

# **ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO DETERMINANTE DE LA INNOVACIÓN**

## **RESUMEN**

La importancia de estudiar la innovación cobra mayor interés en las empresas y economías de los países debido a su relación con la productividad empresarial y la competitividad de los países. Entre los determinantes de la innovación se encuentra la orientación al mercado. Esta investigación estudia la influencia de la orientación al mercado en el éxito de la innovación de producto en una muestra de empresas industriales colombianas. Pocos trabajos han evaluado esta relación bajo condiciones de variables moderadoras como la estructura, la cultura y el entorno. Las relaciones se contrastan mediante un análisis de regresión jerárquica. Los resultados indican que la orientación al mercado incide positivamente en la innovación de producto y que las culturas con enfoque externo moderan positivamente la relación entre orientación al mercado y éxito de la innovación, además se encontró que ni el entorno, ni la estructura organizacional moderan la relación.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación al mercado, Éxito de la Innovación, Empirical study

## INTRODUCCIÓN

En un entorno cambiante y competitivo -como el actual- somos más conscientes sobre la importancia de la innovación, como un factor determinante de la competitividad de las empresas y de la economía en general (Navarro & Olivari, 2016). Esto ha hecho que se acreciente el interés por investigar el fenómeno de la innovación.

La literatura ha señalado como determinante de la innovación factores como la orientación al mercado, puesto que saber qué están realizando los competidores, o qué es lo que quieren los clientes, permite a la organización tener una idea de las tendencias del mercado, logrando así que la organización tome decisiones sobre productos a desarrollar para el logro de una ventaja competitiva. Esta investigación estudia la influencia de la orientación al mercado en el éxito de la innovación y el rol moderador de variables como el entorno, la estructura y la cultura, en esta relación. Las hipótesis se contrastan en una muestra de empresas industriales colombianas.

Desde el 2009, la innovación cobra mayor importancia en Colombia, visto en los grandes esfuerzos que ha realizado a través de incrementos presupuestales, incentivos tributarios y creación de unidades de desarrollo que promueven la innovación. A pesar de esto, aún falta mucho camino por recorrer y la inversión en investigación y desarrollo sigue siendo muy baja con respecto a países como Chile y México, e insignificante frente a países como Alemania e Israel.

En este artículo en primer lugar se hace una revisión de la literatura que permite plantear las hipótesis de estudio, seguidamente se presenta la metodología utilizada y los análisis estadísticos necesarios para contrastar las hipótesis propuestas. sobre una muestra de empresas industriales colombianas. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y limitaciones del artículo.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Schumpeter es reconocido por ser el creador de la teoría de la innovación en sus aportes al desarrollo económico describe el proceso de innovación cómo la perturbación de las estructuras existentes e incesante novedad y cambio (Albornoz, 2009). El Manual de Oslo define la innovación como: *La introducción de un producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo nuevo o significativamente mejorado en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores* (Ocde & Eurostat, 2005, p. 57).

El mismo Manual establece que la innovación puede clasificarse en: Innovación en producto, innovación en proceso, innovación en mercadotecnia e innovación organizacional.

Es claro que la innovación es un factor fundamental en el desempeño organizacional y en el crecimiento de los países y regiones, por lo que se ha acrecentado el interés por profundizar en sus determinantes, la literatura señala la orientación al mercado como un factor clave para estimular la innovación en las empresas.

La orientación al mercado permite a las organizaciones absorber conocimiento del entorno, lo que contribuye a la asimilación y aprovechamiento de este para llevar a cabo innovaciones (Lynskey, 2004; Monferrer et al., 2013)

Se puede entender que la orientación al mercado busca la satisfacción del consumidor a través de productos y servicios que agreguen valor, para esto es clave que la empresa se mantenga en continuo aprendizaje a través de los cambios en el entorno, específicamente de lo que quiere el cliente y del comportamiento de los competidores.

