

STRATEGIC ALIANCES AND PRODUCT INNOVATION: ITC AND WORKTEAM IN MARKETING

Joan Torrent -Sellens¹ Ana Isabel Jiménez- Zarco², Jordi Vilaseca-Requena³;

Estudis d'Economia i Empresa

Universitat Oberta de Catalunya

Barcelona (Spain)

¹Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya. Avinguda del Tibidabo 39-43. Barcelona. 08035 (Spain).
Email: jtorrent@uoc.edu Tel 93 2542110. Fax: +34 934 176 495

²Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya. Avinguda del Tibidabo 39-43. Barcelona. 08035 (Spain).
Email: ajimenez@uoc.edu. Tel 93 2542110. Fax: +34 934 176 495

³Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya. Avinguda del Tibidabo 39-43. Barcelona. 08035 (Spain).
Email: jvilaseca@uoc.edu Tel +34 93 2542110. Fax: +34 934 176 495

Alianzas estratégicas e innovación de producto: TIC y equipos de trabajo en marketing

RESUMEN

Recientes trabajos enfatizan la contribución del marketing en el éxito de la innovación de producto. No obstante, pocos trabajos han analizado el papel específico jugado por el uso de las TIC en marketing, en el éxito de la innovación. Siendo este hecho curioso, considerando que el nuevo entorno competitivo viene definido por una economía basada en el uso de las TIC y del conocimiento como elementos estratégicos.

Es por ello que el ánimo de nuestro trabajo es establecer el papel que el uso de las TIC en el área de marketing juega en los procesos de innovación, como un elemento estratégico que fortalece el grado de integración entre los agentes implicados en la relación, favoreciendo el establecimiento de relaciones orientadas hacia la cooperación .

Palabras Clave: TIC, cooperación, desarrollo de nuevos productos

Strategic alliances and product innovation: itc and workteam in marketing

SUMMARY

Recent studies emphasis the marketing contribution to product innovation success. Nevertheless, few studies have examined the role played by ICT use in marketing in the success of new product development (NPD) process. This is no less curious, considering that the new competitive environment is defined by an economy broadly based on intensive ICT use and knowledge as key elements of business strategy.

Consequently, the aim of our work is to analyse the role that ICT use in marketing plays in the processes of innovation, as an element that strengthens the degree of integration of agents within the relationship, favouring the establishment of relationships directed towards cooperation and the acquisition of useful market intelligence in the process of product innovation.

Key Words: TIC, cooperation, new product development

Introducción

Fenómenos como la globalización de los mercados, los avances tecnológicos, o los cambios en los patrones de consumo de los individuos han llevado a las empresas a tomar conciencia de su papel como agente social, y a determinar la importancia del entorno –y de los agentes que lo forman- en el normal desarrollo y éxito de su actividad. Consecuencia de ello, desde mediados de la década de 1990 venimos atendido a un importante proceso de transformación en las empresas, donde los cambios producidos afectan tanto a los modelos organizativos y de gestión, como a las actividades productivas y estratégicas desarrolladas (Achrol y Kotler, 1999; Prasad, et al., 2001; Trim, 2002).

La adopción de una cultura organizativa fuertemente orientada hacia el mercado, constituye una de las principales transformaciones producidas. Gracias a ella, el consumidor se convierte en un elemento central de la estrategia empresarial (Schulze et al.; 2001), de forma tal que la competitividad y productividad de la empresa mejoran, si de forma continua en el tiempo se le ofrece un mayor valor (Grönroos, 2000; Vorhies et al., 1999). Por otro lado, las TIC, las relaciones y el conocimiento comienzan a ser reconocidos como elementos estratégicos de la organización (Grönroos, 2000; Raval y Grönroos, 1996; Vorhies et al., 1999). Se construyen estructuras más dinámicas y flexibles, donde se pone énfasis en la integración de diferentes agentes en la cadena de valor de la organización⁴ a través de la creación de múltiples y estrechas relaciones de cooperación y comunicación, independientemente de quien las conformen, donde se establezcan, y como se regulen. (Bensaou y Venkatraman, 1995; Dyer, 1997; Song et al., 1997; Tzokas y Saren, 1997; Webster, 1992; Wilson, 1995). Asimismo, los procesos de gestión de la información y de creación de conocimiento son considerados prioritarios, por lo que se construyen sistemas que garanticen su correcta disseminación y uso en los procesos de toma de decisión (Kohli y Jaworski, 1990). Finalmente, las TIC son empleadas de forma intensiva como un recurso interno que mejora el desarrollo de procesos y actividades productivas y estratégicas. (Österle, 2001; Vilaseca y Torrent 2003).

Abundantes estudios consideran que la correcta gestión de las actividades de marketing e innovación en producto són las claves del éxito de este nuevo modelo empresarial. Así, autores como Achrol y Kotler (1999); Miles y Snow (1986), Webster (1992) reconocen en estas actividades los ejes principales en los que se fundamenta el proceso de construcción de

⁴ Cada una de las diferentes unidades estratégicas, áreas o empresas que forman parte de esta “empresa virtual” se centra y especializa en aquellas actividades en las que tiene más experiencia y es más eficiente, conocidas como “Core business”. De ahí que las relaciones entre las diferentes “partes” de la empresa, y la gestión de la información cobre gran importancia, dado que sin ello, la actividad normal de la organización no se podría desarrollar

valor para el cliente. La correcta gestión del marketing implica concebirlo como un proceso global e interactivo que se extiende a todos los departamentos y funciones desarrolladas dentro y fuera de la organización. En este contexto, su utilidad es doble: por un lado garantizar la construcción y manteniendo de relaciones entre diferentes agentes –dentro y fuera de la organización-. Por otro, gestionar de forma correcta la información de mercado, favoreciendo su obtención, almacenamiento, y difusión por toda la empresa, y garantizando la existencia de una inteligencia de mercado que sea usada en el proceso de toma de decisión (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Vorhies et al.,1999). De esta forma, el marketing constituye un elemento fundamental en el proceso de construcción de valor, al permitir a la empresa disponer de un perfecto conocimiento del mercado que puede ser utilizado para adaptar o mejorar la oferta a los requerimientos del consumidor. Al mismo tiempo, el marketing facilitará el proceso de comunicación entre todos los agentes implicados en el proceso, mejorando su relación y permitiendo su integración en la cadena de valor.

El papel de la innovación en el proceso de creación de valor para el consumidor también es fuertemente reconocido por autores como Han *et al.*, (1998) o Weerawardena (2003). El desarrollo de actividades de innovación en producto permite a las empresas acceder a nuevos mercados o fortalecer su posición en aquellos en los que ya se encuentra presente (Froehle et al., 2000; Schilling y Hill, 1998), a la vez que favorece el incremento de la satisfacción, y del grado de lealtad de sus consumidores, mejorando la posición competitiva de la empresa (Atuahene-Gima, 1995, 1996 a, b; Deshpande y Farley, 1996; Vorhies et al, 1999). Los beneficios ofrecidos, lleva a que actualmente gran número de empresas apuesten de forma importante por la innovación o la renovación de sus carteras de productos. No obstante, muchos productos nuevos lanzados al mercado fracasan, generando importantes pérdidas financieras y estratégicas para las compañías (Leenders y Wierenga, 2002). Incluso, aunque en algunos sectores, -principalmente el financiero y el asegurador-, se considera que estas pérdidas son mínimas (Davison et al. 1989), hay numerosos costes ocultos que deben ser considerados (Easingwood y Storey, 1993; Oldenboom y Abratt, 2000). Además, el riesgo de marketing y estratégico asociado con la innovación es significativo, especialmente cuando la misma supone una innovación de carácter radical. Así, dado que los nuevos productos requieren una importante cantidad de recursos –financieros, humanos y tecnológicos- (Ransgaswamy y Lilien, 1997), y el riesgo de fracaso puede ser elevado, la necesidad de tomar decisiones correctas se convierten en algo crítico (de Brentani, 1995).

