

2011
Vol. 4 Nº 2



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]
Abierta al mundo

Revista de Negocios Internacionales

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Eric Viardot

Una tipología de competencias claves de marketing para la innovación

Revista de Negocios Internacionales. Vol. 4 Nº 2 - Julio - Diciembre 2011 - Pp. 6 - 29

Una tipología de competencias claves de marketing para la innovación

ERIC VIARDOT ¹

RECIBIDO: 5 DE JUNIO 2011

ACEPTADO: 28 DE OCTUBRE 2011

Abstract

Este trabajo argumenta que falta una taxonomía de las competencias de marketing esenciales para que las innovaciones tengan éxito en el mercado. Intentamos suplir esta carencia proponiendo un modelo que integra dos clases de competencias clave de marketing (CCM) para las empresas que innovan con éxito. La primera categoría de competencias clave está relacionada con la capacidad de la empresa para identificar y conectar con las necesidades reales del mercado a través de la innovación, al preparar la fase de lanzamiento del nuevo producto. Una vez la innovación está en el mercado, interviene un segundo grupo de competencias asociadas a la capacidad de la empresa para aplacar las tensiones de los clientes, facilitar la aceptación de la innovación y convertirla en un éxito a través de su adopción y difusión. Para concluir, se subraya la importancia del papel que tienen estas dos categorías de competencias clave de marketing (CCM) en las empresas innovadoras.

Keywords

Innovación; marketing; competencias clave de marketing (CCM); posicionamiento de la innovación, adopción y difusión de la innovación; innovación y valor de marca; gestión de la innovación.

1. Dr. Eric Viardot es profesor titular de marketing y estrategia de EADA Business School en Barcelona. Tiene un doctorado en gestión. También, es graduado de la Escuela de Negocios HEC, París, y del Instituto de Ciencias Políticas de París. Ha trabajado en diferentes puestos de marketing, Finanzas y estrategia en Europa, Norte América y Centro-América y Asia. Eric Viardot ha publicado varios libros y artículos sobre gestión estratégica y de marketing con un fuerte énfasis en Tecnología e Innovación. Eric Viardot enseña regularmente en programas de ejecutivos. Él es un consultor activo y el entrenador y ha trabajado con varias empresas multinacionales. Email: eviardot@eada.edu

Introducción

Son muchas las empresas que han introducido innovaciones basadas en conceptos originales o tecnologías superiores, pero que han fracasado al intentar introducirlas en el mercado. Esto se debe a que la innovación es algo más que invención: es tomar una nueva idea, desarrollarla y convertirla en una solución que satisfaga una necesidad humana específica de una forma nueva y efectiva en costes, para que pueda generar valor al cliente y tenga un impacto de negocio positivo (Viardot, 2004).

Las innovaciones pueden ser incrementales o disruptivas (Bower & Christensen, 1995). Las innovaciones incrementales mejoran el rendimiento de productos y servicios ya existentes, siguiendo una dimensión que los clientes mayoritarios de los principales mercados ya han valorado previamente. Ejemplos de este tipo de innovaciones son el desarrollo de microprocesadores más veloces, pantallas de ordenador más planas, escáneres médicos de resolución más elevada o los mensajes SMS para telefonía móvil. Las innovaciones disruptivas ofrecen soluciones diferentes, originales y a menudo no probadas a categorías de necesidades más amplias (Christensen & Raynor, 2003). Se difunden por la economía como la electricidad, los transistores o las máquinas-herramientas del pasado, o como los ordenadores, las redes y los robots de hoy en día. A menudo, sientan las bases para la aparición de nuevos sectores que crean nuevos y grandes mercados. Por ejemplo, una vez que los ordenadores fueron introducidos y lograron una amplia aceptación, tenía sentido incrementar su potencia, ofrecer nuevas aplicaciones de software, y conectarlos entre sí. Una vez conectados, de forma natural los servicios *online* y el comercio electrónico forjaron su camino en la economía y el comportamiento de los consumidores. De la misma manera, algunas tecnologías de última generación muy prometedoras pueden hoy abrir nuevos mercados, como los teléfonos móviles 3D, las células madre en ingeniería genética, el fuel solar, el hormigón verde, la programación en la nube... Así lo recoge el MIT en su informe especial de 2009 sobre tecnologías emergentes (www.technologyreview.com/specialreports).