En general, la literatura sobre orientación al mercado, se referencian las conceptualizaciones de Kohli & Jaworski (1990) y Narver & Slater (1990). Deshpande, Farley, & Webster (1993) retoma y propone una definición integrando ambas conceptualizaciones

#### *Orientación al Mercado y Éxito de la innovación*

La orientación al mercado es crucial dado que establece un objetivo unificado donde todos los esfuerzos y proyectos de los departamentos de la organización trabajan en conjunto para lograr satisfacer y ofrecer una mejor experiencia al usuario a través de nuevos productos (Kohli y Jaworski, 1990; Atuahene-Gima, 1995).

En general la literatura coincide en que la orientación al mercado tiene un impacto positivo en la innovación (Jimenez-Jimenez et al., 2008) y en concreto en el éxito de la misma (Atuahene-Gima, 1995; Baker & Sinkula, 2005; Laforet, 2009). Esto puede deberse a su capacidad de satisfacer las expectativas del cliente, su capacidad de absorción de nuevo conocimiento que puede asimilarse y aplicarse a fines innovadores (Kohli & Jaworski, 1993; Monferrer, Blesa, & Ripollés, 2013).

La literatura vincula la orientación al mercado con el éxito innovador por diversas razones: primero porque la orientación al mercado incorpora los valores organizacionales y las creencias que guían las actividades, incluyendo el desarrollo de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1995), segundo porque las capacidades de procesamiento de información de las empresas permiten que identifiquen y respondan a las necesidades de los clientes, aprovechando las nuevas oportunidades de introducir nuevos productos de manera más oportuna con beneficios únicos (Baker & Sinkula 2007, 2005) tercero, porque una empresa que se compara, analiza y da respuesta a los movimientos de sus competidores puede generar nuevas soluciones y mejorar el rendimiento de nuevos productos (Song et al, 2015), y cuarto porque la orientación al mercado facilita la innovación proporcionando un ambiente de apoyo que fomenta la creatividad, tolerancia en la toma de riesgos y capacidad para identificar nuevas oportunidades (Song et al., 2015).

Con base en lo anterior, se plantea:

**H1.** La orientación al mercado tiene un efecto positivo en el éxito de la innovación.

Literatura reciente señala la importancia de estudiar la relación entre orientación al mercado e innovación, vinculando factores moderadores de naturaleza externa e interna (Osorio, et al; 2014; Wang & Miao, 2015). En concreto el rol moderador del entorno (Herhausen, 2016), la estructura organizacional (Herhausen, 2016; J. Song et al., 2015) y la cultura (Herhausen, 2016; Kyriakopoulos & Moorman, 2004).

### *Efecto moderador de las culturas de enfoque externo en la relación Orientación al Mercado y el Éxito de la Innovación*

Deshpande & Webster definen la cultura organizacional como “*el patrón de valores compartidos y creencias que ayudan a las personas a comprender el funcionamiento de la organización y, por lo tanto, les proporcionan normas para el comportamiento en la organización*”(1989,p.4). Existen diferentes tipologías culturales, una de las más reconocidas es el modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron & Quinn (1999), que diferencia cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, estas se obtienen a partir de dos dimensiones que recogen los valores que describen el comportamiento de las empresas, la primera es si las empresas hacen énfasis en la estabilidad o flexibilidad y la segunda es si presenta orientación interna o externa.

La cultura clan se caracteriza por su lealtad, trabajo en equipo, participación y compromiso en la organización, tiene una orientación interna y es flexible, a diferencia de esta, la cultura adhocrática, presenta una orientación externa, también valora más la flexibilidad que la estabilidad, se caracteriza por ser una cultura enfocada en la innovación y en la toma de riesgos. Las culturas menos flexibles son la jerárquica y la de mercado, la primera tiene una orientación interna al igual que la adhocrática, sin embargo, se caracteriza por buscar estabilidad y control a través de sus regulaciones y estructuras formales. La de mercado presenta orientación a lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr ser más productiva y lograr ventaja competitiva.

