

Superando los paradigmas imperantes en innovación: Caso aplicado al sector B2B en Chile

RESUMEN

El propósito de esta investigación es explorar las variables sobre capacidades organizacionales que se asocian en mayor grado a la innovación. Para ello se realizó una revisión exhaustiva e integrativa de la literatura (Torraco, 2005), usando el método de análisis propuesto por Becheikh, Landry & Amara (2006).

La investigación contribuye con la propuesta de un modelo conceptual teórico compuesto de variables fiables y validadas -orientación al mercado, colaboración y gestión estratégica de proyectos - que explican la capacidad organizacional para innovar. Para contrastar las hipótesis planteadas en las relaciones se usa un análisis factorial confirmatorio. Y por otra parte, aporta evidencia empírica a través de un estudio aplicado al sector *business to business* (B2B) en Chile, encuestando a altos cargos ejecutivos. Las limitaciones de la investigación se relacionan con una muestra que contempla sólo algunos sectores y con foco en las regiones centrales del país. Además el estudio es sólo desde la perspectiva de la oferta, a partir de declaraciones de encuestados.

Los hallazgos del estudio empírico muestran poca orientación de las empresas hacia la innovación, identificando desafíos y orientaciones del proceso que ayudan a la gestión. Se evidencia la mejor posición del sector minero dentro de los sectores de la muestra, aunque todos evidencian gran camino por recorrer.

Palabras Claves: Capacidades de innovación organizacional, Paradigmas imperantes, Sector B2B en Chile.

INTRODUCCIÓN

El sector *business to business* (B2B) en Chile no ha sabido explotar el potencial beneficio de la innovación (Moras, 2015; Kindström, Kowalkowski & Sandberg, 2013). De hecho, la 8° Encuesta Nacional de Innovación Empresarial (2014) revela que, de acuerdo a los estándares internacionales y homologando la forma de medición con la OCDE, el ratio de innovación (porcentaje de empresas que realizaron algún tipo de innovación sobre el total de empresas) fue de 23,68% para los años 2011 y 2012. Asimismo, el gasto en I+D de Chile (como porcentaje del PIB 2012) es de 0,39%, versus los 2.4% promedio de los países de la OCDE (OECD, 2015).

Por consiguiente, el objetivo general de esta investigación es explorar las variables sobre capacidades organizacionales que se asocian en mayor grado a la innovación. Las principales contribuciones son: 1) propuesta de un modelo conceptual con variables fiables y validadas (orientación al mercado, colaboración y gestión estratégica de proyectos) que explican la capacidad de innovación organizacional; y 2) aporta evidencia empírica a través de un estudio aplicado al sector B2B en Chile. La metodología utilizada constituye análisis de contenido de la literatura usando el método de análisis para revisiones sistemática; levantamiento de información mediante método encuesta auto-administrada con escala de Likert, uso de análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio.

Este trabajo entrega información útil para las empresas con relación a sus fortalezas y debilidades de sus proyectos, determinando las posibles mejoras necesarias (Quintana, 2006; Jiménez & Torres, 2012). Proporciona un diagnóstico sobre las propensiones hacia la innovación para el sector industrial en Chile, identificando desafíos que pueden guiar futuras investigaciones y desarrollos organizacionales (O'Cass & Ngo, 2007; Sheth & Sisodia, 2015).

Para ello el trabajo está estructurado de la siguiente forma. La primera sección desarrolla un marco conceptual a través de un análisis de contenido sistemático propuesto por Becheikh, Landry & Amara (2006). La segunda sección describe la metodología utilizada. Finalmente, en las últimas secciones se presentan los resultados y las conclusiones más relevantes.

MARCO TEÓRICO

Innovación y capacidades de innovación

Investigaciones muestran que los procesos de innovación transforman los mercados existentes, crean nuevas oportunidades, fomentan el crecimiento financiero y son un elemento importante para la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible que permita la supervivencia y crecimiento de las empresas (Schmidt, Sarangee & Montoya, 2009; Fløysand & Jakobsen, 2010).

