

Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas*

Management Practices that Promote Innovation in Companies

Práticas administrativas que promovem a inovação nas empresas

José Antonio Varela Loyola**
Elena Flores Ávila***

Fecha de recibido: 25 de noviembre de 2013

Fecha de aprobado: 29 de abril de 2014

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.03](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.03)

Para citar este artículo: Varela L., J. A., & Flores Á., E. (2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas. *Universidad & Empresa*, 16(27), 81-101. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.03](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.03)

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo identificar qué prácticas administrativas promueven la innovación en las empresas y cuáles son los factores que las componen. Se hace una revisión de la literatura dedicada esencialmente a la conceptualización del tema. Esta revisión

* Este trabajo es el resultado de un estudio financiado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Forma parte de una serie de investigaciones orientadas al desarrollo de una metodología para la innovación basada en el análisis de las mejores empresas de la región centro-sur del estado de Tlaxcala (México).

** Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) (México). Profesor de tiempo completo del Plan de Estudios de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Tlaxcala (México). Correo electrónico: joseantonio.varela@uptlax.edu.mx

*** Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) (México). Profesor de tiempo completo del Plan de Estudios de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Tlaxcala (México). Correo electrónico: elena.flores@uptlax.edu.mx

sión permite identificar los elementos que forman parte de las prácticas administrativas que se llevan a cabo en las empresas que realizan innovaciones. Como resultado de este trabajo, se propone un marco con indicadores que resalta los factores que podrían ser aplicados en las operaciones de las organizaciones que desean promover una cultura de innovación.

Palabras clave: administración, factores, innovación, prácticas administrativas.

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the management practices that promote innovation in enterprises and the factors of which they are composed. Literature essentially dedicated to conceptualization of the subject is revised. This revision facilitates identification of the elements that form part of the managerial practices in companies that do innovate. A framework with indicators that highlight the factors which could be applied in the operations of organizations wishing to promote a culture of innovation has been proposed as a result of this work.

Keywords: Factors, innovation, management, management practices.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar que práticas administrativas promovem a inovação nas empresas e quais são os fatores que as compõem. Se faz uma revisão da literatura dedicada essencialmente à conceptualização do tema. Esta revisão permite identificar os elementos que formam parte das práticas administrativas que se levam a cabo nas empresas que realizam inovações. Como resultado deste trabalho, propõe-se um marco com indicadores que destaca os fatores que poderiam ser aplicados nas operações das organizações que desejam promover uma cultura de inovação.

Palavras-chave: administração, fatores, inovação, práticas administrativas.

INTRODUCCIÓN

El estudio de los factores que generan innovación es fundamental tanto para las empresas como para la academia. Sin embargo, son pocas las investigaciones que 1) incorporan un marco teórico que permita estudiar las prácticas administrativas que impulsan la innovación en una empresa y 2) detectar los factores que permiten, por un lado, evaluar la eficacia de dichas prácticas y, por el otro, en caso de que estas no sean operadas, empezar a ejecutarlas.

En Latinoamérica, como en los países desarrollados, existen empresas que generan innovación y producen mayores avances tecnológicos. Estas, en general, son más resistentes a los cambios ocurridos en el entorno del mercado gracias a las innovaciones que generan (Urbano, 2006; Velásquez, 2004). Con respecto a lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿qué tienen de especial estas organizaciones o qué tipo de prácticas administrativas están ejecutando de manera eficiente que les permiten innovar? Existe evidencia de que el éxito competitivo depende de la forma como se maneja una organización en lo relativo a su proceso de innovación. Hay también una serie de factores que se relacionan con la operación diaria de la empresa, que

hacen que dicho proceso de innovación tenga éxito (Adams, Bessant, & Phelps, 2006; Simon, 2009).

En esta investigación, que revisa de manera minuciosa la literatura pertinente, se identifican y describen algunas de las más relevantes prácticas administrativas que motivan la innovación en las empresas, estableciendo, en el proceso, los principales factores que las componen. Esto se hace, en particular, con tres fines: 1) proponer un marco de referencia y evaluación que incorpore esos factores, 2) establecer las bases de una propuesta que facilite su realización en las operaciones diarias de una empresa y 3) generar un mecanismo de evaluación útil para aquellas organizaciones que los han implementado, facilitando que estas puedan, efectivamente, impulsar la innovación.