Aspectos relativos al momento de lanzamiento del producto, o a los requisitos que exige el mercado para aceptar la innovación han de ser tenidos en cuenta en el momento de afrontar un proceso de innovación de producto. Es por ello que, en este proceso la empresa no sólo concentre todos sus esfuerzos y recursos en el desarrollo de un complejo proceso técnico que permita crear innovaciones radicales o incrementales en el producto. También se hace necesario considerar la importancia de la función de marketing en el proceso de innovación, apostando por su total integración (Leenders y Wierenga, 2002; Li y Calentote, 1998).

Diferentes estudios han puesto de manifiesto el papel relevante del marketing en los procesos de innovación de productos. En este sentido, autores como Han *et al.*, (1998); Hillebrand y Biemans, (2004); John y Storey, (1998); Kahn, (2001); Rothaermel, (2001 a, b); Weerawardena, (2003), señalan como el marketing favorece la cooperación con diferentes agentes del entorno y la disponibilidad de información de mercado, haciendo posible que la empresa disponga de la ayuda y de los conocimientos necesarios para que el nuevo producto sea lanzado a tiempo, y se adecue a las necesidades y requerimientos del mercado. Pocos trabajos, no obstante, han examinado el papel que el uso en marketing de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) tiene sobre el éxito del proceso de desarrollo de un nuevo producto. Resultando este hecho curioso, cuando el nuevo entorno competitivo viene definido por una economía ampliamente fundamenta en un uso intensivo de las TIC y del conocimiento como factores centrales de la estrategia empresarial.

Es de ahí que el objeto de nuestro trabajo sea profundizar en esta cuestión, analizando como la literatura de marketing ha definido el papel que el uso de las TIC en marketing juega en los procesos de innovación. Y es que, su utilidad en el desarrollo de procesos de comunicación y cooperación, parecen indicar que el uso de las TIC en marketing constituye una herramienta eficaz en la construcción de alianzas estratégicas fuertemente integradas y en la consecución de una inteligencia de mercado útil en el proceso de innovación de producto. Para ello, este trabajo comenzará abordando el concepto de alianza estratégica, estableciendo algunas de las razones por las cuales las empresas deciden hacer uso de esta fórmula en situaciones donde el grado de riesgo e incertidumbre es elevado. Reconocida la capacidad para ofrecer importantes beneficios durante el proceso de desarrollo de nuevos productos, la alianza resulta más efectiva y eficiente en el momento en el que el grado de integración existente entre los agentes implicados es elevado. Es por ello que, dentro del segundo apartado dediquemos epígrafe específico al análisis del concepto de integración, pero también al estudio de los beneficios que ésta ofrece, y a las barreras que la empresa encuentra para conseguirla.

El tercer apartado de este trabajo analiza el papel jugado por las TIC –y su uso intensivo en los procesos de marketing- en el proceso de innovación de producto. Así, en este apartado observaremos como el uso intensivo de las TIC en el desarrollo de actividades de marketing, favorece el desarrollo de procesos internos y externos en la empresa permitiendo la construcción de conocimiento sobre el mercado, y la creación de relaciones estrechas y duraderas entre la empresa y otros agentes, que pueden tener una fuerte incidencia en el proceso de innovación en producto. Finalmente, en el último punto de este trabajo se presentarán las principales conclusiones obtenidas.

1. Las alianzas estratégicas en los procesos de innovación

En situaciones de riesgo e incertidumbre, como es la innovación de producto, el desarrollo de procesos de toma de decisión, resolución de conflictos y creación de ciertos recursos y capacidades, se convierte en una tarea difícil (Henke et al., 1993). Es por ello que con el ánimo de mejorar y facilitar su gestión, la organización valora de forma positiva el establecimiento de relaciones de colaboración con algunos agentes, que más o menos próximos, forman parte de su entorno (Deeds y Rothaermel, 2003; Gummesson, 1987; Leenders y Wierenga, 2002).

Cada vez es más habitual que los procesos de innovación no sólo sean abordados como proyectos internos (en los que participan de forma exclusiva de departamentos de marketing, I+D o diseño) sino que además la organización cuente en su desarrollo con la colaboración de otros agentes del entorno (Hillebrand y Biemans, 2004). Entre los mismos se pueden encontrar, distribuidores y consumidores (Appleyard, 2003; Kelly, 2001; Norman, 2004; Schulze et al.; 2001; Shaw, 1994; Von Hippel, 1986; 1988), universidades y centros de investigación (Santoro, 2000), o competidores (Ahuja, 2000; Dogson, 1993). El tipo de relación establecida varía, desde la simple transacción o intercambio puntual, hasta la consolidación de la misma y la total integración de los miembros en una única entidad, organización, u equipo constituyendo una verdadera alianza (Bleeke y Ernst, 1991, Deeds y Rothaermel, 2003; Webster, 1992).

Las organizaciones cada vez más apuestan por la construcción de alianzas. Con el ánimo de mejorar la eficiencia y eficacia del proceso, así como una reducir los costes y riesgos a ella asociados (Ahuja, 2000a; Dyer, 1997; Hagedoorn, 1993; 2002), la organización implica a ciertos agentes externos en sus procesos de innovación. Su incorporación al equipo de trabajo permite la creación de estructuras más flexibles y descentralizadas, y el acceso o construcción

de nuevos recursos, capacidades o conocimientos que son necesarios para que un nuevo proyecto se convierta en un éxito comercial (Ahuja, 2000b; Das y Teng, 2000; Faems et al., 2005; Henke et al., 1993; Lambe y Spekman, 1997; Powel et al., 1996). Concretamente, se considera que entre los beneficios ofrecidos por la creación de alianzas se encuentran:

(1) Creación de equipos de trabajo integrados por expertos en diferentes áreas funcionales, y que adoptan estructuras planas con elevada capacidad de adaptación y donde las decisiones se toman de forma descentralizada (Henke et al 1993).

(2) Transferencia de información, experiencia y nuevas tecnologías que ayudan a identificar y resolver de forma rápida y eficiente problemas que se pueden presentar en el futuro (Gulati et al., 2000; Tatikonda y Stock, 2003; Veryzer y Borja de Mozata, 2005). De esta forma, la alianza garantiza la circulación de la información entre los agentes y su uso en el proceso de innovación, mejorando de esta forma las actividades de investigación y desarrollo del nuevo producto (Peterson et al., 2003).

(3) Suministro de recursos económicos, humanos y tecnológicos que reducen la complejidad, el coste y la duración del proceso (Littler et al., 1995).

(4) Ayuda a la coordinación de los procesos de comunicación y al intercambio de información (Pitta y Franzak, 1997; Pitta et al., 1996).

(5) Mejora la relación entre los agentes del entorno, internalizando el proyecto y favoreciendo el desarrollo de una relación de trabajo cooperativo, donde los miembros participan de forma activa (Meyer, 1993; Neale y Corkindale, 1998; Webster, 1992).

Ciertas evidencias empíricas muestran la existencia de una relación positiva entre la construcción de alianzas y la obtención del éxito del proceso de innovación (Ahuja, 2000 a; Deeds y Rothaermel, 2003; Phua y Rowlinson, 2004; Rothaermel, 2001b). Las alianzas permiten la creación de productos diseñados y adaptados a las nuevas demandas y necesidades, al desarrollar un proceso de innovación más eficiente que incorpora la “voz del consumidor”, (Von Hippel, 1986, 1988) junto a la experiencia y saber hacer de otros agentes. Todo ello favorece la reducción de la incertidumbre asociada al futuro del producto (Freeman, 1991; Wind y Majan, 1988), su dependencia respecto al tiempo de lanzamiento al mercado (Littler, et al., 1995; Hillebrand y Biemans, 2004), a la vez que su mejora sobre los resultados obtenidos, asegurando una respuesta favorable del mercado (Dogson, 1993; Kent, 1991).

