producto es muy interesante
	El nuevo producto ofrece ideas para nuestro sector
	El nuevo producto es capaz de generar nuevas ideas para otros productos
Ventaja competitiva	Nuestros clientes están muy satisfechos con este producto
	Otorga a nuestra empresa una importante ventaja competitiva
	Ha cumplido las expectativas de calidad
Resultado de mercado	Se han cumplido los objetivos de ventas
	Se han alcanzado los objetivos de crecimiento
	Se han cumplido los objetivos de beneficios
	Se han alcanzado los objetivos de rentabilidad

Nota: Escalas tipo Likert de 7 puntos (de 1 en completo desacuerdo a 7 completamente de acuerdo).

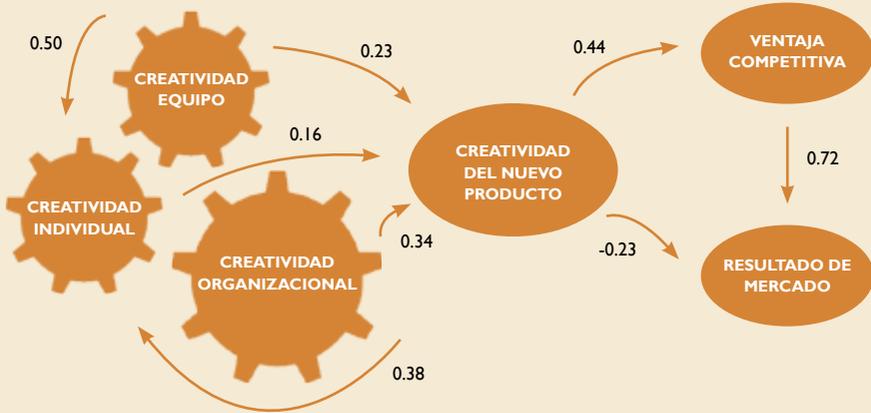
Una vez recogida la información confirmamos la ausencia de posibles sesgos de la muestra a través de los procedimientos estadísticos más aceptados actualmente. Además, la calidad de las medidas empleadas se comprobó a través de un análisis factorial confirmatorio obteniéndose buenos indicadores de fiabilidad y validez. Con estos procedimientos llegamos a la conclusión de que los datos obtenidos son idóneos para contrastar los objetivos de la investigación y extraer recomendaciones empresariales.

El contraste realizado se llevó a cabo a través de ecuaciones estructurales con AMOS GRAPHICS 18. De los resultados obtenidos (**Figura 2**) se desprende que tal y como preveíamos, la creatividad organizacional tiene un impacto positivo sobre la creatividad del equipo y, a su vez, la creatividad del equipo influye positivamente en la creatividad individual. Asimismo, hemos encontrado que la creatividad en los tres niveles de empresa analizados (creatividad individual, de equipo y organizacional) influye positivamente en la creatividad del nuevo producto. Al estudiar la relación entre el producto creativo y su resultado encontramos un impacto diferente en función del indicador de resultado que se considere. La creatividad del nuevo producto afecta positivamente a la ventaja competitiva, pero su impacto directo sobre el resultado de mercado del nuevo producto es negativo. Si bien, esta influencia negativa de la creatividad del nuevo producto sobre el resultado de mercado es un hallazgo diferente al esperado, revisando la literatura se puede encontrar un paralelismo con los estudios que abordan el grado de novedad del nuevo producto (no olvidemos que un nuevo producto creativo es aquél que se caracteriza por ser novedoso y útil desde la perspectiva del consumidor). Una posible explicación a esta relación negativa puede descansar en el trabajo de García y Calantone (2002). Estos autores encontraron una relación inversa entre la novedad percibida por el cliente y la familiaridad percibida. Debido al déficit de información que se produce cuando un individuo se enfrenta a una situación no familiar, es decir, de incertidumbre, el carácter innovador de un nuevo producto se asociará a una menor familiaridad para el consumidor, ya que los individuos tienen ciertas dificultades de comprensión con los nuevos atributos de los productos (Hoeffler, 2002). Precisamente, se ha encontrado que la complejidad de la innovación y su riesgo percibido están negativamente relacionados con la adopción (Arts et al., 2011). De forma agregada a nivel de mercado esta incertidumbre y riesgo pueden generar una menor demanda del producto y, por lo tanto, peores resultados de mercado.



Sin embargo, podemos constatar que la ventaja competitiva tiene un fuerte impacto positivo sobre el resultado de mercado. Además, analizando el efecto indirecto de la creatividad del nuevo producto sobre su resultado de mercado a través de la ventaja competitiva, hemos encontrado que éste es positivo, siendo el efecto total* de la creatividad del nuevo producto sobre el resultado de mercado también positivo y significativo (Ver Figura 2).