I. REVISIÓN DE LOS ELEMENTOS TEÓRICOS MÁS RELEVANTES

Una organización innovadora requiere contar, para lograr innovaciones sofisticadas, con una estructura orgánica, flexible y no estandarizada. Esta necesita un sistema de administración que haga frente a la actual era, caracterizada por una constante y continua turbulencia (Daft, 2007; Kotler & Caslione, 2010). Hay cierto

tipo de empresas que tienen ventajas de comportamiento en sus prácticas administrativas. Estas les permiten reaccionar de manera más oportuna y flexible ante cambios externos y aprovechar mejor las oportunidades que se presentan en el mercado. Estas compañías son capaces de aguantar las tensiones y presiones del entorno gracias a la generación de procesos de innovación, entendiendo estos como cualquier conjunto articulado de actividades que permite a la empresa y a sus productos evolucionar, conteniendo así los embates de la competencia y del entorno (Lam, 2004; Kotler & Caslione, 2010).

Existen estudios que mencionan que la innovación se genera a partir de una serie de principios administrativos ejecutados al interior de las organizaciones y que el éxito o fracaso depende de la forma como estos se implementan al interior de las mismas (Adams et al., 2006; Ernst, 2002; Simon, 2009). También se menciona en la literatura que esta se desarrolla a partir de una serie de prácticas administrativas que las empresas ejecutan continuamente (Afuah, 1999; Daft, 2007; Suñe, Bravo, Mundet, & Herrera, 2012). Estas prácticas están compuestas por una serie de factores que es necesario identificar adecuadamente para poder realizar las configuraciones requeridas para enfrentar ciertos entornos organizacionales

(Tidd, 2001; Yamakawa & Ostos, 2011). A pesar de la importancia de realizar esta actividad, no existe aún consenso acerca de los factores e indicadores que dan forma a dichas prácticas. Por su relevancia, resulta entonces conveniente identificarlos y describirlos, pues, con esto, las empresas pueden ejecutarlos y orientar sus esfuerzos, en el contexto de sus operaciones, facilitando así la realización de procesos de innovación.

A. Innovación

En los últimos tiempos, la innovación ha constituido un elemento clave para la generación de riqueza y de ventaja competitiva en las organizaciones (Afuah, 1999; Bowen, Rostami, & Steel, 2010; Schumpeter, 1944). Esta ha recibido una atención considerable al interior de la investigación científica, puesto que se considera un factor clave para lograr cambios significativos en el seno de las organizaciones (Damanpour & Wischneysky, 2006; López, Montes, Prieto, & Vázquez, 2008) y un aspecto esencial para el sostenimiento y la competitividad de las empresas (Foxona et al., 2005; Kim & Mauborgne, 2004; Teece, 2007).

Existen múltiples conceptos sobre innovación en el contexto organizacional. Esta se puede entender como 1) la generación y adopción de una

nueva idea que se convierte en un producto o servicio deseado por los clientes, 2) una nueva forma de hacer las cosas mediante la introducción de una técnica o proceso de producción que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico y 3) una forma diferente de manejar comercialmente una mercancía (Afuah, 1999; Manual de Oslo, 2007; Porter, 1990).

La innovación también puede definirse, desde otra perspectiva, como la implementación de nuevos procesos, productos o enfoques administrativos con el fin de incrementar la eficiencia. Estos incluyen la generación, el desarrollo y la implementación de nuevas ideas o comportamientos (Damanpour, 1996; Seaden, Guolla, & Doutriaux, 2003).

Existen diversos tipos de innovación, a saber: 1) la técnica u operativa, que está relacionada con los cambios en los productos y servicios ya existentes; 2) la administrativa, referida a los cambios en la estructura organizacional, el proceso administrativo y los recursos humanos; 3) la de producto, que se refiere a la introducción de nuevos bienes o servicios en el mercado, 4) la de procesos, que es la introducción de nuevas maneras de producir bienes o servicios (Daft, 2007; Damanpour,

1996; Hamel, 2012; Manual de Oslo, 2007); 5) la radical, que produce cambios fundamentales en las actividades de la organización. El conocimiento tecnológico necesario para explotar esta última es muy diferente al existente y, de hecho, al producirse, lo hace obsoleto y, 6) la incremental, que genera un menor grado de cambio de las prácticas actuales, ya que el saber necesario para llevarla a cabo se basa de manera importante en el nivel de conocimientos vigente (Afuah, 1999; Damanpour, 1996).