Para que la construcción de alianzas contribuya de forma positiva al éxito del proceso de innovación, no obstante, es en gran medida necesario que la relación mantenida entre sus

miembros sea exitosa (Deeds y Rothaermel, 2003). Aproximadamente, entorno a un 60% de la relaciones de colaboración establecidas fracasan (Bleeke y Ernst, 1993; Faems, et al, 2005; Kale et al., 2002). En la mayor parte de los casos las causas de fracaso identificadas son: falta de acuerdo en cuanto a los recursos a compartir (Kale et al., 2002); existencia de culturas y procesos de toma de decisión diferentes (Faems, et al, 2005); búsqueda de objetivos o beneficios distintos en la relación (Larson, 1992), falta de flexibilidad y adaptabilidad al proceso de colaboración (Doz, 1996), transferencia involuntaria de conocimientos por parte de uno de los miembros (Teece, 2002, Veugelers, 1998), o competencia entre los miembros por adquirir un mayor nivel de conocimiento(Larsson et al 1998).

Definida como una relación de aprendizaje y colaboración (Appleyard, 2003; Michael y Paladjian, 2004; Pitta y Franzak, 1997), una alianza es exitosa cuando es sólida y duradera en el tiempo (Grönroos, 2000; Jensen, 1997; Webster, 1992). Es decir, cuando los nexos de unión entre los agentes son fuertes y estables, y permiten la construcción de estructuras –que aunque flexibles y adaptables a cada situación- perviven a medio y largo plazo (Marsh, y Stock, 2003), favoreciendo la creación o intercambio de valor (Nielsen, 2002). Para que una alianza presente estas características, es necesario que entre entre los agentes exista un clima de confianza y un fuerte grado de que les lleve a implicarse en la relación. De esta forma, dispuestos a aceptar responsabilidades y a asumir los riesgos existentes, los sujetos: (1) mantienen un elevado grado de interacción, de tal forma que transmiten y comparten información y conocimientos; a la vez que (2) desarrollan un comportamiento cooperativo que promueve su participación activa en el proceso, aportando su experiencia, recursos y capacidades (Bendapudi y Leone, 2003; Bhattacharya y Sen, 2003; Gurviez, 1997; Kahn, 2001; O'Malley y Tynan, 1997;Ravald y Grönroos 1996; Wilson, 1995).

1.1. El fortalecimiento de las alianzas: la integración

Un elevado compromiso o implicación de los agentes, dará lugar a relaciones con alto grado de integración. En ellas, los agentes compartan unos mismos principios, cultura, valores y están dispuestos a comprometer una importante cantidad de recursos y a desarrollar esfuerzos con el ánimo de conseguir un objetivo estratégico común (Kahn, 2001; Morgan y Hunt 1994; Peterson et al., 2003; Ragtz et al., 1997).

Diferentes estudios señalan la integración como un factor determinante del éxito y la supervivencia de la alianza en los procesos de innovación (Cooper, 1994; Deeds y Rothaermel, 2003; Kahn 1996, 2001; Khan y McDonough, 1997; Moenaert y Souder, 1990;

Peterson et al., 2003). No obstante, pese a la importancia dada, pocos trabajos han ofrecido una definición acertada y completa sobre este concepto. Tradicionalmente, la integración ha sido abordada desde dos puntos de vista diferentes definiéndola en términos de comunicación, o en terminos de cooperación (Kahn, 1996). Una parte importante de la literatura ha centrado el estudio de la integración, enfatizando el uso de la comunicación en forma de reuniones o flujos de información entre agentes o departamentos de una organización (Griffin y Hauser, 1992; Rueker y Orville, 1987). De esta forma, se identifica interacción con comunicación, y se considera que un incremento del contacto a través de flujos de comunicación, producirá una mayor interacción entre los agentes, y su integración efectiva en la relación. Por otro lado, algunos trabajos han ofrecido una visión diferente de la integración, definiéndola en términos de colaboración. Los agentes trabajan de forma colectiva desarrollando diferentes actividades de un proceso complejo, y su integración efectiva en la relación se producirá al compartir unos mismos objetivos comunes o unos mismos valores (Doz, 1996; Souder, 1987).

La dificultad de gestionar los procesos de integración, ha llevado a algunos autores a buscar una definición de este contexto bajo una una perspectiva que integre las dos anteriores. Así, han sido varias las definiciones ofrecidas, pero entre ellas cabe destacar la aportada por Kahn en 1996, y que posteriormente ha sido confirmada en otros trabajos como los de Hillebrand y Biemans (2004), Kahn (2001), Kahn y McDonough, (1997), McDonough (2000) y Phua, y Rowlinson (2004).

Atendiendo a esta definición, la integración es entendida como un proceso multidimensional complejo que comprende dos subprocesos distintos de interacción y colaboración. La interacción es un proceso formal y coordinado que recoge todas las actividades de comunicación establecidas los miembros del equipo (Kahn, 1996). Como una componente esencial en todo proceso relacional, la comunicación facilita la acumulación, el intercambio, transferencia y difusión de información y conocimientos entre diferentes agentes (Pinto y Pinto, 1990). Para conseguirlo, se establecen de forma planificada y coordinada diferentes mecanismos y actividades que permiten regular la frecuencia, facilidad e intensidad con la que se establecen los flujos de información (Ottum y Moore, 1997) Así, se podría considerar que la interacción representa la naturaleza estructural de las actividades de comunicación que se desarrollan entre diferentes agentes.

La comunicación dentro del equipo de trabajo -como proceso de comunicación interno-, puede ser formal o informal, escrita u oral. La organización planifica y coordina sus acciones de comunicación, pero los mecanismos y formas en que la información es comunicada pueden

ser diferentes (Pinto y Pinto, 1990). Finalmente, cabe notar dos aspectos importantes relacionados con la difusión –diseminación– de la información, como son su frecuencia y formalidad. La frecuencia hace referencia al número de actos de difusión que se desarrollan entre diferentes agentes a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Por el contrario, la formalidad, hace referencia al tipo de canal de transmisión utilizado para difundir el conocimiento. Estudios como el desarrollado por Maltz y Kohli (1996) ponen en relación ambos conceptos al sugerir, por un lado que, cuanto mayor sea la frecuencia con la que se comparte información, mayor es la difusión alcanzada por esta, mientras que, cuanto mayor sea el grado de formalidad del proceso, mayor será grado de difusión (Pinto y Pinto, 1990).