Así, el innovar requiere de la combinación de diferentes tipos de conocimiento, capacidades y recursos (Fagerberg, 2004). De hecho, son las capacidades de innovación organizacionales en el principal enfoque de este trabajo pues, a través de investigaciones anteriores (O'Cass & Weerawardena, 2009; Sharma, Iyer, Mehrotra, & Krishnan, 2010), podemos sostener que ellas influyen en el desarrollo de estrategias sostenibles basadas en la innovación, al mismo tiempo que facilitan el éxito de tales innovaciones en el mercado (Teece, 2007), dando lugar a una ventaja competitiva (Weerawardena, 2003).

En particular, la capacidad de innovación de una organización es su habilidad demostrada y potencial para lograr sobreponerse a las circunstancias o la competencia gestionando sus recursos (Del Carmen Romero, Rébora & Camio, 2010; Adams, Bessant & Phelps, 2006).

A nivel general, podemos plantear que el proceso de innovación se ve influenciado por las capacidades de innovación organizacional (Christmann, 2000). Estas últimas, a su vez, son resultado de la interacción entre el grado de orientación al mercado de la empresa –enfocada tanto a la cultura organizacional como a la gestión del conocimiento-, la colaboración y las redes que se establecen, la gestión de proyectos y, además, el ambiente en el que la firma actúa (Yoguel & Bosquerini, 1996).

La figura 1 presenta un diagrama de secuencias de las relaciones causales positivas establecidas en el modelo conceptual global con las hipótesis respectivas, las que serán explicadas a continuación.

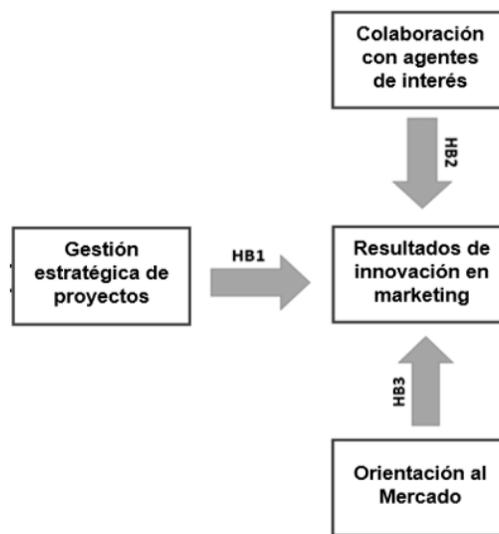


Figura 1. Modelo Conceptual Global
Fuente: Elaboración propia

Gestión estratégica de proyectos

La innovación debe entenderse como un proceso susceptible de ser gestionado, medido y controlado sistemáticamente (Yepes, Pellicer & Correa, 2006), donde la capacidad de innovar se verá influenciada por la capacidad de gestionar estratégicamente sus proyectos (Shenhar & Dvir, 1996).

La gestión estrategia de proyectos permite tomar las decisiones acerca de los recursos que la organización deberá de destinar a las principales acciones a desarrollar, donde la efectividad del funcionamiento de la organización estará influenciada por tales decisiones y por los objetivos planteados (Shenhar & Dvir, 1996; Reid & De Brentani, 2004).

Este enfoque estratégico de la gestión de proyectos tiene como marco continuo un control, ascendente y lateral (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997), que asegure que las actividades internas

sean coherentes con los objetivos y las exigencias externas, estableciendo corrección cuando sea necesario (Koontz & Weihrich, 1990).

De este modo debería ser posible observar una relación recursiva (o unidireccional) positiva entre el grado de gestión estratégica de proyectos y los resultados obtenidos en procesos de innovación. Así, se pueden desprender la siguiente hipótesis básica:

***HB1:** La capacidad de gestión estratégica de proyectos que presentan las empresas tiene un efecto positivo y significativo con los resultados declarados de la innovación.*

Colaboración

En las últimas décadas se ha evidenciado un crecimiento de la asociación corporativa y la colaboración externa (Hagedoorn, 1995). En este sentido, la colaboración inter-organizacional ha sido reconocida como importante para complementar las actividades innovadoras internas de las organizaciones (Zidorn & Wagner, 2013; Zaefarian, Henneberg & Naudé, 2011).

En particular, expertos han señalado que para que la innovación tenga incidencia estratégica, es decir, exista una relación entre los esfuerzos de desarrollo del área y los resultados del negocio, se debe colaborar profundamente con todos los agentes de interés (Faems, Van Looy & Debackere, 2005).