En la literatura se mencionan también, desde perspectivas alternativas, otros tipos de innovación. Sheremata (2004), por un lado, la clasifica en compatible, incompatible, incompatible-radical y compatible-incremental, mientras Gatignon, Tushman, Smith y Anderson (2002), por el otro, mencionan la existencia de cinco tipos: 1) competencia-aumento frente a competencia-destrucción, 2) arquitectónica y generacional, 3) disruptiva, 4) núcleo-periferia y 5) modular. Sin embargo, son tres las categorías que han ganado recientemente mayor atención, en particular, al interior del mundo académico, a saber: 1) administrativa y técnica, 2) de productos y procesos y 3) radical e incremental (Damanpour, 1991; Manual de Oslo, 2007).

B. Prácticas administrativas que promueven la innovación

Una forma de iniciar un proceso formal de innovación es mediante grupos de trabajo conformados por una variedad de colaboradores de la empresa encargados de fomentar y liderar esta labor. Para esto, se debe considerar la forma en la que se ejecutan actividades administrativas como la planificación estratégica, la selección del mercado y la relación que se tiene con el cliente. Estas darán orientación a los grupos de trabajo para saber hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos en relación con las tareas propias del proceso innovador (Hamel, 2008).

En cuanto a la forma de medir la innovación y los elementos que la favorecen ha habido una clara fragmentación. Estas se han centrado principalmente en la medición de las innovaciones generadas, las inversiones y el número de nuevos productos, pero han dejado de lado procesos básicos para la organización, realizados de manera corriente en su interior, vinculados, en particular, con las prácticas administrativas (Kim & Oh, 2002). Medir y saber cómo se maneja el complejo proceso que influye en la capacidad de innovación de una organización, para lograr que esta pueda ser al-

canzada de manera óptima, es sin duda un desafío importante.

A pesar de lo anterior, algunos trabajos han tratado de identificar las actividades clave del proceso de la gestión de la innovación; otros han realizado propuestas de modelos que han girado en torno al contexto de la tecnología y, finalmente, algunos más se han centrado, principalmente, en estudiar las actividades operativas al interior de las organizaciones (Adams et al., 2006).

Cooper y Kleinschmidt (1995) mencionan que hay cinco factores que influyen en la generación de innovación. Estos son: 1) el proceso de desarrollo de nuevos productos, 2) la estrategia, 3) la organización, 4) la cultura y 5) la gestión del compromiso. Por otra parte, en el instrumento técnico de auditoría de la innovación, de Chiesa, Coughlan y Voss (1996), se describe el proceso y se interpretan dos factores que promueven este fenómeno, a saber: 1) la importancia del despliegue de los recursos y 2) la eficacia del liderazgo y de la dirección que implementa la alta administración en la compañía.

Para algunos autores, la generación de innovación se da por la existencia de una estrategia competitiva específica que considera un entorno global (Leskovar-Spacapan & Bas-

tic, 2007; Mu, Peng, & Maclachlan, 2009). Para otros, la orientación de mercado así como el enfoque al cliente son dos factores que la estimulan (Terziovski, 2003; Verhaeghe & Kfir, 2002). Algunos más, estiman que es el deseo de competir en un entorno global el que impulsa a las empresas a generarla (Guan & Ma, 2003; Lado & Wilson, 1994).

Verhaeghe y Kfir (2002) mencionan la importancia del proceso de innovación. Esta se centra, en particular, en la forma en la que se transfiriere la tecnología (mediante la generación de ideas y la ejecución de la comercialización). Adams et al., (2006) mencionan otra serie de factores que se ejecutan en el proceso intermedio de la innovación. Estos deben ser medidos para poder afirmar que empresa gestiona la innovación. El marco propuesto incorpora categorías como la gestión del conocimiento, la estrategia, la organización, la cultura y la comercialización. Simon (2009), por su parte, encuentra que existe un grupo de empresas que realizan una gestión adecuada de la innovación. El secreto de su éxito se atribuye a una serie de factores estructurales y de manejo claramente relacionados. Durante este estudio se detectaron determinados elementos que se orientan, en lo fundamental, a los objetivos, el mercado, la estrategia

competitiva, la globalización, el cliente, las fortalezas, la estructura organizacional y el liderazgo.

Si bien existe en estos modelos de gestión de la innovación una serie de aspectos comunes, no se encuentra en la actualidad uno que cubra todas las dimensiones, en particular, cuando se trata de considerar, específicamente, la parte administrativa. Esto plantea la necesidad de un marco integrador que fomente la comparabilidad y permita que, en trabajos futuros, sea posible medir estos factores para poder analizar las empresas y sus resultados.