Por otro lado, la colaboración es un proceso no estructurado, volátil y de naturaleza afectiva que se establece entre los miembros de una relación. En él, diferentes agentes con valores, visiones, cultura comunes acuerdan trabajar de forma conjunta, y compartir recursos con el fin de alcanzar un objetivo mutuo (Kahn y McDonough, 1997; Phua y Rowlinson, 2004). Este tipo de actividades son intangibles, no fácilmente regulables y difíciles de conseguir sin un esfuerzo conjunto que requiere un elevado esfuerzo de interrelación (Kahn, 1996). No obstante, los comportamientos colaborativos ofrecen flexibilidad en la resolución de problemas, mejoran la comunicación entre los miembros de la relación, así como permite la comprensión de las diferencias culturales y hace posible el desarrollo de una buena voluntad para buscar soluciones a los problemas planteados (Dabholkar et al., 1994)

La literatura señala la importancia de la interacción y la cooperación en la construcción de alianzas, que fuertemente integradas, incrementan el éxito del proyecto de innovación y sus resultados en el mercado (Kahn, 1996; 2001; Kahn y McDonough, 1997; Marsh y Stock, 2003; Peterson et al., 2003). No obstante, algunos estudios como los desarrollados por Leenders y Wierenga (2002) o Maltz y Kohli (1996) muestran como de entre estos dos factores, la colaboración ocupa un papel predominante en la obtención de los objetivos de la relación. De este modo, la interacción es reconocida como un elemento necesario, pero no suficiente para desarrollar alianzas fuertemente integradas. Se considera que el éxito de la alianza reside en la difusión y utilización de la información en los procesos de toma de decisión, por lo que la interacción sólo garantiza el primer paso hacia la integración. Únicamente, el desarrollo de un proceso de colaboración favorecerá el uso estratégico de la información (Ottum y Moore, 1997), a la vez que, implica a las partes a trabajar de forma conjunta, compartiendo recursos y responsabilidades, lo que reducirá barreras haciendo el proceso más efectivo y eficiente (Kahn, 1996). Este reconocimiento, incluso se hace efectivo

por parte de aquellos trabajos que no distinguen entre interacción y colaboración como elementos del proceso de integración. Así, trabajos como los de Johson, et al., (2004); Moenaert y Souder, (1990), y Song y Parry, (1993) consideran la interacción como uno de los rasgos que caracterizan y refuerzan el comportamiento cooperativo de los miembros de una alianza.

1.2. Las barreras a la integración en las alianzas estratégicas

La existencia de alianzas con un alto nivel de integración ofrece importantes beneficios a las empresas en el desarrollo de procesos de innovación (Peterson et al., 2003; Ragtz et al., 1997). No obstante, garantizar un alto nivel de interacción y cooperación es complejo, ante la existencia de diferentes factores que constituyen auténticas barreras a la integración.

El desconocimiento de los socios, la distancia que los separa, o la falta de experiencias previas de colaboración, son algunos de los factores citados por la literatura como inhibidores del proceso de integración en una alianza (Ahuja, 2000 a,b; Appleyard, 2003; Griffin y Hauser, 1992, 1996; Kale et al, 2002; McDonough, et al., 2001; Peterson et al., 2003; Song et al., 1997). Uno de los momentos cruciales de la relación consiste en la selección del compañero de relación. Cada agente mostrará unas expectativas determinadas en cuanto a los beneficios que espera obtener de la relación, y en función de los cuales estará dispuesto a asumir unos riesgos y unos compromisos (Bigné et al., 2000; Grönroos, 1994). El grado de atractivo de un agente será lo que en primera instancia hará que la organización decida colaborar con otro agente (Ahuja, 2000b). De esta forma, se considera que un agente presenta un elevado atractivo si: (1) se le presupone capacidad para mantener los compromisos adquiridos; (2) su cultura, estructura o estrategias son semejantes o compatibles con las de la organización; y/o (3) se detecta que a con su ayuda y colaboración se mejora la eficiencia y eficacia del proceso de innovación (Kaufman et al., 2000, Wilson, 1995). El grado de atractivo de un agente, sin embargo es difícil de determinar, por lo que disponer de un conocimiento previo sobre el agente y sus características será de vital importancia para evaluarlo y determinar las oportunidades y beneficios que su integración en una alianza ofrece (Peterson et al., 2003).

Otro de los factores que dificultan la integración es la distancia -tanto física, como temporal y cultural- que separa a los miembros que conforman de la alianza (McDonough et al., 2001). Actualmente, la internacionalización de las organizaciones lleva a que gran parte de los procesos de innovación sean desarrollados por equipos de trabajo virtuales y globales (Smith

y Blanck, 2002). En los mismos, el grado de dispersión física y cultural existente entre los miembros es muy elevado. Por lo que, si bien ofrece beneficios al proceso de innovación (por ej. elevado nivel de creatividad o desarrollo de mayor número de alternativas de solución a un problema dado), también limita de forma importante el proceso de integración al reducir el grado de comunicación, y el nivel de confianza, compromiso, cohesión y cooperación entre los miembros, o al elevar grado de conflictividad en la relación (Kahn y McDonough, 1997; Watson et al., 1993). Finalmente, la falta de experiencias de colaboración también es considerada como un factor que limita los procesos de integración (Kale et al., 2002). Trabajos como los de Ahuja (2000 a,b), Anand y Khanna, (2000), Appleyard, (2003) o Dyer y Singh, (1998) reconocen que cuando una organización cuenta con experiencias de colaboración previas de carácter positivo, no sólo tiene una mayor propensión a seguir colaborando, sino que además adquiere una capacidad relacional que le ayuda a gestionar de forma más eficiente las nuevas alianzas en las que se implica.

2. Usos de las TIC en marketing: Eliminando barreras a la integración

Con el ánimo de paliar los problemas anteriores, las organizaciones han comenzado a buscar mecanismos para incrementar el nivel de integración de las alianzas. Entre las propuestas realizadas, el uso intensivo de las TIC en el área de marketing se configura como una solución ideal, por cuanto favorece el conocimiento del entorno, a la vez que mejora la interacción y la cooperación en las relaciones donde la organización se encuentra inmersa (Leenders y Wierenga, 2002; Ottum y Moore, 1997).

Obviamente, las TIC son mucho más que las computadoras o Internet. Aunque en los últimos años la tendencia general ha sido centrar su estudio en la tecnología de Internet, el análisis de los efectos de las TIC sobre el campo de la economía y la empresa necesita considerar una visión más amplia. Así, el concepto TIC ha de ser considerado como un término colectivo que engloba un amplio abanico de técnicas, aplicaciones y usos de software, hardware, telecomunicaciones y gestión de la información (Brady *et al.*, 2002, Porter y Millar, 1985).

El uso de las TIC ha provocado una importante transformación a todos los niveles de la organización, siendo el área de marketing una de las más beneficiadas. Un importante número de trabajos así lo confirman, hasta el punto de considerar que el uso de las TIC en el desarrollo de actividades de marketing constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas para la empresa capaz de mejorar el desarrollo de innovación y los resultados

que de ellos se derivan (Bond y Houston. 2003; Prasad et al., 2001; Roberts, 2000; Tatikonda y Stock 2003; Tzokas y Saren 1997).

Una parte importante de los beneficios de las TIC se derivan de su uso como fuente de obtención y generación de información. Las TIC constituyen uno de los medios más adecuados para aproximarse al entorno, y desarrollar un profundo conocimiento sobre los diferentes agentes que lo conforman. Así, de forma sencilla, rápida y económica permite el acceso por parte de la empresa de una gran cantidad de información relevante y actual (Argyres, 1999; Vilaseca y Torrent, 2003).

No obstante, la disposición de información no garantiza la creación de conocimientos. El conocimiento es resultado de un complejo proceso de adquisición, interpretación (análisis y evaluación) e integración de la información (Li y Calantone, 1998), así, para que la organización disponga conocimiento, ha de desarrollar un complejo proceso de aprendizaje que le permita transformar la información en conocimiento (Nonaka, 1991). En el desarrollo de este proceso, las TIC constituyen un elemento fundamental al constituir también un elemento que favorece la generación de conocimiento, al poner a la disposición de la empresa las herramientas necesarias para el tratamiento, la gestión, análisis y almacenamiento de la información (Swan et al, 1999). De esta forma, la información derivada del análisis de datos obtenidos de fuentes primarias o secundarias, es almacenada y tratada, favoreciendo el desarrollo de un proceso de aprendizaje y posterior creación de conocimiento (Argyres, 1999; Nonaka, 1991).