Se han realizado muchos estudios sobre el proceso de adopción de nuevos productos, partiendo de la investigación pionera de Rogers (1983) que define la difusión de la innovación como un proceso que comunica la innovación por medio de ciertos canales, a través del tiempo y entre los miembros de un sistema social. Estos estudios muestran que no todos los clientes, individuos u organizaciones reaccionan de forma idéntica frente a las innovaciones, principalmente debido a su grado de familiaridad con la tecnología (Latour & Alii, 2002). Algunos consumidores se apresuran a comprar los nuevos productos, mientras que otros lo

hacen mucho más tarde porque se sienten incómodos con las innovaciones, especialmente las radicales, porque son difíciles de entender, no están probadas o se perciben como una tendencia pasajera que no va a durar. Estos consumidores esperarán a la próxima generación, que quizás sí les proporcione un beneficio sólido: pero la siguiente generación de productos no se materializará si la generación actual queda interrumpida. Corresponde al marketing explicar la innovación para que la gente pueda tomar una elección informada. Lo que es cierto para los consumidores también es aplicable a las organizaciones. Muchos directivos se muestran muy cautos con las soluciones innovadoras y emplean diversas estrategias para reducir los riesgos a la hora de adquirir productos innovadores: valoran más el equilibrio de la relación riesgo/ beneficio de las inversiones que la novedad de una tecnología en concreto (Meldrum & Millman, 1991).

En línea con la teoría basada en los recursos, el marketing se puede definir como una serie continua de habilidades y competencias de la empresa, que aporta más valor que las de la competencia (Vargo & Lusch, 2004). En consecuencia, en las empresas innovadoras las particularidades específicas de la innovación de productos impulsan el desarrollo de nuevas capacidades. Aunque algunos trabajos se centran en el papel de algunas competencias clave de marketing (CCM) para la innovación (Story & alii, 2009, Reid & de Brentani, 2010), no existe una taxonomía de las diferentes habilidades de marketing que se necesitan para que la innovación tenga éxito en el mercado. Este trabajo intenta suplir esta carencia con un estudio descriptivo basado en una revisión de la literatura existente. Proponemos un modelo para las empresas de innovación exitosas que incorpora dos series de CCM específicas utilizadas en dos fases diferentes del proceso de innovación; éste se considera una serie compleja de vías de comunicación a través de las cuales el conocimiento se transmite interna y externamente entre la organización, la base científica y el mercado (Trott, 2008).

La primera categoría de competencias clave está relacionada con la mejor capacidad que tiene la empresa para conectar con las necesidades reales del mercado a través de la innovación durante la preparación de la fase de lanzamiento del nuevo producto. Esta categoría está compuesta por tres competencias clave de marketing (CCM). Una vez la innovación está en el mercado, interviene un segundo grupo de tres competencias, asociadas a la capacidad que tiene la organización de marketing para aplacar las reticencias de los clientes, facilitar la aceptación de la innovación y convertirla en un éxito en el mercado. Para los fines de este estudio definimos una organización de marketing como una organización especializada en marketing, como una unidad de una organización/ empresa, y/o como un área creativa de la organización.

Las competencias clave de marketing antes de la fase de introducción de la innovación

Como parte del trabajo preliminar de la fase de introducción de la innovación, la organización de marketing desarrolla tres competencias específicas. La primera es la capacidad de ayudar a la alta dirección de la empresa a valorar el potencial de mercado de una innovación en concreto. La segunda es la habilidad de segmentar los mercados potenciales de esta innovación, bien mediante un estudio exhaustivo de sus clientes potenciales, bien a través de una visión proactiva del futuro mercado. La tercera competencia clave es la habilidad de definir el posicionamiento de la innovación para su introducción en el mercado.