Los elementos que promueven la innovación se pueden sintetizar en tres componentes clave, de acuerdo a cada uno de los factores descritos en los párrafos anteriores. Estos son: 1) las prácticas administrativas (que es el eje central de este trabajo), 2) la cultura organizacional y 3) la estructura de la organización. Las dos últimas son un campo abierto a la realización de futuros trabajos de investigación.

En relación con las prácticas administrativas específicas orientadas a la generación de innovación, fue posible identificar un total de cinco. De acuerdo con esto, las empresas deberían:

1. Establecer objetivos específicos que orienten sus esfuerzos.
2. Tener un enfoque al mercado.
3. Contar con una estrategia competitiva que considere un entorno global (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Leskovar-Spacapan, & Bastic, 2007; Mu, et al., 2009).
4. Incentivar la visión y el anhelo de competir en un entorno global (Guan & Ma, 2003; Lado & Wilson, 1994).
5. Mantener un enfoque hacia el cliente (Adams et al., 2006; Simon, 2009; Terziovski, 2003; Verhaeghe & Kfir, 2002).

La puesta en marcha de cada uno de estos factores promueve la habilidad de una organización para mantener la innovación continua de productos y procesos.

En la figura 1 se presenta un modelo propuesto a partir de la síntesis de estudios presentados anteriormente. En las secciones siguientes, a partir de la revisión de la literatura, se describe cada una de las prácticas identificadas. De este modo, se obtienen los factores con los indicadores relevantes para su medición.

Figura 1. Prácticas administrativas que promueven la innovación



Fuente: elaboración propia.

II. RESULTADOS DE LA REVISIÓN

En este apartado se hace un análisis de cada una de las prácticas administrativas identificadas, determinando qué factores clave sirven como indicadores de ejecución en las empresas.

A. Objetivos

Una organización se crea para alcanzar objetivos, los cuales, usualmente, son determinados por la alta dirección (Daft, 2007). Existe una elevada incertidumbre en la vida empresarial y no es fácil para los administradores mantener el ritmo en sus actividades si no existe algún tipo de objetivo bien determinado. Debido a que la aplicación coherente de los objetivos desempeña un papel central en la estrategia y el desarrollo de las compañías, los directivos deben tener mucha claridad respecto a estos para poder proporcionar un sentido común de orientación y de motivación a los empleados (Kotler & Keller 2006; Simon 2009).

El proceso de innovación ha sido relacionado con características específicas, entre ellas, en efecto, que la organización cuente con objetivos claros y compartidos (Cormican & O'sullivan, 2004; Simon, 2009;

Terziovski, 2003). Sin embargo, en dichas investigaciones no se especifica qué tipos de objetivos se deben plantear las organizaciones. En el estudio realizado se encuentra que en las organizaciones se deben proponer, en lo fundamental, dos tipos de ellos: 1) estratégicos, que ayudan a las empresas a adquirir características que les sirven para sobrevivir, prosperar y alcanzar perdurabilidad empresarial y 2) financieros, que contribuyen a las empresas para que estas puedan tener una adecuada rentabilidad y fortaleza en esta dimensión en particular (Kotler & Keller, 2006; Fred, 2008; Thompson & Gamble, 2012).

Los objetivos financieros y estratégicos de una empresa pueden ser de corto y de largo plazo. Los primeros, permiten medir el desempeño de la organización de acuerdo con su operación y, los segundos, son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo en el porvenir. Estos permiten tener una visión a futuro de lo que la empresa desea llegar a ser (Fred, 2008; Kotler & Keller, 2006; Thompson & Gamble, 2012).

Los objetivos deben ser suficientemente claros e inspiradores y proporcionar una visión común sin poner en riesgo la flexibilidad empresarial mientras se trata de alcanzarlos (Drucker, 1988; Kotler & Keller,

2006; Simon, 2009). Para esto, deben ser publicados y reafirmarse frecuentemente, haciendo uso, esencialmente, de procesos de comunicación efectiva (Daft, 2007; Molina, 2000; Simon, 2009).

B. El mercado

Hultink, Hart, Robben y Griffin (2000) observaron que no se ha hecho mucho en materia de innovación, específicamente, en relación con el área de mercadeo. Esto, quizá, porque se considera que este es un dominio de otros especialistas y, por ello, ambas dimensiones se ven de manera separada. Sin embargo, múltiples autores, entre los que se encuentran Llonch y López (2004), Low (2005), Matsuno y Mentzer (2000) y Webb, Webster y Krepapa (2000), han corroborado en sus estudios que la orientación al mercado es una filosofía de negocio que actúa como generadora de ventajas competitivas y de mejores resultados empresariales a través de la innovación.