Las TIC también facilitan y favorecen el proceso de transmisión y difusión del conocimiento a lo largo de toda la organización, y su posterior utilización en el proceso de toma de decisión (Sorensen y Lundh-Snis, 2001). Una parte importante de las decisiones a tomar competen al ámbito del marketing, afectando al diseño y desarrollo de acciones directamente desarrolladas en los mercados. Otras, sin embargo, presentan un cariz más estratégico, y afectan a la estructura organizativa de la empresa y al desarrollo de alianzas, en las cuales la búsqueda de un socio estratégico es fundamental.

En el primer tipo de decisiones, las TIC suministran el acceso a una importante cantidad de recursos informativos, a la vez que la adquisición de conocimientos valiosos sobre el cliente que facilitan el proceso de toma de decisión en marketing. Asimismo, las TIC también suministran a los decidores de marketing una extraordinaria capacidad para definir segmentos de mercado concretos, pudiendo establecer estrategias de marketing y comunicación

personalizadas y adaptadas a sus características y necesidades (Pine et al., 1995; Prasad et al., 2001).

Cuando las decisiones son relativas a la creación de alianzas, las TIC, además de actuar como fuente generadora y transmisora de información y conocimiento, también constituyen un elemento socializador (Chua, 2001; Sorensen y Lundh-Snis, 2001). Por un lado, la información que suministra del entorno y los agentes que lo conforman, permiten conocer el grado de atractivo de los posibles socios de la alianza (Grönroos, 2000; Porter y Millar, 1985; Ragaswamy y Lilien, 1997). Por otro, actuando como canal de comunicación, las TIC proporciona los medios a través de los que la empresa puede establecer, de forma sincrónica o asincrónica, una comunicación fluida, rápida y bidireccional con otros agentes (Crowston, 1994; Daneshgar y Van der Kwast, 2005; Prasad et al., 2001). Se eliminan barreras de tipo temporal, espacial y económico (Argyres, 1999; Davenport, 1993; Leenders y Wierenga, 2002; Porter y Millar, 1985; Rothwell, 1994; Sammut-Bonnici, y McGee, 2002), haciéndose posible una transmisión eficiente y efectiva de conocimientos tácitos y explícitos (Argyres, 1999; Grönroos, 2000). Más allá, autores como Leenders y Wierenga (2002) sugieren que las TIC no solo ayudan a la transferencia de conocimiento entre los miembros del equipo, sino que además apoya la creación de conocimientos nuevos en otras áreas.

El uso de las TIC en el establecimiento de comunicaciones repercute de forma directa sobre el grado de integración de los miembros de la alianza (Leenders, y Wierenga, 2002). Recordemos que en una alianza fuertemente integrada los miembros comparten unos mismos principios, cultura, valores y están dispuestos a comprometer una importante cantidad de recursos y a desarrollar esfuerzos con el ánimo de conseguir un objetivo estratégico común. En este proceso, la comunicación con el apoyo de las TIC es fundamental por cuanto permite establecer de forma consensuada y clara cuales son: las normas de gobierno, las obligaciones y derecho de las parte, los métodos de trabajo, los recursos que cabe comprometer, y los objetivos buscados con el establecimiento de la relación (Argyres, 1999; Heide y John, 1992; Wilson, 1995).

Todo ello, favorece una correcta dirección de la relación (McDonaugh et al., 2001), reduciendo los costes de la gestión, el riesgo de conflicto entre los socios. Dando lugar a cierta estabilidad, la relación se consolida y los agentes comienzan a desarrollar vínculos sociales que les lleva a implicarse de forma más profunda en la relación (Grönroos, 2000). Se crea un clima de confianza y compromiso entre los agentes que favorece el desarrollo de un comportamiento cooperativo y participativo, aún a riesgo de perder parte de su independencia

(Argyres, 1999; Gurviez, 1997; Morgan y Hunt, 1994; O'Malley y Tynan, 1997; Wilson, 1995).

Las teorías sociales desarrolladas sobre la creación de acuerdos, la psicología social, la teoría organizacional y las teorías sobre las relaciones sociales, refuerzan la idea de que la confianza y el compromiso es uno de los elementos sobre el que se fundamenta el éxito de la relación a largo plazo (O'Malley y Tynan, 1997; Spekman, 1988). Destacando su carácter afectivo-emocional, estos autores justifican su papel predominante en la construcción del acuerdo, y futuro desarrollo de la relación. Así, difícilmente se podría comprender una continua en el tiempo, dirigida al largo plazo y motivada por factores sociales y por la búsqueda de beneficios de diferente naturaleza, si las partes implicadas en la misma, aunque no carentes de racionalidad, no mostraran señal alguna o signo afectivo en su comportamiento. En definitiva, si no existiese una fuerte actitud positiva basada en un sentimiento de afinidad o afecto hacia la otra parte que se prolongue en el tiempo. Una relación caracterizada por la existencia de confianza y compromiso resulta extremadamente beneficiosa para las partes las cuales desearán implicarse para su mantenimiento. La ausencia de confianza engendra recelo entre las partes, reduciendo el grado de compromiso entre ellas y convirtiendo la relación en una mera transacción a corto plazo (Andaleeb, 1996).

Diferentes trabajos constatan como el uso de las TIC incrementa la habilidad de la organización para establecer y mantener en el tiempo relaciones entre diferentes áreas funcionales u agentes, tanto dentro como fuera de la organización (Porter y Millar, 1985). En el ámbito interno, las TIC fortalecen los vínculos de colaboración establecidos entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, (ej. Marketing, I+D y diseño). Mientras, en el ámbito externo, las TIC, mejoran la comunicación y el grado de cooperación con los agentes que participan en la relación, favoreciendo su total integración en la organización (Leenders, y Wierenga, 2002; McDonough et al., 2001; Rothwell, 1994).

De hecho, cuando las relaciones se establecen con agentes externos, la literatura reconoce que las TIC incrementan la habilidad de la compañía para coordinar estas actividades, llegando a implicar fuertemente a los miembros en la relación (Kanh, 1996, 2001). Incluso, aunque los socios no compartan una localización, una cultura, una historia o un futuro común, las TIC permiten mejorar la colaboración y la transferencia y uso de conocimiento entre los miembros (McDonough et al., 2001; Smith y Blanck, 2002). El uso intensivo de las TIC ha hecho posible la construcción de equipos de trabajos virtuales y globales. Así, Robers (2000), analizando la habilidad y la voluntad de cooperar, sugiere que el uso de las TIC incrementa el

nivel de integración de los miembros de dos formas. Primero facilitando la transferencia de conocimiento de forma rápida, y segundo, reforzando los niveles de confianza y compromiso, que previamente se había creado a través de reuniones presenciales entre los miembros del grupo.

3. Conclusiones

En la última década la literatura ha destacado la importancia de la cooperación y de la disposición de una inteligencia de mercado, en el desarrollo de procesos de innovación de producto. Ello ha permitido no sólo identificar dos de los factores claves del éxito del nuevo producto, sino además poner de manifiesto el papel estratégico del marketing en los procesos de innovación. Sin embargo, han sido relativamente pocos los trabajos que han examinado el papel de las TIC sobre los procesos de innovación, siendo este hecho hasta cierto punto sorprendente, cuando actualmente uno de los rasgos que caracteriza a la actividad de marketing en las organizaciones es la implantación y uso generalizado de las TIC.

Entendido como un proceso global e interactivo que se extiende a todos los departamentos y funciones desarrolladas dentro y fuera de la organización, el marketing desempeña una doble función en el proceso de innovación. Por un lado, garantiza la construcción y manteniendo de relaciones de comunicación y cooperación sólidas y estables entre diferentes agentes –dentro y fuera de la organización-. Por otro, permite gestionar de forma correcta la información de mercado, favoreciendo su obtención, almacenamiento, y difusión por toda la empresa, y garantizando la existencia de una inteligencia de mercado que sea usada en el proceso de toma de decisión.