Ello pues este aumento en la colaboración implica una beneficiosa combinación de compartir riesgos, recursos y competencias (Uzzi, 1997; Dyer y Noboeka, 2000); obtener acceso a nuevos mercados y tecnologías (Uzzi, 1997); acelerar los productos al mercado y unificar habilidades complementarias (Caloghirou, Ioannides & Vonortas, 2003); fomentar la solución conjunta de problemas (Uzzi, 1997; Ahuja, 2000); generar co-creación de valor y conservación de clientes (Vargo & Lusch, 2010); entre otros.

Así, debería ser posible observar una segunda relación recursiva positiva entre el grado de colaboración organizacional y los resultados obtenidos en procesos de innovación. En particular, se pueden desprender la siguiente hipótesis básica del modelo:

***HB2:** La capacidad de colaboración con agentes de interés que presentan las empresas tiene un efecto positivo y significativo con los resultados declarados de la innovación.*

Orientación de Mercado

La orientación al mercado proporciona una capacidad de detección del mercado, una actitud proactiva de satisfacción al cliente, un mayor uso de la información, una mejor recepción de ideas y una vinculación que conduce a un desempeño organizacional superior (Im y Workman 2004).

Lo anterior entendiendo ambas aproximaciones al concepto de orientación al mercado (Álvarez, Santos & Vázquez, 2000): la que establece una visión de la orientación al mercado como un aspecto cultural o una parte integrante de la cultura organizativa de la empresa (visión de Narver & Slater, 1990, 1998) y la que lo hace desde una concepción comportamental u operativa, que identifica una serie de actuaciones específicos (visión de Kohli & Jaworski, 1993).

Podemos evidenciar entonces una tercera relación recursiva positiva entre el grado de orientación al mercado y los resultados obtenidos en procesos de innovación. Se postula así la siguiente hipótesis básica del modelo:

HB3: *El grado de orientación al mercado que presentan las empresas tiene un efecto positivo y significativo con sus resultados declarados en innovación.*

METODOLOGÍA

A fin de realizar el presente estudio se estableció un método de análisis sistemático de la literatura, un análisis factorial exploratorio; uno confirmatorio de tercer orden; y un índice de medición del nivel de capacidad de innovación. El método de análisis utilizado es el propuesto por Becheikh et al. (2006) para revisiones sistemáticas, que se basa en el método de revisión bibliográfica de Cooper (1998), con las aportaciones de Fink (1998) y Hart (1998), además de las mejoras propuestas por Tranfield, Denyer & Smart (2003).

Para ello, se recogen las dimensiones que describirán la innovación organizacional considerando los *keyword* de publicaciones de revistas científicas pertenecientes a la Web of Science (WoS) del área *management* que han sido destacadas en la temática de innovación según el análisis bibliométrico realizado por Cancino, Merigó y Palacios-Marqués (2015), dentro del periodo 1990-2016. Para estos efectos, se revisó la WoS el día 18 de noviembre del 2016, estableciéndose ésta como la fecha de corte. Luego de desarrollar el modelo teórico y de representarlo en el diagrama de secuencias (figura 1), se procedió a especificar las variables observadas que definen cada constructo o variable latente y sus respectivos ítems.

El método de recolección de data fue una encuesta auto-administrada online. La encuesta considera tres sub-escalas que representa una de las tres dimensiones encontradas. Se consideró el uso de un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas en escala Likert de 11 puntos y preguntas sobre características empresariales (Romijn & Albaladejo, 2002). La escala considera la respuesta más favorable recibiendo el puntaje mayor y la menos favorable el menor. Este diseño transversal fue utilizado para el estudio empírico, el análisis factorial exploratorio y el confirmatorio. La encuesta fue pre-testeada ante un panel de expertos compuesto por docentes investigadores. El trabajo de campo fue entre Noviembre 2016 – Febrero 2017.

La muestra fue de 242 personas de cargos relevantes en la toma de decisiones de empresas industriales con oficinas en Chile. La mayoría con cargos de gerencia y de niveles corporativos (56,2%) y con profesiones relativas a ingenierías (64%). Los principales giros industriales representados son Siderurgia (15,7%), Distribución (15,3%), Minería (14,9%), Financiero (14%) y Agroindustria (12,8%). La mayoría de las empresas tienen como principales compradores el mercado nacional (80,2%) y sus establecimientos encuestados están en la zona centro (71,9%). El área donde más innovan son productos nuevos o mejorados (36,9% del total de innovaciones realizadas por la muestra), seguido de procesos (26,7%) y marketing (26,3%).