Para que exista una orientación al mercado debe existir una segmentación del mismo, consistente, en particular, en la selección de los sectores industriales en los que debe competir la empresa. Si una compañía desea promover la innovación, es importante que tenga segmenta-

do su mercado (Andersen & Buyik, 2002; Kotler, 2011). Las empresas orientadas comercialmente se caracterizan por contar con una cultura dirigida a la obtención de información sobre este aspecto básico de la vida organizacional, así como respecto a sus clientes. Estos datos les permiten crear conocimiento y evaluar permanentemente los valores imperantes en la compañía. En efecto, las organizaciones que ponderan la importancia de crear conocimiento y disponer de información externa relevante y actualizada, así como de orientarse al mercado, se caracterizan también por cuestionar de manera permanente los supuestos existentes en su interior en relación con el modo en que funciona el mercado en el que ellas operan (Farrell, 2000; Grinstein, 2008).

En lo que a la comercialización se refiere, la venta personal se ha convertido, en el transcurso de los últimos años, en uno de los pilares fundamentales de las empresas para proporcionar un servicio de mayor valor agregado a sus clientes, uno que facilite su éxito empresarial en un contexto de competencia (Farrell & Hakstian, 2001). El papel del vendedor directo, con la persona de contacto de la empresa compradora, cobra una importancia especial (Román & Martín, 2008). Este es

el principal medio de canalización para que las dos empresas se puedan comunicar y negociar y, por ende, generar ideas conjuntas que, a futuro, se conviertan en innovaciones. En efecto, en una relación entre empresas se producen contactos personales, en particular, entre sus representantes, que influyen de manera directa en los resultados organizacionales alcanzados por ambas compañías (Martín, Román & Fernández, 2011).

C. Estrategia competitiva

Las organizaciones que desean promover la innovación deben tener una estrategia competitiva que considere un entorno global (Leskovar-Spacapan & Bastic, 2007; Mu et al., 2009). La estrategia contribuye a crear una ventaja competitiva. Esta se construye no solo a través de una única acción clave, sino de la realización y mejora de una serie de acciones efectuadas conjuntamente. Esto se considera vital para la supervivencia y el éxito de la empresa (Simon, 2009; Skrt & Antoncic, 2004). La estrategia competitiva propende por hallar un lugar favorable en un sector industrial. Esta, además, trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector (Porter, 2008).

El liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en un mercado, por ejemplo, son posibles estrategias competitivas que adoptan las empresas. Dependiendo de su forma de desarrollo, se genera en mayor o menor medida algún tipo de innovación (Porter, 1990). En efecto, adoptar cualquiera de ellas implica, de una u otra forma, la realización de innovaciones (Daft, 2004; Simon, 2009; Skrt & Antoncic, 2004).

Es importante detectar cuál es la posición de la empresa en la industria en la que ella compete. Para esto, se debe realizar un análisis sobre las fuerzas que determinan la competencia en el sector en el que esta se encuentra. Esta actividad supera la consideración usual y casi exclusiva de los rivales establecidos al interior del mismo, incluye, como se sabe en este campo, al menos cinco fuerzas competitivas, a saber: 1) el grado de rivalidad entre los competidores de una industria, 2) el poder de negociación de los compradores, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) la amenaza de nuevos competidores entrantes y 5) la amenaza de productos sustitutos (Porter, 2008; Thompson & Gamble, 2012). Estas no solo determinan la rentabilidad de un sector, ellas también aportan ideas acerca de cómo realizar mejoras que dan lugar a innovaciones (Porter, 2008).

D. Globalización

Anlló, Bisang, Campi y Albornoz (2009) destacan que, en el contexto de la globalización, adquieren especial importancia dos aspectos básicos: 1) la reconfiguración productiva y la deslocalización del proceso de producción y 2) la revalorización de la tecnología —como un factor competitivo— y de la innovación —como una herramienta para lograrla—. Mientras que, para el primer aspecto resulta relevante la estructura de la organización, sus jerarquías internas y las tecnologías utilizadas, para el segundo se requiere una evolución que permita conjuntar la estructura para construir un sistema que facilite el desarrollo de las innovaciones. Esto significa que una empresa que desee incursionar en el mercado global necesita emplear la innovación para poder lograrlo (Kalantaridis, 2004; Leonidou, 2004). Esta es impulsada a partir de ese deseo. Las compañías que concentran sus actividades de ventas en los mercados de exportación tienden a contar con un mejor desempeño en sus operaciones que aquellas que no lo hacen (Nakos & Brouthers, 2002).