Las culturas de enfoque externo se corresponden con dos tipos de culturas con dos orientaciones opuestas -la flexibilidad y el control- que pueden ser complementarias ya que de un lado la flexibilidad incrementa la capacidad de innovación de la organización (Damanpour, 1991) -una cultura orientada a la innovación demuestra que la empresa está abierta nuevas ideas, acepta y propone soluciones novedosas a las necesidades del mercado, lo que permite un compromiso y empoderamiento del personal con el comportamiento innovador (Augusto & Coelho, 2009)- y de otro, el control permite la eficiencia de la innovación -las empresas tratarán de controlar el fenómeno impredecible por medio de procesos estandarizados para reducir la variabilidad dentro la organización (Hoonsopon & Ruenrom, 2012).

Estos elementos que se combinan en las culturas con énfasis en lo externo: orientación hacia la innovación y capacidad de implementar innovaciones, se vuelven un factor determinante para que la orientación al mercado incida en el desempeño superior de la empresa (Hurley & Hult, 1998).

Por lo tanto, es de esperar que la relación positiva entre orientación al mercado y éxito de la innovación sea mayor en condiciones de culturas orientadas a lo externo, lo que deriva en la hipótesis 2.

**H2.** La cultura de enfoque externo modera positivamente los efectos de la orientación al mercado en el éxito de la innovación.

### *Efecto moderador de la Estructura en la relación Orientación al Mercado y el Éxito de la Innovación*

En este trabajo la estructura se aborda desde dos dimensiones , la centralización. -hace referencia al nivel de la organización en el que ocurre la toma de decisiones y al grado de participación de los empleados- y la formalización -hace referencia al grado en que las reglas y los

procedimientos se establecen dentro de una organización (Zaltman et al., 1973; Song & Thieme, 2006).

Se considera que una estructura descentralizada es facilitadora de la comunicación, de la adopción de la innovación y de altos niveles de creatividad, mientras que de la estructura centralizada se espera todo lo contrario (Zheng, Yang, & McLean, 2010). Debido a que en organizaciones altamente centralizadas, la mayoría de las decisiones se aprueban en los niveles más altos y los canales de comunicación son jerárquicos en lugar de horizontales (Song & Thieme, 2006). Empresas con alto control burocrático, con alta formalización y centralización tienden a inhibir la innovación, dada la concentración de toma de decisiones en la alta dirección (Damanpour, 1991).

De acuerdo a Kohli & Jaworski (1993) la formalización y la centralización de la organización están inversamente relacionadas con el uso de la información, que puede ser utilizada para el diseño de proyectos en respuesta a la inteligencia de mercados. Estructuras altamente formalizadas centran la atención en asuntos internos en detrimento de la orientación externa, lo que conlleva a establecer que el alcance de la centralización y formalización de la organización esta inversamente relacionado con el enfoque del mercado (Harris, 2000). La lejanía y el aislamiento de los encargados en la toma de decisiones impide la rápida respuesta al mercado o a los cambios innovadores (Harris, 2000). Cabe esperar en este caso que la relación positiva entre orientación al mercado e innovación sea mayor en condiciones donde la estructura organizacional sea descentralizada y con bajos niveles de formalización.

En razón de lo anterior, se plantea la tercera hipótesis:

**H3.** La estructura organizacional modera los efectos de la orientación al mercado en el éxito de la innovación.

*Efecto moderador de la Incertidumbre del entorno en la relación Orientación al Mercado y el Éxito de la Innovación*

La incertidumbre se refiere a la imprevisibilidad de los cambios en los diseños de productos de los competidores, en la demanda de los consumidores por nuevos productos y en la tecnología que afecta la forma en que se utilizan o fabrican los productos (Song & Thieme, 2006). De acuerdo a Bstieler (2005) la incertidumbre del entorno se refiere a la dificultad de predecir evoluciones futuras en los mercados o en las tecnologías, es decir, se relaciona con la dificultad de prever los cambios rápidos de la tecnología utilizada y sus beneficios, además con la imprevisibilidad de los cambios en la estructura del mercado o en el grado de competencia.

Atuahene-Gima (1995) demuestran que la influencia de la orientación al mercado varía, entre otros factores, en función de la intensidad de la competencia y la hostilidad del entorno. Cambios continuos de las necesidades de los clientes obligan a las empresas a desarrollar nuevos productos para mantenerse competitivas en el mercado. Asimismo, Bodlaj et al., (2012) establecen que cuando las necesidades y el comportamiento de compra de los clientes está cambiando rápidamente, una empresa puede incrementar sus éxitos al responder prontamente a los cambios.