La metodología utilizada para contrastar las hipótesis propuestas en el modelo explicativo es de carácter exploratorio. El software estadístico escogido es IBM SPSS AMOS. Como método de estimación se usó máxima verosimilitud.

RESULTADOS

Escala de Medición

Un análisis confirmatorio y exploratorio con AMOS fue realizado para tener acceso a las propiedades de las variables latentes (Anderson & Gerbing, 1988). El análisis factorial exploratorio revela que las cargas factoriales de los diferentes ítems en los distintos factores para

cada constructo superiores a 0,7 y correctamente asociados a los factores (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999). La prueba de esfericidad de Bartlett permite establecer relación entre las variables con un 99% de confianza y la medida de adecuación muestral KMO revela valores superiores a 0.6 (Malhotra, 2008).

Dado el tamaño del modelo y el tamaño de la muestra se observa una buena bondad de ajuste de la data (Chi-cuadrado=735,673, $p < 0,001$, $IFI=0,83$, $CFI=0,823$, $NFI=0,89$, $TLI=0,9$, $PNFI=0,670$). Así, los constructos son satisfactorios en temas de bondad de ajuste absoluta y parsimonia. Como muestra la Tabla 1, todos los valores estandarizados cargan sobre 0,6 o superior y significantes al 0,01. La fiabilidad fue comprobada con el alfa de Cronbach, el índice de varianza extraída media ($AVE=0,613$) y la fiabilidad compuesta ($IVE=0,980$).

Tabla 1. Análisis de unidimensionalidad

Variable latente	Alfa de Cronbach	Coefficiente estandarizado	σ	Variable y/o Ítem	Coefficiente estandarizado	σ
Gestión estratégica de proyectos	0,920	0,968	0,937	Gestión de proyectos	0,908	0,824
				<i>GProy1</i>	0,843	0,711
				<i>GProy2</i>	0,857	0,734
				<i>GProy3</i>	0,913	0,834
				<i>GProy5</i>	0,770	0,593
				Estrategia	0,841	0,707
				<i>Est1</i>	0,706	0,498
				<i>Est2</i>	0,871	0,759
				<i>Est3</i>	0,803	0,645
				<i>Est4</i>	0,878	0,771
Colaboración	0,843	0,611	0,373	Red con cliente	0,922	0,850
				<i>Cli1</i>	0,652	0,425
				<i>Cli2</i>	0,520	0,370
				<i>Cli3</i>	0,656	0,430
				Red con otro agente	0,903	0,815
				<i>Red1</i>	0,804	0,646
				<i>Red2</i>	0,768	0,590
Orientación al mercado	0,869	0,950	0,903	<i>GCon1</i>	0,843	0,711
				<i>GCon2</i>	0,857	0,734
				<i>GCon3</i>	0,913	0,834
				<i>GCon4</i>	0,770	0,593

Fuente: Elaboración propia

Lo sugerido por Fornell y Larcker (1981) fue usado para determinar la validez discriminante. Se testearon los intervalos de confianza de las correlaciones, lo que revelan que con un 95% de confianza ninguno incluye el valor de 1.

Asimismo, se realizó un Test de diferencia donde se evalúa como valor crítico de Tabla Chi-cuadrado con 1 grado de libertad que comprueba la validez discriminante. El modelo de

ecuaciones estructurales de AMOS se encuentra descrito en la figura 2. En él se comprueba la HB1, HB2 y HB3 ($\beta_1=0,92$; $\beta_2=0,843$; $\beta_3=0,869$; $p<0,01$).

En otras palabras, se comprueba que la capacidad de gestión estratégica de proyectos, la colaboración y la orientación al mercado que presentan las empresas tienen un efecto positivo y significativo con los resultados declarados de la innovación.

Los ítems con mayores incidencias guardan relación con cultivar relaciones (de comunicación, de investigación y de cooperación) con agentes externos, teniendo conocimiento de sus capacidades internas y los desafíos u oportunidades externas, incentivando la participación inter funcional.