Sin embargo, una organización que dese expandir su mercado al mundo debe tener una disponibilidad de recursos apropiados, entre ellos, un

adecuado conocimiento, una buena capacidad y una conveniente estructura organizacional. Requiere igualmente el desarrollo de una buena filosofía detrás de sus actividades de exportación (Kalantaridis, 2004; Leonidou 2004). Estos aspectos, de manera conjunta, pueden actuar como un motor o como freno, según sea el caso, de la expansión internacional.

E. El cliente

En la actualidad, las compañías innovadoras no se ven a sí mismas solo vendiendo productos, sino, en realidad, creando clientes leales. Estos son considerados, en lo fundamental, como una importante fuente de innovación. Por esto, la relación que existe con ellos es valorada como vital para cualquier organización (Kotler, 2011; Simon, 2009). El cliente es observado, de algún modo, como un miembro de la compañía. Este aporta ideas innovadoras y útiles que pueden generar nuevos productos y procesos. Por esta razón, lograr una mayor lealtad de los clientes es un objetivo básico. Las empresas requieren promover programas de beneficios con el fin de que estos miembros (los clientes) se resistan a abandonar y a perder sus privilegios. De este modo, se genera una verdadera relación a largo plazo, tal y como

se pretende (Kotler, 2011; Puente & Cervilla, 2007).

En la literatura se enfatiza, igualmente, la necesidad de evaluar el desempeño de la empresa a través de los ojos de sus clientes (Kotler & Caslione, 2010; Schwepker, 2003). Estos se sienten satisfechos cuando la compañía trata de abordar sus preocupaciones y de ayudarles a resolver sus problemas y conflictos (Sheth & Sharma, 2008; Challagalla, Venkatesh & Kholi, 2009). Cuando esto es así, el cliente muestra lealtad hacia la organización.

Múltiples empresas, que consideran estos aspectos, se dedican a conocer cuáles son las necesidades reales de sus clientes y, luego, buscan satisfacerlas, tratando de lograr su lealtad. A su modo de ver, es más fácil vender más a los mismos clientes que tener que buscar unos nuevos. El objetivo, finalmente, es conseguir clientes leales, que le digan a los demás cosas buenas acerca de la compañía (Kotler & Caslione, 2010). De ahí que los procesos de retroalimentación cobran una gran importancia, en particular, para conseguir la satisfacción del cliente. Estos no solo incluyen la recopilación de sus sugerencias, sino que, en realidad, construyen canales efectivos para que estos puedan expresar sus inconformidades.

Las compañías innovadoras, hoy en día, no se ven a sí mismas vendiendo productos, sino creando y fidelizando clientes. Ellas necesitan, en efecto, que estos sean leales. Kotler (2011) menciona que hay varias etapas para fidelizar a un cliente. Sin embargo, la más importante de todas es cuando este es considerado como un miembro de la compañía. En ese momento es cuando más agrado se logra de parte del mismo hacia la organización. De ese modo, se logra una mayor probabilidad de que este hable de manera positiva acerca de ella y que se convierta en uno de sus principales promotores y defensores.

El primer paso para satisfacer al cliente consiste en conocer sus necesidades, gustos, hábitos y preferencias. Cuando esto se logra, se hace posible agregar el máximo valor posible a los productos o servicios que él va a consumir. Esto promueve la innovación, proporciona una mayor satisfacción al consumidor y genera una diferenciación respecto a la competencia. Un cliente satisfecho es, muy probablemente, un cliente fiel. Lograr que esto se dé, facilita la supervivencia de la empresa. Por esto, es importante el conocimiento de los clientes. Esta es, de hecho, una de las principales fuentes de ventaja competitiva para una compañía

(Kotler & Caslione, 2010, Trinca-
do, 2001). Aquel que conoce mejor
a sus clientes tiene, en función de
lo señalado, mayores probabilida-
des de éxito que sus competidores.
Esta actividad, además, tiene hoy
el apoyo de nuevas y muy efectivas
tecnologías de la información y la
comunicación, lo que le permite a
una organización llevar a cabo este
proceso de manera más eficiente
que antes (Trincado, 2001).

Así, cada una de las cinco prácticas
administrativas analizadas propor-
ciona valiosos criterios que una em-
presa podría considerar al interior de
su dinámica específica, con el fin de
promover la innovación en su inter-
ior. En la figura 2 se resumen estos
aspectos. Cada uno de ellos ocupa
un rol importante en la eventual pro-
moción de una cultura y estructura
orientadas a la generación de innova-
ciones en el contexto organizacional.