En línea con lo anterior, se ha encontrado en la literatura que la incertidumbre del entorno puede tener repercusiones en el desarrollo de productos (Bstieler, 2005). Así mismo, se explica que lograr sostenibilidad y ventaja competitiva depende de la habilidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno (Calantone, Garcia, & Dröge, 2003). En ambientes turbulentos las oportunidades de lanzamiento de producto son cortas y las empresas se enfrentan con

competidores agresivos (Calantone et al., 2003). Razón por la que en busca de crecimiento y rentabilidad las empresas deban expandirse, crear nuevos mercados (Markides, 2013).

Respecto a lo anterior la literatura señala que las empresas de sectores que se caracterizan por estar en entornos de alta incertidumbre y cambios continuos, realizan predicciones y ven la necesidad de anticiparse a través de estrategias de innovación (Jimenez & Sanz, 2012). Es de esperar que, en condiciones de demanda incierta, la orientación al consumidor se requiera para lograr predecir las necesidades de los clientes, y así, desarrollar estrategias de desarrollo de nuevos productos. Además, en entornos altamente competitivos, la orientación al competidor es necesaria para anticiparse a las reacciones de las demás empresas y desarrollar ventajas competitivas (Gatignon & Xuereb, 1997).

Así mismo, Henard & Szymanski (2001) concluyen en el metanálisis sobre determinantes de la innovación que hay sustento teórico para establecer que: reunir y actuar frente a la información de los mercados más complejos, turbulentos e inciertos pueden moderar la relación entre la orientación al mercado y el éxito en las nuevas ofertas de productos. Por lo tanto, se espera que la relación positiva entre orientación al mercado e innovación de productos sea mayor en entornos de alta incertidumbre.

Con base en los planteamientos anteriores se plante la cuarta hipótesis:

**H4.** La incertidumbre del entorno modera los efectos de la orientación al mercado en el éxito de la innovación.

## METODOLOGÍA

### *Muestra*

La población de este estudio está constituida por empresas industriales colombianas. Se utiliza una base de datos de una investigación más amplia que contiene entre otras variables, la orientación al mercado, innovación (éxito de la innovación), cultura, estructura y entorno. todas ellas medidas mediante escalas Likert.

A partir de una encuesta estructurada se recogió la información en las empresas objeto del estudio. La encuesta estaba dirigida a directivos que tuvieran una visión general de las variables objeto de estudio, en las que se encuentra la orientación al mercado y la innovación de productos. La muestra definitiva quedo conformada por 77 empresas colombianas.

### *Variables*

El *éxito de la innovación*: se mide de acuerdo a las escalas de Baker & Sinkula (1999, 2005, 2007).

La *Orientación al Mercado*: se mide de acuerdo a la escala de Desphandé (1990,2004).

La *Cultura*: se basa en el modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron & Quinn (1999).

La *Estructura*: a partir de Song & Thieme (2006) que integra las dos dimensiones de la estructura -formalización y centralización-

El *Entorno*: es medido de acuerdo a la escala de Naranjo-Valencia (2010) (retomando a Kohli & Jaworski (1993), Zheng (2006) y De Luca & Atuahene-Gima (2007)).

Dentro de las *variables de control* se mide el tamaño de la empresa de acuerdo al número de empleados, y la edad se determina por el número de años que la empresa tiene en el mercado.

### **Análisis de datos**

La metodología de análisis de datos empleada en la presente investigación es una regresión jerárquica<sup>1</sup>. Para que sean aceptadas el R<sup>2</sup> ajustado debe ser significativo al igual que los coeficientes *b* de las variables independientes y el signo de los mismos debe coincidir con el predicho. La variable independiente y las moderadoras están centradas para la formación de sus interacciones. Incluir el producto de las variables permite encontrar la presencia de la relación moderadora.