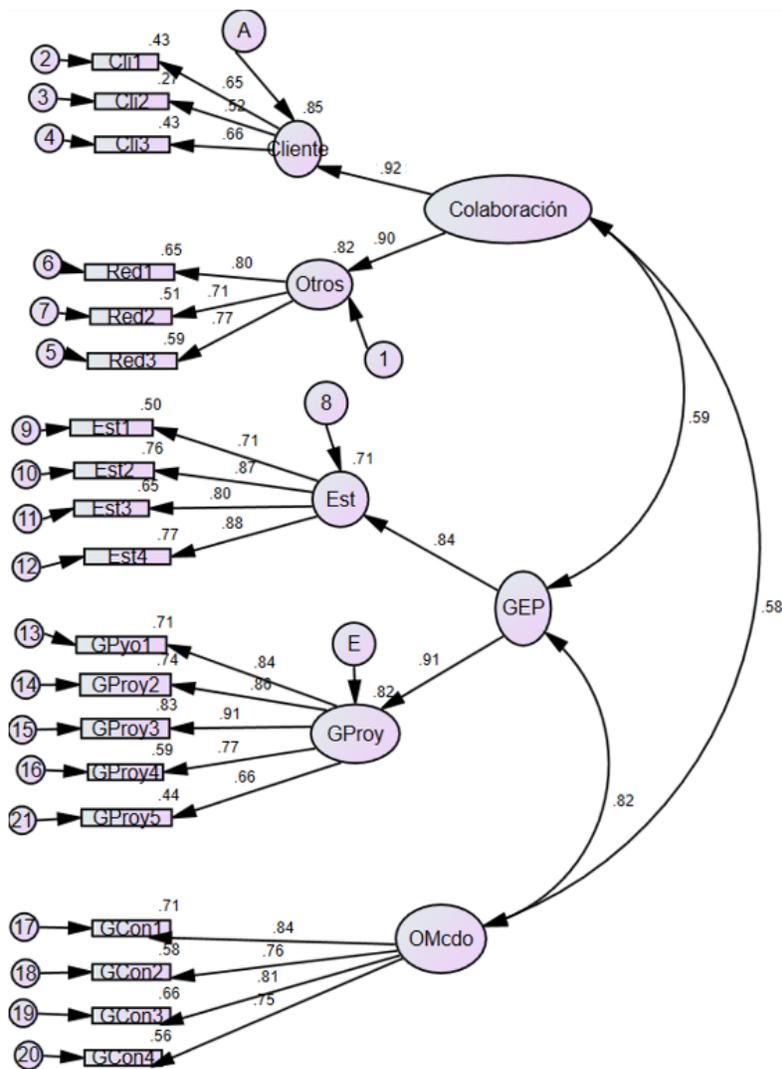


Figura 2. Modelo de correlaciones
Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El análisis sistemático de la literatura nos señala que en materia de innovación organizacional se destaca el rol que tiene el grado de orientación al mercado, la colaboración y la gestión estratégica de proyectos, como variables incidente sobre la capacidad de las organizaciones para reconfigurar sus activos y competir en negocios actuales, emergentes o maduros. A partir del modelo generado en el análisis factorial es posible notar la incidencia significativa y positiva de cada una de las variables en la capacidad de innovación organizacional de las empresas del sector industrial en Chile.

El sector de Minería se encuentra especialmente alto al considerar la innovación en la planificación estratégica de largo plazo, acorde al plan de una “Minería virtuosa, incluyente y sostenible al 2035” (Comisión Minería y Desarrollo de Chile, 2014). Asimismo, minería es el sector que posee mejores resultados a nivel de todas las variables en este estudio empírico.

Es el sector de Agroindustria el que posee el nivel más bajo de capacidades de innovación organizacional, y el sector Financiero el segundo más bajo. Empresas del sector agroindustrial requieren de un mayor enfoque hacia el análisis externo que les permitan orientar y aumentar la eficiencia y efectividad de sus proyectos en innovación. El Financiero está al debe en su grado de gestión estratégica de proyectos, partiendo desde la base que los participantes declararon que no consideran como factor crítico la innovación.

Finalmente, empresas dedicadas a la distribución y venta de productos destacan considerablemente en materia de estimular la aportación de ideas de trabajadores por sobre los otros giros de empresas encuestadas.

A nivel de variables, la colaboración es el constructo que peor se encuentra evaluado en la muestra y la de menor incidencia. Esto es especialmente preocupante si consideramos que la incidencia estratégica de la innovación organizacional, es decir, su influencia en los resultados del negocio, requiere de la colaboración con los agentes de interés que les permite a las empresas del sector B2B introducirse en su cadena de valor e integrarse a los procesos productivos (Moras, 2016).