La literatura al uso define las TIC como un término colectivo que engloba un amplio abanico de técnicas, aplicaciones y usos de software, hardware, telecomunicaciones y gestión de la información. En el campo empresarial, su uso intensivo ha provocado importantes transformaciones en las organizaciones, pero también ha ofrecido importantes beneficios, de las cuales el marketing y la innovación no se encuentran exentos. Gran número de estudios señalan la importancia de las TIC como elemento clave en la integración del marketing en el proceso de innovación de producto, favoreciendo el grado de innovación de la empresa mediante el desarrollo de nuevos productos totalmente adaptados a las necesidades del mercado y con un menor nivel de riesgo tecnológico, estratégico y de marketing.

Las TIC son señaladas como fuente de obtención y generación de información. Así, algunos trabajos ponen de manifiesto como las TIC constituyen uno de los medios más adecuados

para aproximarse al entorno, y desarrollar un profundo conocimiento sobre los diferentes agentes que lo conforman, por cuanto de forma sencilla, rápida y económica permiten a la empresa el acceso a gran cantidad de información relevante y actual. Por otro lado, las TIC también constituyen un elemento fundamental en el proceso de generación, transmisión, difusión y uso del conocimiento en la organización. De esta forma, las TIC no sólo ponen a disposición de la organización los medios necesarios para el tratamiento, gestión, análisis y almacenamiento de información, sino que también, favorecen su transmisión y difusión por toda la organización, y su posterior uso en el proceso estratégico de toma de decisión.

Finalmente, diferentes trabajos también señalan la importancia de las TIC como elemento que mejora el grado de integración de los diferentes agentes implicados en el proceso de innovación, favoreciendo su cooperación y comunicación, de tal forma que gran número de barreras a la innovación pueden ser eliminadas. Actuando como fuente de información las TIC favorecen en los momentos previos al establecimiento de la relación, la identificación y determinación del grado de atractivo de los posibles socios estratégicos. Asimismo, como canal de comunicación, las TIC proporciona a lo largo de toda la relación los medios a través de los que la empresa puede establecer una comunicación fluida con sus socios, favoreciendo la transmisión –e incluso creación- de conocimientos, eliminando barreras temporales, espaciales y económicas que limitan la eficiencia y eficacia del proceso. Por último, y como combinación de las acciones anteriores, las TIC actúan como factor socializador, que favorece la estabilidad de la relación, por cuanto al permitir una comunicación continuada e intensa entre los miembros permite el establecimiento de acuerdos y consenso, y el desarrollo de un clima de confianza y compromiso basado en el establecimiento de vínculos sociales y afectivos.

En resumen, las TIC constituyen un recurso endógeno de las empresas se convierte actualmente en piedra angular en el proceso de dirección del marketing. Como un elemento clave en marketing, las TIC mejoran el desarrollo del proceso de desarrollo de nuevos productos, reduciendo las distancias y ahorrando costes y tiempo, al mismo tiempo que facilitan la transferencia de información y el desarrollo de un comportamiento cooperativo, que favorece la creación de una memoria de mercado organizacional que mejora la calidad de las decisiones tomadas. Las TIC constituyen una innovación por si mismas que pueden ser usadas o utilizadas en el proceso de creación de nuevos productos, pero también las TIC mejoran otros procesos asociados al desarrollo de nuevos productos o al proceso de toma de decisión de marketing. Modificando factores determinantes de la innovación,

comportamientos o naturaleza de los nuevos productos, las TIC incrementan el grado de integración interna mostrado por los agentes que conforman la compañía, a la vez que favorece el desarrollo e implantación de una cultura corporativa orientada al mercado.

Referencias bibliográficas

ACHROL, R.S. Y KOTLER, P. (1999). “Marketing in the Network Economy”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 (special Issue), pgs. 146-163.

AHUJA, G. (2000a). “Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pgs. 425-455.

AHUJA, G. (2000b). “The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Inter-firm Linkages”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°.3, pgs.317-343.

ANAND, B. Y KHANNA, T. (2000). “Do Firms Learn to Create Value?. The Case of Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°.3, pgs.295-316.

ANDALEEB, S.S. (1996): “An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence”, *Journal of Retailing*, Vol. 72, n°. 1, pgs. 77-93.

APPLEYARD, M.M. (2003). “The Influence of Knowledge Accumulation on Buyer-Supplier Codevelopment Projects”, *Journal of product Innovation Management* , Vol. 20, pgs. 356-373.

ARGYRES, N.S. (1999). “The Impact of information Technology on Coordination: Evidence from the B- “Stealth” Bomber”, *Organization Science*, Vol. 10, n°. 2, pgs. 162-180.

ATUAHENE-GIMA K.(1995). “An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pgs. 275-293.

ATUAHENE-GIMA, K. (1996a). “Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and service Firms in Australia”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, pgs. 35-50.

ATUAHENE-GIMA, K. (1996b). “Market Orientation and Innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 35 pgs. 93-103.

- BENDAPUDI, N. Y LEONE, R.P.** (2003). “Psychological Implications of Consumer Participation in Co-Production”, *Journal of Marketing*, Vol. 67 (January), pgs. 14-28.
- BENSAOU, M. Y VENKATRAMAN, N.** (1995). “Configurations of Inteorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers”, *Management Science*, Vol.41, nº. 9, pgs.1471-1492.
- BHATTACHARYA, C.B. Y SEN S.** (2003). “Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers’ Relationship with Companies”, *Journal of Marketing*, Vol. 67 (April), pgs. 76-88.
- BIGNÉ, E. MOLINER, M.A. Y CALLARIÁS, L.J. (2000).** “El Valor y la Fidelización de Clientes: Una Propuesta de Modelo Dinámico de Comportamiento”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº.3, pgs. 65-78.
- BLEEKE, J. Y ERNST, D.** (1991). “The Way to Win in Cross-Border Alliances”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, nº. 6, pgs. 127-135.
- BOND, III. E.U. Y HOUSTON, M.B.** (2003). “Barriers to Matching New Technologies and Market Opportunities in Established Firms”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, pgs.120-135.
- BRADY, M.; SAREN, M. Y TZOKAS, N.** (2002). “Integrating Information Technology into Marketing Practice –The IT Realize of Contemporary Marketing Practice”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 pgs. 555-577.
- CHUA, A.** (2001). “Relationship between the Types of Knowledge Shared and Types of Communications Channels Used”, *Journal of Knowledge Management Practice*, Online <http://www.tlinc.com/articl17.htm>
- COOPER, R.G.** (1994). “New Products: The Factors that Drive Success”. *International Marketing Review* 11 (1):60-76.
- CROWSTON, K.** (1994). “Electronic Communication and new organizational forms: A Coordination Theory Approach”, *MIT Working Paper*, on line http://ccs.mit.edu/wp_toc.html
- DABHOLKAR, P.; JOHNSTON, W. Y CATHEY, A.** (1994). “The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationship”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº.2, pgs.130-145.