Figura 2. Prácticas administrativas con factores



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Como resultado de la minuciosa revisión de la literatura realizada en esta investigación, se encontró que existen pocos estudios acerca de la medición, en la práctica, de cada factor y de la manera en la que estos se ejecutan al interior de las empresas. Por esto, es complejo medir qué tan eficiente es el proceso de innovación en las organizaciones y si en realidad la aplicación de estos factores promueve o no la innovación. De ahí la importancia de realizar ahora, como una eventual prolongación de este trabajo, una investigación de campo que indague cómo son implementados estos factores y si realmente ellos promueven la innovación, en concordancia con lo que se ha identificado en la literatura analizada.

La capacidad innovadora de las empresas está determinada por factores que se refieren tanto a la organización interna de la compañía (la formulación de objetivos y de estrategias, así como el enfoque en el mercado global) como a su entorno (el mercado y la relación con el cliente). Estos aspectos, en conjunto, son una valiosa fuente de información para innovar. Una tarea se hace necesaria: convertir la información en productos y procesos innovadores. Esto requiere altos niveles de

interfuncionalidad, de coordinación y de integración en cada área de la empresa que es responsable de la ejecución de cada uno de los factores. Esto se traduce en la realización de buenas prácticas vinculadas con cada uno de esos elementos.

Como resultado principal de la revisión y la síntesis de la literatura efectuadas, se ha propuesto un modelo con cinco prácticas y diecisiete factores que, si se implementan de manera adecuada en una organización, pueden llegar a facilitar en ella el desarrollo del fenómeno de la innovación. De la misma manera, a través de la aplicación de este marco de referencia, en un contexto particular, se espera que se haga posible llevar a cabo una evaluación de este fenómeno en una empresa particular e identificar en ella las deficiencias, carencias o diferencias (con otras compañías), así como una eventual mejora potencial.

La aplicación de las prácticas y sus correspondientes factores puede contribuir a que una empresa logre identificar las áreas en las que la innovación es solo un término, para así poner una mayor atención y enfocar los recursos necesarios para incentivar la innovación. Esto puede ayudar a sentar las bases para promover el desarrollo de una cultura de generación de innovaciones.

El modelo integrador que se presenta muestra la variedad de prácticas y factores, en lo referente a la gestión de una empresa, que, de manera ideal, deben ser medidos. Por esta razón, la elección de una adecuada forma de medición de la innovación es un tema de investigación suplementario que constituye una pista adicional a seguir para el trabajo futuro. El marco para promover la innovación desde la parte administrativa, que ha sido identificado en este trabajo, pretende acercar tales temas relevantes y formar cuadros de medición para la gestión de la innovación, es decir, procura crear un conjunto equilibrado de las áreas que necesitan medirse con el fin de obtener la perspectiva de una capacidad de la organización para gestionar la innovación.

El modelo planteado puede contribuir al estudio de la existencia de empresas que estén llevando a cabo cada una de las prácticas identificadas, facilitando saber cuál es el nivel de su ejecución y su impacto en la rentabilidad del negocio. Puede igualmente aportar a la determinación del posible vínculo entre los factores que potencializan a las organizaciones que presentan una generación de innovación constante durante varios años. De este modo, en particular, puede ilustrar también a las empresas para que puedan

ser más competitivas y rentables, así como sostenerse y generar prosperidad en la región en la que se ubiquen.

Este modelo puede aportar a la identificación de los principales aspectos que, en relación con la innovación, la gestión, la estrategia y la cultura de organización, practican las empresas y la manera en la que estos son implementados en su interior. Puede ilustrar también, de alguna forma, su impacto en el crecimiento de las organizaciones, el cual se refleja en productividad, innovación y competitividad. Puede servir, finalmente, para contribuir a la detección de cómo están relacionados estos aspectos entre sí, así como con la cultura y la estructura de la organización y verificar, en lo fundamental, si existe algún grado de influencia. Con esto se tendría un programa bien completo de innovación que considere el conjunto de las variables.