De hecho, resulta interesante notar cómo las empresas tienen mejores resultados en los ítems de redes con clientes que con otros agentes. Esto puede dar luces de que las empresas están dispuestas a cooperar con sus clientes con una mirada cortoplacista orientada a ventas, por lo que no resulta relevante establecer vínculos con otros agentes a largo plazo que les permita establecer proyectos de innovación continua en el tiempo.

Implicancias

A través de este trabajo se ha proporcionado una mejor comprensión de las oportunidades y los retos en el área (Van Raam, 1996), que permite identificar temas puntuales a desarrollar a nivel país y empresa que pueden ser utilizados como una guía para agentes interesados (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005). Esto es especialmente relevante a nivel empresarial y país pues la competitividad de largo plazo para el sector B2B dependerá de sus capacidades para comprender el medio, desarrollar mejoras y adaptarse a las necesidades (Moras, 2016).

El estudio también ayuda al establecer lineamientos en los que los investigadores del área de innovación pueden basarse para el desarrollo de nuevas publicaciones, las que permitirán la posterior generación de capacidades de innovación organizacional en las empresas a fin de

incrementar la creación de valor y rentabilidad para todos los actores del sector (Achiril & Kotler, 2012; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016).

Finalmente, con el estado actual determinado y las aristas a trabajar definidas, el conocimiento general del área de marketing aumentará, tanto en nuevo conocimiento (exploración) como en profundización del existente (explotación).

Limitaciones del estudio

Las limitaciones del presente estudio se debe destacar en primer lugar que la muestra de la cual se derivaron los resultados empíricos es de tamaño reducido con respecto a la realidad país del sector industrial. Se observa que la muestra empleada no comprende todos los sectores industriales existentes en nuestro país y deja de lado algunos considerados como los más relevantes, como lo son el de electricidad y pesca (SOFOFA, 2014; Subsecretaría de Economía, 2016; Valenzuela, 2016). En esta misma línea, la muestra empleada en este trabajo abarca en mayor medida las regiones centrales de nuestro país. No obstante, en esta investigación el modelo AFC propuesto ha conseguido un ajuste relativamente aceptable.

Por otra parte, hay que considerar que este estudio es declarativo, desde la perspectiva de la oferta, donde las respuestas analizadas provienen de las apreciaciones u opiniones de los directivos encuestados. Lo ideal sería complementarlo con el método de experimentación u observación directa que permitiese corroborar los datos provenientes de fuentes subjetivas con los datos derivados de procedimientos objetivos (Valenzuela, 2007) y contrastar con opiniones y declaraciones por actores desde la perspectiva de la demanda tales como: empresas clientes o usuarias con el propósito de determinar la brecha entre ambas perspectivas y las posibles causas de tal diferencia en el caso de que exista.

Líneas de investigación futuras

En primer lugar y a partir de este estudio empírico, está el desafío de elaborar un índice de medición del nivel de capacidad de innovación que sea útil para aplicar a distintos sectores empresariales. En segundo lugar, está la necesidad de investigar si los resultados son generalizables para otras industrias, puesto que algunos sectores (no incluidos en este estudio) podrían presentar distintas realidades, por lo que su introducción permitiría extraer conclusiones interesantes para el estudio. En tercer lugar, se detecta la necesidad de investigar si los resultados son generalizables a nivel nacional al incluir otras regiones. El ideal sería ampliar la muestra a empresas de otras regiones del país y a nivel latinoamericano, de modo tal que se pudiese tener un panorama más amplio de la situación actual en materias de capacidades de innovación organizacional.

REFERENCIAS

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.