- DANESHGAR, F. AND VAN DER KWAST, E.** (2005). “An Awareness Provisioning Methodology for Asynchronous Virtual Global Forums.”, *Journal of Knowledge Management Practice*, 6, Online: <http://www.tlainc.com/jkmpv6.htm>
- DAS, T.K. Y TENG, B.S.** (2000). “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, Vol. 26, n°. 1, pgs. 31-60.
- DAVENPORT, T.H.** (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- DAVISON, H.; WATKINS, T. Y WRIGHT, M** (1989). “Developing New Personal Financial Products: Some Evidences on the Role of Market Research”, *International Journal of Bank Management*, Vol. 17, pgs. 249-262.
- DE BRENTANI, U.** (1995). “New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure”, *Journal of Business Research*, Vol.32, pgs.93-193.
- DEEDS, D.L. Y ROTHARMEL, F.T.** (2003). “Honeymoons and Liabilities: The Relationship between Age and Performance in Research and Development Alliances”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, n°. 6, pgs.468-485.
- DESPANDÉ, R. Y FARLEY J.U** (1996). “Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales”. *Marketing Science Institute Working Paper N°. 96-125*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- DOGSON, M.** (1993). “Learning, Trust and Technological Collaboration”, *Human Relations*, Vol. 46, n°. 1, pgs.:77-95.
- DOZ, Y.**(1996). “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions of Learning Process?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n°. 7, pgs. 55-83.
- DYER, J.H.** (1997). “Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°. 7, pgs. 535-556.
- DYER, H.H. Y SINGH, H.** (1998). “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°. 4, pgs.660-679.
- EASINGWOOD, C.J. Y STOREY, C.** (1993). “Market Place Success Factors for New Financial Services”, *Journal of Service Marketing*, Vol. 7, n°. 1, pgs. 41-54.

- FAEMS, D.; VAN LLOY, B.; Y DEBACKERE, K.** (2005). “Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, nº.3, pgs. 238-250.
- FREEMAN, C.** (1991). “Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues”, *Research Policy*, Vol. 20, pgs.499-514.
- FROEHLE, C.M.; ROTH, A.V.; CHASE, R.B.; Y VOSS, C.A.** (2000). “Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choice”, *Journal of Service Research*, Vol. 13, nº. 1, pgs.3-17.
- GRIFFIN, A. Y HAUSER, J.R.** (1996). “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of Literature”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, pgs.191-25.
- GRÖNROOS, C.** (1994). “Quo Vadis, Marketing?, Toward a Relationship Marketing Paradigm”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pgs. 347-360.
- GRÖNROOS, C.** (2000) “Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº.3, pgs.13-24.
- GULATI, R.; NOHRIA, N. Y ZAHEER, A.** (2000).“Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pgs.203-215.
- GUMMESSON, E.** (1987). “The New Marketing-developing Long-term Interactive Relations”, *Long Range Planning*, Vol. 20, nº. 4, pgs. 10-20.
- GURVIEZ, P.** (1997). “Trust: A New Approach to Understanding the Brand-Consumer Relationship”. In *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*. Three American Marketing Association, Special Conferences. Dublin, Ireland: 504-518.
- HAGEDOORN, J.** (1993). “Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Industries Differences”, *Strategic Management Journal*, Vol.14, nº. 5, pgs.371-385.
- HAGEDOORN, J.** (2002). “Inter-firm R&D Partnership: An Overview of Major Trends and Patterns since 1960”, *Research Policy*, Vol. 31, nº. 4, pgs.477-492.
- HAN, J.K.; KIM, N. Y SRIVASTAVA, R.K.** (1998). “Marketing Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, *Journal of Marketing*, Vol. 62 (October), pgs.30-45.

- HEIDE, J. Y JOHN, G.** (1992). "Do Norms Matter in Marketing Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (April), pgs. 32-44.
- HENKE, J.W.; KRACHENBERG, A.R. Y LYONS, T.F.** (1993). "Perspective: Cross-Functional Teams: Good Concept, Poor Implementation!", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, pgs.216-229.
- HILLEBRAND, B. Y BIEMANS, W.G.** (2004). "Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, pgs.110-122.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K.** (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* , Vol. 57(July), pgs. 53-70.
- JENSEN, H.R.** (1997). "Creating and Maintaining Sustainable Relationships with Customers in Consumer Markets", *Proceedings of En New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*, pgs. 219-226.
- JOHNE, A, J. Y STOREY, C.** (1998). "New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n°. ¾, pgs. 184-251
- JOHNSON, J.L.; SOHI, R.S. Y GREWAL, R.** (2004). "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (July), pgs.. 21-36.
- JOHNSTON, R. Y LAWRENCE, P.R.** (1988). "Beyond Vertical Integration- The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, Vol. 66 (July-August), pgs. 94-101.
- KALE, P.; DYER, J. Y SINGH, H.** (2002). "Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function", *Strategic Management Journal*, Vol. 23: pgs.747-767.
- KAHN, K.B.** (1996). "Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, pgs.137-151.
- KAHN, K.B.** (2001). "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pgs.314-323.

- KAHN, K.B. Y MCDONOUGH III, E.F.** (1997). "An Empirical Study of the Relationship among Co-location, Integration, Performance and Satisfaction", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, pgs..161-178.
- KAUFMAN, A.; WOOD, C.H. Y THEYEL, G.** (2000). "Collaboration and Technology Linkages: A Strategic Supplier Typology", *Strategic management Journal*, Vol. 21, pgs.649-663.
- KELLY, T.** (2001). "Prototyping Is the Shorthand of Innovation", *Design Management Journal*, Vol. 12, n°. 3, pgs.35-42.
- KENT, D.H.** (1991). "Joint Ventures vs Non-Joint Ventures: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 , pgs.383-393.
- KOHLI, A.J. Y JAWORSKI, B.J.** (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pgs.1-18.
- LAMBE, C.J. Y SPEKMAN, E.R.** (1997). "Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, n°. 2, pgs.102-116.
- LARSON, A.** (1992). "Network Dyads in Enterpreneaurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quaterly*, Vol. 37, n°. 1, pgs.76-104.
- LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K. Y SPARKS, J.** (1998). "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 9, n°. 3, pgs.285-305.
- LEENDERS, M.A.A.M. Y WIERENGA, B.** (2002). "The Effectiveness of Different Mechanisms for Integrating Marketing and R&D", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, pgs.305-317.
- LI, T. Y CALANTONE, R.J.** (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (October), pgs.13-29.
- LITTLER, D.; LEVERICK, F. Y BRUCE, M.** (1995). "Factors Affecting the Process of Collaborative Product Development: A Study of UK Manufacturers of Information and Communications Technology Products". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pgs.16-32.

- MALTZ, E. Y KOHLI, A.K.** (1996). “Intelligence Dissemination across Functional Boundaries”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 (February), pgs.47-61.
- MARSH, S.J. Y STOCK, G.N.** (2003). “Building Dynamic Capabilities in New Product Development Through Intertemporal Integration”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, pgs.136-148.
- MCDONOUGH III, E.F.** (2000). “Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, pgs.221-235.
- MCDONOUGH III, E.F.; KAHN, K.B. Y BARCZAK, G.** (2001). “An Investigation of the Use of Global, Virtual and Colocated New Product Development Teams”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pgs. 110-120.
- MEYER, C.** (1993). *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed*. New York: Free Press.
- MICHAEL, S.C. Y PALANDJIAN, T.P,** (2004). “Organizational Learning and New Product Introductions”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, pgs.268-276.
- MILES R.; Y SHOW, C** (1986). “Network Organizations: New Concepts for New Forms”, *California Management Review*, Vol. 28 (Spring), pgs. 62-73.
- MOENAERT, R.K. Y SOUDER, W.E.** (1990). “An Information Transfer Model for Integrating Marketing and R&D Personnel in a New Product Development Projects”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, n°. 91-107.
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D.** (1994). “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pgs.20-38.
- NEALE, M. R. Y CORKINDALE, D.R.** (1998). “Co-developing Products: Involving Customers Earlier and More Deeply”, *Long Range Planning*, Vol. 31, n°, 3, pgs.418-425.
- NIELSEN, B.** (2002). “Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks”. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3. Online: <http://www.tlinc.com/articl43.htm>
- NONAKA, I.** (1991). “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, n°.6, pgs.96-104.
- NORMAN, D.** (2004). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things* .New York: Basic Books.