Las variables moderadoras afectan la magnitud y/o el sentido la relación entre la variable independiente y la dependiente. A partir de las hipótesis de moderación se pretende explicar bajo qué condiciones la relación orientación al mercado y éxito de la innovación se hace más fuerte o más débil.

## **RESULTADOS**

Inicialmente se introduce a la regresión las variables de control como variables independientes (Modelo 0), a partir de esto, se agrega la variable orientación al mercado (Modelo 1) para posteriormente agregar las interacciones en la ecuación: en el modelo 2 y 3 se representa la moderación de la diferencia entre las culturas externas vs internas, en modelos 4,5 6 y 7 se evalúa la estructura (siendo 4 y 5 formalización y, 6 y 7 centralización). Finalmente, los modelos 8 y 9 para la moderación del entorno.

Las moderaciones son validadas al examinar el cambio en la significancia en *F* dadas las interacciones añadidas. Al incluir las variables moderadoras en los modelos 3,5,7 y 9. se observa que, en las variables cultura adhocrática ( $\alpha\Delta F:0,32$ ), formalización ( $\alpha\Delta F:0,35$ ), centralización ( $\alpha\Delta F:0,93$ ) y entorno ( $\alpha\Delta F:0,77$ ) el cambio no es significativo, lo que indica que al contrario de lo que se esperaba, ni la cultura adhocrática, ni la estructura, ni el entorno moderan la relación entre la orientación al mercado y el éxito de la innovación. Sin embargo, las culturas de enfoque externo vs las culturas de enfoque interno si moderan la relación ( $\alpha\Delta F:0,00$ ).

El modelo final es explicado significativamente y es validado a partir del cumplimiento de los supuestos de homocedasticidad, normalidad de los errores y no colinealidad de las variables. Los resultados permiten confirmar que, la orientación al mercado presenta una relación positiva con el éxito de la innovación lo que sostiene la hipótesis 1, es decir que, de acuerdo al análisis estadístico se confirma que las empresas orientadas al mercado tienden a desarrollar más innovaciones exitosas que aquellas que no. Además, se encuentra que el enfoque externo en la cultura modera la relación entre la orientación al mercado y el éxito innovador, soportando la hipótesis 2. Sin embargo, este estudio no sustenta las hipótesis 3 y 4.

---

<sup>1</sup> El software estadístico empleado fue SPSS.

MODELO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Edad	-0,362	-0,192	-0,082	<b>-0,034</b>	-0,25	-0,25***	-0,194	-0,195	-0,182	-0,188
Tamaño	0,321	0,228	0,247	<b>0,214</b>	0,28*	0,27***	0,225	0,224	0,203	0,213
Orientación al Mercado		1,07***								
Orientación al Mercado (Centrada)			0,96***	<b>0,97***</b>	1,15***	1,18***	1,08***	1,07***	1,04***	1,05***
Externo Vs Interna (Centrada)			0,18***	<b>0,18***</b>						
Moderación ExtVsInt				<b>-0,26***</b>						
Formalización (Centrada)					-0,12	-0,109				
Moderación Formalización						0,085				
Centralización (Centrada)							-0,057	-0,057		
Moderación Centralización								-0,01		
Entorno (Centrada)									0,075	0,071
Moderación Entorno										-0,03
<i>F</i>	1,372	27,08***	22,65***	<b>22,47***</b>	21,05***	16,99***	20,26***	15,95***	20,44***	16,13***
Significancia $\Delta F$			0,00	<b>0,00</b>	0,18	0,35	0,49	0,93	0,38	0,77
R <sup>2</sup>	0,04	0,56	0,62	<b>0,68</b>	0,58	0,58	0,57	0,57	0,57	0,57
R <sup>2</sup> Ajustado	0,01	0,54	0,59	<b>0,65</b>	0,55	0,55	0,54	0,53	0,54	0,53
$\Delta R^2$			0,08	<b>0,05</b>	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo es investigar la relación entre la orientación al mercado y la innovación, si bien en la literatura se han encontrado varios estudios que se interesan por estudiar esta relación, los resultados no siempre son consistentes, adicionalmente, pocos son los que la han estudiado bajo variables moderadoras y es así que autores como Wang & Miao (2015) y Osorio, Hernández, Rodríguez & Augusto (2014) invitan a estudiar variables moderadoras que pueden influir en la relación como son el entorno (Herhausen, 2016), la estructura organizacional (Herhausen, 2016; Song et al., 2015) y la cultura (Herhausen, 2016; Kyriakopoulos & Moorman, 2004).