Figura 2. Resultados obtenidos



Antecedentes	Proceso	Resultado
--------------	---------	-----------

*Creatividad → Resultado de mercado: Efecto directo -0.23 Efecto indirecto 0.31 Efecto total 0.10.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Algunas de las ideas que se están citando actualmente como revulsivos para promover la supervivencia en el mercado de muchas empresas son la creatividad y la innovación. En este sentido y centrándonos, pues, en el campo del desarrollo de nuevos productos, es evidente que desde las organizaciones se deben identificar cuáles son los factores que permiten mejorar su resultado. Lo que parece evidente es que para que estos recursos sean realmente útiles es necesario que los directivos establezcan unos mecanismos delimitados para su eficaz aplicación. A este respecto, la creatividad se perfila como un aliado fundamental en el desarrollo de nuevos productos. Por ello los responsables de las empresas deben fomentar la creatividad en todos los niveles de la organización. Es

decir, además de seleccionar a empleados creativos, es necesario configurar equipos responsables del desarrollo de nuevos productos que sean creativos y generar un entorno de trabajo que favorezca el desarrollo de su capacidad creatividad. Si bien estos mecanismos por separado promueven la obtención de un producto creativo, los responsables del desarrollo de nuevos productos deben potenciar un mecanismo o engranaje que simultanee la creatividad individual, del equipo y la organizacional, puesto que de esta forma generará sinergias que a su vez redundarán en una mayor creatividad del nuevo producto. Aunque parezca una conclusión obvia, creemos que muchas empresas adolecen de sistemas que favorezcan la creatividad conjunta de los empleados, del equipo y de la propia organización y se decantan simplemente por tratar de reclutar empleados creativos. Lo recomendable es fomentar la creatividad en el seno de la organización como semilla fundamental que posteriormente florecerá en términos de una mayor creatividad en el equipo. Asimismo, si al equipo se le estimula, premia e incentiva para que busque ideas y soluciones nuevas se facilitará un ambiente propicio para potenciar la creatividad de los propios individuos. La creatividad no se debe entender como un mero mecanismo individual, sino que se debe estimular desde un punto de vista organizacional para que se genere un ambiente más propenso para la obtención de un nuevo producto final realmente creativo.

Respecto a los resultados que pueden esperar las empresas del desarrollo de productos creativos estamos en condiciones de afirmar que éstos ofrecen características y funcionalidades que les permiten ser más competitivos en el mercado. De esta forma, a través de estos productos las empresas pueden diferenciarse de sus competidores. Por ello parece lógico pensar que los directivos que pretendan diferenciarse de la competencia deben buscar con ahínco esos productos distintos y únicos desde la perspectiva del consumidor, es decir creativos, que se ajusten mejor a los constantes cambios que están experimentando los mercados. Sin embargo, los empresarios deben ser prudentes respecto al papel de revulsivo que pueda tener un producto excesivamente creativo para el éxito de la innovación de producto. El desarrollo y lanzamiento al mercado de un nuevo producto creativo no siempre dará lugar a un incremento de las ventas y de los beneficios en el corto plazo. Este hecho está relacionado con la resistencia que puede experimentar inicialmente el consumidor a adoptar rápidamente productos radicalmente diferentes a los que