Competencia clave de marketing

1. Evaluar el potencial de mercado de una innovación

Antes de proceder a la introducción de una innovación en el mercado, es necesario evaluar su potencial de negocio (Easingwood & Koustelos, 2000). Esto requiere analizar la situación para identificar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado, y para evaluar cuál será la posible demanda.

Este análisis de situación comienza por una evaluación de los diferentes elementos del entorno de la empresa (fuerzas tecnológicas, económicas, sociológicas, ecológicas, éticas, políticas y legales) que pueden constituir amenazas u oportunidades para esa innovación. Al tratarse de innovaciones, obviamente las fuerzas tecnológicas siempre son importantes, dado que muchas innovaciones son de índole tecnológica. Esto cobra aún más importancia en el caso de las innovaciones y nuevos productos radicales, donde las empresas pueden acabar fuera de juego si infravaloran su potencial, o si no prestan suficiente atención a sus mejores clientes e invierten sólo en innovaciones incrementales para acabar perdiendo cuota de mercado (Christensen, 1997).

Sin embargo, sería un error no tener en cuenta las demás fuerzas (Talke & Salom, 2009). Más concretamente, muchas empresas tienden a no valorar adecuadamente las limitaciones sociológicas que pueden ralentizar el proceso de adopción de una innovación. Las dimensiones políticas y legales son extremadamente importantes dado que algunas innovaciones pueden ser rechazadas por los gobiernos locales, como sucedió en China cuando Google tuvo que consentir a la censura de todos los contenidos que el gobierno consideraba objetables (O'Rourke & alii, 2007).

En el caso de las innovaciones, los gobiernos a menudo actúan como propulsores del mercado, a través de programas públicos de investigación como Eureka en Europa o HPCCI (*High Performance Computing and Communications Initiative*) en Estados Unidos. Estos programas están subvencionados y gestionados por agencias

gubernamentales que pueden introducir importantes distorsiones competitivas al defender a los proveedores nacionales. A través de normativas que protegen la propiedad intelectual y las patentes, los gobiernos locales también pueden impedir o reducir la adopción de una innovación. Por ejemplo, en China el gobierno quiere promover energías y automóviles más ecológicos para reducir los altos niveles de contaminación en las grandes ciudades. Esto ha dado un gran empujón a BYD, uno de los más importantes fabricantes chinos de baterías para teléfonos móviles, que ahora ha entrado de pleno en la fabricación de paneles solares y coches verdes. (Arndt y Einhorn, 2010).

Las restricciones gubernamentales son especialmente observables en la importancia de los estándares en los contratos internacionales. Por ejemplo, los impuestos de la Unión Europea sobre la emisión de programas de televisión a través del satélite D2 Mac acabaron con el mercado de los descodificadores D-Mac. Por otro lado, cuando firmaron un acuerdo para desarrollar el estándar común GSM como solución pan-europea eficaz para las comunicaciones móviles, los gobiernos francés, italiano y alemán abrieron el camino al crecimiento astronómico del sector de las telecomunicaciones móviles en los 90 en Europa (Seo & Hashem Sherif, 2009). Si el gobierno ejerce influencia sobre el entorno competitivo, es importante notar que su fuerza varía según el tamaño y las características de cada empresa. El poder que tienen las organizaciones gubernamentales también puede verse afectado por la presión política ejercida por las grandes empresas o por alianzas entre empresas más pequeñas.

A la hora de evaluar el potencial de mercado, los responsables de marketing también deben analizar la competencia potencial de una innovación. Por ejemplo, las innovaciones disruptivas tienden a crear nuevos mercados y echar raíces en los segmentos más débiles de las grandes empresas que ya están en el mercado. Las empresas establecidas más conservadoras tienden a limitarse a ofrecer innovaciones para sus clientes tradicionales, mientras que las empresas retadoras no dudan en enfrentarse a la competencia con innovaciones disruptivas.