Las empresas que pertenecen a países de América Latina y el Caribe tradicionalmente han sido muy débiles en la producción de ideas nuevas capaces de llegar a desarrollos tecnológicos o al know-how apropiado para su comercialización (Navarro & Olivari, 2016), sin embargo, desde hace algún tiempo se viene trabajando en dirección hacia políticas de innovación (López, 2009). A pesar que Colombia es cada vez más consiente de la importancia de la ciencia, tecnología e innovación y se han establecido estrategias dirigidas a promover la innovación (Gómez & Mitchell, 2014), se ha demostrado que en el país las empresas tradicionalmente se han enfocado en la racionalización, reducción de costos y calidad (Calderón Hernández et al., 2008), decuidando la orientación al mercado, lo que se constituye en una limitación de las empresas para ser exitosas al abordar procesos de innovación. Evidencia empírica del estudio de esta relación en el contexto colombiano es muy poca

Los resultados del estudio indican que la orientación al mercado incide positivamente en la innovación de producto (hipótesis 1), consistente con los hallazgos encontrados por estudios empíricos previos (Atuahene-Gima, 1995; Baker & Sinkula, 2007; Bodlaj et al., 2012; Laforet, 2009; Ozkaya et al., 2015; J. Song et al., 2015).

Así mismo, se encuentra sustento a la hipótesis 2, las culturas con enfoque externo moderna positivamente la relación entre orientación al mercado y éxito de la innovación, esto quiere decir que si bien la orientación al cliente y a la competencia, es fundamental para lograr el éxito de la innovación, el hecho de que la empresa posea una cultura flexible y con algún nivel de control, fortalece dicha relación.

De otro lado, los resultados esperados con respecto a las demás variables moderadoras planteadas no fue el esperado. La tercera hipótesis que plantea la moderación de la estructura en la relación fue rechazada. Esto puede ser explicado porque el desarrollo de nuevos productos es un proceso que involucra alto grado de incertidumbre y la preespecificación de las reglas y procedimientos del trabajo puede conducir a una formalización incorrecta, dado que, en muchos casos, los equipos de trabajo necesitan la autonomía y autoridad para establecer su forma de operar a fin de manejar las contingencias a medida que surjen (Song & Thieme, 2006). Por su parte, Pierce & Delbecq (1977) consideran que el papel de la estructura debe ser menos protagónico, al afirmar que “la estructura organizativa determina no determina la innovación sino que simplemente envía señales a los actores de la organización” (Pierce & Delbecq, 1977, p. 36).

Tampoco se encuentra sustento al rol moderador del entorno en la relación, similar al hallazgo de Augusto & Coelho (2009) quienes encuentran que, la turbulencia tecnológica no modera la relación entre la orientación al mercado y el desarrollo de un nuevo producto. Esto puede ser explicado porque en ocasiones como lo mencionan Jimenez & Sanz (2012) las empresas que

presentan estrategias de imitación son más flexibles permitiendo que se adapten mejor en condiciones de incertidumbre y avances rápidos de tecnología, mientras que aquellas empresas que realizan innovación y desarrollo en entornos de rápidos cambios sus productos pueden quedar obsoletos, ser superados por los competidores y no alcanzar a recuperar la inversión. Además, en entornos de alta incertidumbre se requiere mayor esfuerzo por parte de las empresas innovadoras que deben entender al cliente, anticiparse a sus necesidades, realizar y diseñar prototipos frente a la empresa imitadora que se encarga de mejorar el desarrollo de productos ya existentes

Con respecto a las variables de control, los resultados indican que el tamaño de la empresa no presenta relación con el éxito en la innovación, cabe señalar que Acs & Audretsch (1987) demuestran que la relación entre el tamaño de la organización y la innovación varía de acuerdo al tipo de industria, lo que puede constituirse en futura línea de investigación.