REFERENCIAS

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas*

- competitivas y rentabilidad*. Oxford: Oxford University Press.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Anlló, G., Bisang, R., Campi, M., & Alborno, I. (2009). *Innovación y competitividad en tramas globales*. Documento de Trabajo 235. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Bowen, F.E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Challagalla, G., Venkatesh, R., & Kohli, A. K. (2009). Proactive post-sales service: When and why does it pay off? *Journal of Marketing*, 73(2), 70-87.
- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 105-136.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374-391.
- Cormican, K., & O'sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Daft, R. L. (2004). *Administración*. México: Thompson editores.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Drucker, P. F. (1988). *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: A review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1-40.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning orga-

- nization. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-223.
- Farrell, S., & Hakstian, A. R. (2001). Improving salesforce performance: A meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions. *Psychology & Marketing*, 18(3), 281-316.
- Foxona, T. J., Grossa, R., Chaseb, A., Howesb, J., Arnallc, A., & Anderson, D. (2005). UK innovation systems for new and renewable energy technologies: Drivers, barriers and systems failures. *Energy Policy*, 33(16), 2123-2137.
- Fred, D. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gatignon, H., Thusman, M., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G. (2012). *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hultink, E. J., Hart, S., Robben, H. S. J., & Griffin, A. (2000). Launch decisions and new product success: An empirical comparison of consumer and industrial products. *Journal of Product Innovation Management*, 17(1), 5-23.
- Kalantaridis, C. (2004). Internationalization, strategic behaviour and the small firm: A comparative investigation. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 245-262.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Innovación del valor: la lógica estratégica del alto crecimiento. *Harvard Business Review*, 82(8), 113-122.
- Kim, B., & Oh, H. (2002). An effective R&D performance measurement system: Survey of Korean R&D researchers. *Omega*, 30(1): 19-31.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar mercados*. Madrid: Paidós.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2010). *Caótica: administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competence-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lam, A. (2004). *Organizational Innovation*, Working Paper No. 1, Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability and Ethics. Uxbridge: Brunel University.
- Leonidou, L. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 79-302.
- Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, 27(9), 533-546.
- Llonch, J., & López, M. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 65-88.
- López, N., Montes, J. M., Prieto, J., & Vázquez, C. J. (2008). Análisis de la regularidad innovadora en la empresa industrial española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(4), 7-28.
- Low, D. (2005). *Market orientation, performance and the market environment: A study of Australian manufacturing SME's*. Strategic Marketing and Market Orientation, University of Western Sydney, Australia. Recuperado de <http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30032501/chapman-interrelationships-post-2007.pdf>
- Manual de Oslo (2007). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. México: OCDE - Eurostat.
- Martín, P. J., Román, S., & Fernández, E. (2011). Influencia de los comportamientos relacionales de vendedor individual sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador en un contexto de pymes industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91-109.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- Molina, H., (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 75, 23-33.

- Mu, J. F., Peng, G., & Maclachlan, D. L. (2009). Effect of risk management strategy on NPD performance. *Technovation*, 29(3), 170-180.
- Nakos, G., & Brouthers, K. (2002). Entry mode choice of SMEs in central and eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 47- 63.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Puente, R., & Cervilla, M. A. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 39, 1-28.
- Román, S., & Martin, P. J. (2008). Changes in sales call frequency: A longitudinal examination of the consequences in the supplier-customer relationship. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 554-564.
- Schumpeter, J. A. (1944). El desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schwepker Jr., C. H. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2), 151-171.
- Seaden, G., Guolla, M., & Doutriaux, J. (2003). Strategic decisions and innovation inconstruction. *Construction Management and Economics*, 21(6), 603-612.
- Sheremata, W. (2004). Competing through innovation in network markets: Strategies for challengers. *Academy of Management Review*, 29(3), 359-377.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37, 260-269.
- Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century. Success strategies of unknown world market leaders*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Skr, B., & Antoncic, B. (2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(2), 107-122.
- Suñe A., Bravo E., Mundet J., & Herrera L. (2012). Buenas prácticas de innovación: un estudio exploratorio de empresas tecno-

- lógicas en el sector audiovisual español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 139-147.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Terziovski, M. (2003). The relationship between networking practices and business excellence. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 78-92.
- Thompson, I. P., & Gamble, I. S. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw-Hill.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-83.
- Trincado, M. (2001). El cliente: cuestión de enfoque. *III Jornada sobre gestión de empresas de servicios: La satisfacción del cliente como un factor clave de éxito*. Navarra: Centro Europeo de empresas e innovación de Navarra.
- Urbano, D. (2006). *La creación de empresas en Cataluña: organismos de apoyo y actitudes hacia la actitud emprendedora*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 93, 73-97.
- Verhaeghe, A., & Kfir, R. (2002). Managing innovation in a knowledge intensive technology organization (KITO). *R&D Management*, 32, 409-417.
- Webb, D., Webster, C., & Krepapa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48(2), 101-112.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.