- OLDENBOOM, N. Y ABRATT, R.** (2000). “Success and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, n°. 5, pgs.233-245.
- O’MALLEY, L. Y TYNAN, C.** (1997) “A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust”. *Proceedings of En New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*. Three American Marketing Association, Special Conferences. Dublin, Ireland, pgs.486-503.
- ÖSTERLE, H.** (2001). Enterprise in the Information Age. In **Österle, H.; Fleisch, E. y Alt, R.** (Eds). *Business Networking. Shaping Collaboration between Enterprises*. New York: Springer-Verlag (2nd edition).
- OTTUM, B.D. Y MOORE, W.L.** (1997). “The Role of Market Information in New Product Success/Failure”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, pgs.258-273.
- PETERSON, K.J.; HANDFIELD, R.B.; Y RAGATZ, G.L.** (2003). “A Model of Supplier Integration into New Product Development”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, pgs.284-299.
- PHUA, F.T.T. Y ROWLINSON, S.** (2004). “How Important is Cooperation to Construction Project Success?”. A Grounded Empirical Quantification, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol.1, pgs. 45-54.
- PINE, B.J.; PIPPERS, D. Y ROGERS, M.** (1995). “Do you Want to Keep your Customers for Ever?”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, n°.2, pgs.103-119.
- PINTO, M.B. Y PINTO, J.K.** (1990). “Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, pgs.200-212.
- PITTA, D.A. Y FRANZAK, F.** (1997). “Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets: Learning Organization Insights”. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, n°. 4, pgs.235-249.
- PITTA, D. A.; FRANZAK, F. Y KATSANIS, L.P.** (1996). “Redefining new product development teams: learning to actualize consumer contributions”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 5, n°.6, pgs.48-60.

- PRASAD, V.K.; RAMAMURTHY, K. Y NAIDU, G.** (2001). "The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, n°. 4, pgs.82-110.
- PORTER, M.E. Y MILLAR, V.E.** (1985). "How Information Gives You Competitive Advantage.", *Harvard Business Review*, Vol. 63, n°. 4, pgs.149-174.
- RAGATZ, G.; HANDFIELD, R.B. Y SCANNELL, V.T.** (1997). "Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.14, pgs.192-2002.
- RANGASWAMY, A. Y LILIEN, G.L.** (1997). "Software Tools for New Product Development", *Journal of Marketing Research*, vol. 34(February), pgs. 1777-184.
- RAVALD, A. Y GRÖNROSS, C.** (1996). "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n°.1, pgs. 19-30.
- ROBERTS, J.** (2000). "From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 12, n°. 4, pgs.429-443.
- ROTHAERMEL, F.T.** (2001a). "Complementary Assets, Strategic Alliances and the Incumbent's Advantage: An Empirical Study of Industry and Firm Effects in the Biopharmaceutical Industry", *Research Policy*, Vol. 30, n°. 8, pgs.1235-1251.
- ROTHAERMEL, F.T.** (2001b). "Incumbent's Advantage through exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n°. 6-7, pgs.687-699.
- ROTHWELL, R.** (1994). "Towards the Fifth –Generation Innovation Process" *International Marketing Review*, Vol. 11, n°. 1, pgs.7-31.
- RUEKERT, R.W. Y ORVIELL, C.W.** (1987). "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol., 51, pgs.1-19.
- SAMMUT-BONNICI, T. Y MCGEE, J.** (2002). "Network Strategies for New Economy", *European Business Journal*, pgs. 174-185

- SANTORO, M.D.** (2000). “Success Breeds Success: The Linkage between Relationship Intensive and Tangible Outcomes in Industry-University Collaborative Ventures”, *Journal of High Technology Management Research*, Vol.11, nº. 2, pgs.255-273.
- SCHILLING, A.M. Y HILL, C.W.L.** (1998). “Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives”, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, nº. 3, pgs.67-79.
- SCHULZE, J.; THIESSE, F.; BACH, V.; Y ÖSTERLE, H.** (2001). Knowledge Enabled Customer Relationship Management. In **Österle, H.; Fleisch, E. y Alt, R.** (Eds). *Business Networking. Shaping Collaboration Between Enterprises*. New York: Springer-Verlag (2nd edition).
- SHAW, B.** (1994). User/Supplier Links and Innovations. In **Dodgson, M. y Rothwell, R.** (Eds). *The Handbooks of industrial Innovation*. Brookfield, UK: Edward Elgar.
- SMITH, P.G. Y BLANCK, E.L.** (2002). “Leading Dispersed Teams”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, pgs.294-304.
- SONG, X.M.; Y PARRY, M.E.** (1993). “R&D-Marketing Integration in Japanese High-Technology Firms: Hypotheses and Empirical Evidences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, nº.2, pgs.125-133.
- SONG, X.M.; MONTOYA-WEISS, M.M. Y SCHMIDT, J.B.** (1997). “Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, pgs. 35-47.
- SORENSEN, C. Y LUNDH-SNIS; U.** (2001). “Innovation through Knowledge Codification”, *Journal of Information Technology*, Vol.16, pgs.83-97.
- SOUDER, W.E.** (1987). *Managing New Product Innovations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- SPEKMAN, R.E.** (1988): “Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships”, *Business Horizons*, nº. (Julio/Agosto), pgs. 75-81.
- STOREY, C. Y EASINGWOOD, C.** (1998). “The Augmentating Service Offering: A Conceptualization and Study of Its Impacts on New Service Success”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.15, pgs. 335-351.

- SWAN, J.; SCARBROUGH, H. Y HISLOP, D.** (1999). “Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, n°. 3, pgs.262-275.
- TATIKONDA, M.V.; Y STOCK, G. N.** (2003). “Product Technology Transfer in the Upstream Supply Chain”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, pgs. 444-467.
- TEECE, D.J.** (2002). *Managing Intellectual Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- TRIM, P.R.J.** (2002). “Corporate Intelligence and Transformational Marketing in the Age of the Internet”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, n°. 5, pgs.259-268.
- TZOKAS, N. Y SAREN, M.** (1997). “Building Relationship Platforms in Consumer Markets: A Value Chain Approach”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 5, pgs.105-120.
- VEUGELERS, R.** (1998). “Collaboration in R&D: An Assessment of Theoretical and Empirical Findings”, *Economist*, Vol. 149, n°. 3, pgs.419-443.
- VEYZER, R.W. Y BORJA DE MOZATA, B.** (2005). “The Impact of User-Orientated Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationship”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, pgs.128-143.
- VILASECA, J. Y TORRENT, J** (Coord) (2003). *ICT and Transformations in Catalan Business*. Research Report II. Universitat Oberta de Catalunya. On line http://www.uoc.edu/in3/pic/eng/pdf/PIC_empresa_abs_eng.pdf
- VON HIPPEL, E.** (1986). “Lead User: A Source of Novel Product Concept”, *Management Science*, Vol. 32, n°. 7, pgs.791-805.
- VON HIPPEL, E.** (1988).” Lead User Analysis for the Development of New Industrial Products”, *Management Science*, Vol. 34, n°. 5, pgs.569-582.
- VORHIES, D.W.; HARKER, M. Y RAO, C.P.** (1999). “The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, n°.11-12, pgs.1171-1202.
- WATSON, W.E.; KUMAR, K. Y MICHAELSON, L.K.** (1993). “Cultural Diversity’s Impact on interaction Process and Performance.”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pgs.590-602.
- WEBSTER, F.E. JR** (1992). “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (October), pgs..1-17.

WEERAWARDENA, J. (2003). “The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, pgs.15-35.

WILSON, D.T. (1995). “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pgs. 335-345.

WIND, Y. Y MAHAJAN, V. (1988). “New Product Development Process: A Perspective for Re-examination”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.54, n° 4, pgs.304-310.