Respecto a la relación entre antigüedad e innovación, no se encontró relación con el éxito de la innovación del producto, de acuerdo a algunos autores esta relación puede estar condicionada por otros factores como el gasto en I+D para actividades de innovación (Cohen & Keppeler, 1996), lo que también implicaría investigación adicional. .

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acs, Z., & Audretsch, D. (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *Review of Economics and Statistics*, 69(4), 567–574.
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, 5(13), 9–25.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1240275>
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability: Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83. <https://doi.org/10.2307/30166552>
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.09.007>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product and Innovation Management*, 22(6), 483–502.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316–334. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x>
- Bodlaj, M., Coenders, G., & Zabkar, V. (2012). Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business*

*Economics and Management*, 13(4), 666–687.  
<https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620143>

- Bstieler, L. (2005). The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on New Product Development and Time Efficiency. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 267–284.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90–103. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.2002003>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas Colombianas*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology* (Vol. 59). <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052.5.x>
- Cohen, W. M. and S. Klepper, 1996, ‘Firm Size and the Nature of Innovation within Industries: The Case of Process and Product R&D’, *Review of Economics and Statistics* 78, 232–243.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary Innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675–688. <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms - a Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–27. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *American Marketing Association*, 34(1), 77–90.
- Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014). *INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: BALANCE, PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA, 2014-2018. Cuadernos Fedesarrollo*.
- Harris, L. C. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 598–624. <https://doi.org/10.1108/03090560010321956>
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362–375. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.3.362.18861>
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market

- orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.139>
- Hoonsopon, D., & Ruenrom, G. (2012). The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance. *Journal of Managerial Issues*, 24(3), 250–276. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=85494144&site=ehost-live>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organisational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R., & Hernandez-espallardo, M. (2008). Fostering innovation The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412. <https://doi.org/10.1108/14601060810889026>
- Jimenez, D., & Sanz, R. (2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el papel moderador del entorno. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 21, 323–332. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.03.001>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219–240. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.01.001>
- Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non- high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/03090560910923292>
- López, A. (2009). Las evaluaciones de programas públicos de apoyo al fomento y desarrollo de la tecnología y la innovación en el sector productivo en América Latina. *Banco Interamericano De Desarrollo*.
- Lynskey, M. J. (2004). Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms. *International Small Business Journal*, 22(2), 159-196.
- Markides, C. C. (2013). *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2013). Orientación Al Mercado De La Red Y Capacidades Dinámicas De Absorción E Innovación Como Determinantes Del Resultado Internacional De Las Nuevas Empresas Internacionales. *Revista Española de Investigación En Marketing ESIC*, 17(2), 29–52. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60023-1](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60023-1)
- Naranjo-Valencia, J. C. (2010). *La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. Un estudio empírico*.
- Navarro, J. C., & Olivari, J. (2016). *La política de innovación en América Latina y el Caribe: nuevos caminos. Banco Interamericano de Desarrollo*. Washington DC.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Ocde, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Analysis* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Osorio Tinoco, F. F., Hernández Espallardo, M., Rodríguez Orejuela, H. A., Osorio, F. F., Hernández, M., & 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*, 27(49), 109–133. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao27-49.iopr>.
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309–318. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004>
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & 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*, 20(5), 1191–1218. <https://doi.org/10.1080/09585190902850372>
- Pierce, J., & Delbecq, A. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27–37. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409154>
- Song, J., Wei, Y. (Susan), & Wang, R. (2015). Market orientation and innovation performance: The moderating roles of firm ownership structures. *International Journal of Research in Marketing*, 32, 319–331. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.03.005>
- Song, M., & Thieme, J. (2006). A cross-national investigation of the R&D-marketing interface in the product innovation process. *Industrial Marketing Management*, 35, 308–322.
- Osorio Tinoco, F. F., Hernández Espallardo, M., & Rodríguez Orejuela, 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*, 27(49), 109-133.
- Wang, G., & Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.041>
- Zaltman, Gerald, Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley & Sons.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>