- Álvarez González, L. I., Santos Vijande, M. L., & Vázquez Casielles, R. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 4(1), 7-42.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5), 644-664.
- Caloghirou, Y., Ioannides, S., & Vonortas, N. S. (2003). Research joint ventures. *Journal of Economic Surveys*, 17(4), 541-570.
- Cancino, C., Merigó, J. M., & Palacios-Marqués, D. (2015). A bibliometric analysis of innovation research. *Documentos de Trabajo*, 02.
- Christmann, P. (2000). Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663
- Comisión Minería y Desarrollo de Chile (Diciembre de 2014). *Informe a la Presidenta de la República, Michelle Bachelet*. Obtenido de Minería: http://programaaltaley.cl/wp-content/uploads/2015/10/Mineria-Una_Plataforma_de_Futuro_para_Chile_web.pdf
- Cooper, H. M. (1998). *Synthesizing research: a guide for literature reviews* (Vol 2). London: Sage.
- Del Carmen Romero, M., Rébori, A., & Camio, M. I. (2010). Un Índice para “medir” el nivel de Innovación Tecnológica en empresas intensivas en el uso de Tecnología. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 03-20.
- Dyer, J. H., and K. Noboeka (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-368.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. *Journal of product innovation management*, 22(3), 238-250.
- Fagerberg, J. (2004). *Innovation: a guide to the literature*. Georgia Institute of Technology.
- Fink, A. (1998). *Conducting research literature reviews: from paper to the Internet*. London: Sage.
- Fløysand, A., & Jakobsen, S.E. (2010). The complexity of innovation: A relational turn. *Progress in Human Geography*, 35(3), 328–344.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Hagedoorn, J. (1995). Strategic technology partnering during the 1980s: trends, networks and corporate patterns in non-core technologies. *Research Policy*, 24(2), 207-231.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). Análisis multivariante 5ta Edición Prentice Hall Iberia. *Madrid ISBN*, 84-8322.

- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage.
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jiménez, E., & Torres, D. (2012). Bibliometrics to units in universities: models and functions. *Spanish Journal of Scientific Documentation*, 35 (3), 469-480.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66, 1063–1073.
- 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*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management*. San Francisco: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Febrero de 2014). Octava Encuesta de Innovación en las Empresas, 2011-2012. Obtenido de: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/Presentacion-Resultados-8va-Encuesta-Innovacion-1.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2016). División de Innovación. Obtenido de: <http://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Moras, R. (23 de Noviembre de 2015). *La gran mentira de la innovación*. Obtenido de: <http://www.nuevamineria.com/revista/la-gran-mentira-de-la-innovacion/>
- Moras, R. (07 de Noviembre de 2016). *Retos para la innovación B2B*. Obtenido de: <http://www.nuevamineria.com/revista/retos-para-la-innovacion-b2b/>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of market-focused management*, 2(3), 241-255.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60(1), 11-20.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325
- OCDE (2015). *Main Science and Technology Indicators Database*. Obtenido de: http://www.oecd.org/sti/inno/S_T%20Indicators%20-%202014_2_documentation_e.pdf

- Quintana Peña, A. (2006). Neo-bibliometric research thesis in psychology academic and vocational schools UNMSM. *Magazine IIPSI*, 9(1), 81-99.
- Reid, S.E., & De Brentani, U., 2004. The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: a theoretical model. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 170–184.
- Schmidt, J., Sarangee, K., & Montoya, M. (2009). Exploring new product development project review practices. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 520-35.
- Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330–341
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research policy*, 25(4), 607-632.
- Sheth, J., & Sisodia, R. (2015). *Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future*. Routledge.
- SOFOFA (2014). *Industria chilena en cifras*. Obtenido de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/>
- Subsecretaría de Economía. (2016). *Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC)*. Obtenido de: <http://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion-2/%C2%BFque-es-y-como-funciona-el-fic>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003) Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Valenzuela, L. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Valenzuela, L. (2016). La Importancia del Marketing Industrial para enfrentar el fin del superciclo de la Economía en Chile. *Revista Economía y Administración*.
- Van Raam, A. (1996). Advanced bibliometric methods as quantitative core of peer review based evaluation and foresight exercises. *Scientometrics*, 36, 397-420.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2010). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407.

- Yepes, V., Pellicer, E., & Correa, C. (2006). Standardizing the innovation in the Spanish construction industry. In *X International Congress on Project Engineering* (pp. 13-15).
- Yoguel, G. & Boscherini, F. (1996). La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PMEs exportadoras argentinas. *CEPAL*, Documento de Trabajo 71.
- Zaefarian, G., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2011). Resource acquisition strategies in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40, 862-874.
- Zidorn, W., & Wagner, M. (2013). The effect of alliances on innovation patterns: an analysis of the biotechnology industry. *Industrial and corporate change*, 22(6), 1497-1524.