ya conoce. En este supuesto de excesiva creatividad en el corto plazo obtener un producto creativo no generaría en sí mismo un mejor resultado de mercado. Así pues, los responsables de estas decisiones deben ser cautos a la hora de confeccionar el grado de creatividad de sus nuevos productos. Si bien es importante buscar productos diferentes y únicos, no se puede perder la referencia de qué quiere/necesita el consumidor para evitar las barreras que pueden existir en un principio para que el consumidor adopte rápidamente estos productos creativos. No obstante, diseñar productos creativos es en sí mismo un logro para la empresa, ya que puede dar lugar a la obtención de una ventaja competitiva para la misma. Y es esta ventaja competitiva la que dará lugar a mejores resultados de mercado del nuevo producto, es decir, permitirá cumplir los objetivos de ventas, crecimiento, beneficios y rentabilidad que inicialmente la empresa se proponga para sus proyectos de desarrollo de nuevos productos. Por último, los empresarios deben ser conscientes de que este trabajo está sujeto a ciertas limitaciones que abren a su vez futuras líneas de investigación. El corte transversal del estudio nos obliga a mostrar cautela respecto a las relaciones encontradas. Un estudio longitudinal nos permitiría una mayor confirmación de estas relaciones y un mayor discernimiento sobre los efectos a corto y largo plazo. Por otro lado, las medidas del estudio son subjetivas y se han obtenido de un único informante, lo que puede introducir problemas de sesgo de método común. Aunque hemos realizado análisis que demuestran que dicho sesgo no amenaza la correcta interpretación de nuestros resultados, sería interesante en un futuro obtener información de distintas fuentes, como pueden ser los miembros del equipo responsable del desarrollo de los nuevos productos. Asimismo, se podrían introducir en el análisis otras medidas de resultados como es la velocidad al mercado, de la que pueden surgir interesantes hallazgos, y otras variables como las características del contexto competitivo en el que opera la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron M. (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 5, p. 1154-1184.
- Arts, J.W.C.; Frambach, R.T.; Bijmolt, T.H.A. (2011) "Generalizations on Consumer Innovation Adoption: A Meta-Analysis on Drivers of Intention and Behaviour", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28, núm. 2, p. 134-144.
- Bharadwaj, S.; Menon, A. (2000) "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, núm. 6, p. 424-434.
- Chen, M.-H. (2007) "Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams", *Entrepreneurial Leadership and New Ventures*, Vol 16, núm. 3, p. 239-249.
- Chuang, F.M.; Morgan, R.E.; Robson, M.J. (2014): "Customer and Competitor Insights, New Product Development Competence, and New Product Creativity: Differential, Integrative, and Substitution Effects", *Journal of Product Innovation Management*, in press.
- Crawford, C. M.; Di Benedetto, A. (2008): "New products management", Irwin-McGraw Hill, Burr Ridge.
- Dul, J.; Ceylan, C. (2014) "The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance", *Journal of Product Innovation Management*, en prensa.
- Epstein, R.; Kaminaka, K.; Phan, V.; Uda, R. (2013) "How is Creativity Best Managed? Some Empirical and Theoretical Guidelines", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22, núm. 4, p. 359-374.
- Evanschitzky, H.; Eisend, M.; Calantone, R.J.; Jiang, Y. (2012) "Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, núm. 1, p. 21-37.
- Ford, C.M. (1996) "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", *Academy of Management Review*, Vol. 21, núm.4, p. 1112-1142.
- Garcia, R.; Calantone, R. (2002) "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, núm. 1, p. 10-132.
- Griffin, A.; Page, A. (1996) "PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, núm. 6, p. 478-496.
- Hern, S. (2013) "When Things Go Wrong, Don't Rely on Committed Consumers: Effects of Delayed Product Launches on Brand Trust", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, núm. 1, p. 70-81.
- Hoefler, S. (2002) "Conceptualizing Newness and Positioning Really New Products", *Advances in Consumer Research*, Vol. 29, núm. 1, p. 267.
- Im, S. y Workman Jr, J.P. (2004) "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms", *Journal of Marketing*, Vol. 68, núm. 2, p. 114-132.
- Im, S.; Montoya, M.M.; Workman, J.P. (2013) "Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, núm. 1, p. 170-185.
- Kraft, U. (2005) "Creatividad", *Mente y cerebro*, Vol. 11, p. 42-46.
- Lamore, P.R.; Berkowitz, D.; Farrington, P.A. (2013) "Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing—Research and Development Integration", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, núm. 4, p. 695-711.
- Majaro, S. (1988) *Managing ideas for profit*. McGraw-Hill, Maidenhead, Chicago.
- Matussek, P. (1984): "La creatividad", Herder, Barcelona.
- Moreno-Moya, M.; Munuera-Alemán, J.L. (2012) "La revisión del conocimiento en los nuevos productos: el papel mediador de la creatividad y la velocidad al mercado", *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 16, núm. 1, p. 59-85.
- Morcillo, P. (2007): "Cultura e Innovación Empresarial. La conexión perfecta", Thomson editores, Madrid.
- Oldham, G.R.; Cummings, A. (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 3, p. 607-634.

- Rodríguez, A.I.; Carbonell, P.; Munuera, J.L.. (2011) "Dual Effects of Role-Conflict on New Product Performance", *Universia Business Review*, Vol. 29, núm. (Enero-Marzo), p.132-148.
- Rodríguez, J.; Rodríguez, A.I.; Gutiérrez, J. (2012) "How Market Entry Order Mediates the Influence of Firm Resources on New Product Performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 29, núm. 2, p.241-264.
- Sethi, R.; Smith, D.C.; Park, W. (2001) "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, núm. 2, p. 73-85.
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A. (2013) "Translating Team Creativity to Innovation Implementation. The Tole of Team Composition and Climate for Innovation", *Journal of Management*, Vol. 39, núm. 3, p. 684-708.
- Soukhoroukova, A.; Spann, M.; Skiera, B. (2012) "Sourcing, Filtering, and Evaluating New Product Ideas: An Empirical Exploration of The Performance of Idea Markets", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, núm. 1, p. 100-112.
- Tatikonda, M.V.; Montoya-Weiss, M.M. (2001) "Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance", *Management Science*, Vol. 47, núm. 1, p. 151-172.
- Titus, P. (2000) "Marketing and The Creative Problem-Solving Process", *Journal of Marketing Education*, Vol. 22, núm. 3, p. 225-235.
- Woodman, R.W.; Saweyr, J.E.; Griffin, R.W. (1993) "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, núm. 2, p. 293-321.

NOTAS

* Agradecemos la financiación del Ministerio de Ciencia e innovación (ECO2010-21546) para la realización de este trabajo.

1. Autor de contacto: Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados; Facultad de Economía y Empresa ; Universidad de Murcia; Campus de Espinardo; 30100 Murcia; España.

2. Parte del trabajo se ha desarrollado mientras el Profesor Munuera-Alemán era Visiting Professor en el Departamento de Marketing de la Stern School of Business (Universidad de Nueva York).