Por ejemplo, la empresa china HTC lleva mucho tiempo fabricando dispositivos sin marca con los logotipos de gigantes de las telecomunicaciones inalámbricas como Verizon, T-Mobile, Sprint Nextel o NTT DoCoMo. Sin embargo, HTC también fue la primera empresa en adoptar la plataforma abierta del sistema operativo Android de Google para teléfonos inteligentes. Android baja las barreras de entrada para las empresas recién llegadas porque quita a las empresas de hardware gran parte de la carga de innovar. En 2008, HTC fabricó para T-Mobile el primer teléfono que funcionaba con el sistema operativo Android de Google, y ha lanzado su propia línea de teléfonos inteligentes con mucho éxito.

En cuanto al análisis competitivo de una innovación naciente, el esquema tradicional de las cinco fuerzas creado en la Universidad de Harvard y que fue popularizado por Michael E. Porter (1985) necesita ligeras adaptaciones. De hecho, además de la rivalidad entre los competidores ya existentes, o la amenaza que representan los productos sustitutivos y recién llegados, así como el poder de negociación de proveedores y compradores, también es importante tener en cuenta la influencia relativa que ejercen los *complementors*. Éstos se pueden definir como las empresas que ofrecen productos o servicios complementarios que dan valor añadido al producto de innovación (Adner & Kapoor, 2010). Por ejemplo, el funcionamiento del software ERP y CRM (innovaciones radicales para muchas organizaciones que intentan implementarlos y adaptarlos) requiere de la ayuda de empresas de consultoría especializadas como Accenture, Cap Gemini Ernst & Young o centenares de empresas más pequeñas. Por otro lado, el valor de un sistema operativo innovador depende del número de aplicaciones de software que puede ofrecer. Así, también los desarrolladores de software son *complementors* de Windows, Linux, Symbian o Android. Los *complementors* pueden influir significativamente en la expansión del mercado. Por ejemplo, un estudio reciente ha demostrado que ofrecer mayores niveles de acceso a las empresas independientes de desarrollo de hardware puede hasta quintuplicar la tasa de desarrollo de nuevos dispositivos móviles (Boudreau, 2010).

Finalmente, para completar el análisis competitivo y del entorno, los profesionales del marketing tienen que determinar el nivel estimado de la demanda del mercado. Las demandas son deseos que se pueden materializar gracias al dinero y a cierto poder adquisitivo. Por ejemplo, muchos consumidores quieren Internet de banda ancha conectado a un sofisticado sistema de *home cinema*, pero sólo unos pocos pueden comprarlo y están dispuestos a hacerlo.

En el caso de las innovaciones incrementales los profesionales del marketing siempre pueden entrevistar a los clientes que ya están usando esa categoría de producto. Tienen varias herramientas a su disposición, como las encuestas etnográficas, las pruebas de concepto y de prototipo, los grupos muestra, los mercados de prueba, etc. Por ejemplo, Nokia combinó la investigación etnográfica básica con investigaciones a largo plazo sobre los usuarios en China, India y Nepal para analizar cómo vive la gente analfabeta en un mundo lleno de cifras y letras (Katz, 2003). En consecuencia, Nokia creó un menú "icónico" innovador que permite navegar sólo con imágenes. Además, el constante incremento en el porcentaje de la población que tiene acceso a Internet en los países occidentales y emergentes, junto con la capacidad ilimitada de Internet para influir en los estilos de vida de las personas, han convertido la Web en una herramienta para entender y antici-

par las necesidades de los consumidores, y para evaluar su forma de pensar y su comportamiento (Hardey, 2009).

Pero evaluar con precisión la demanda no es fácil de conseguir cuando se trata de una innovación radical y los mercados están creciendo rápidamente. Así, estimar la demanda general de una innovación nunca resulta sencillo, porque los mercados están en un estado constante de cambio y porque la meta es crear mercados, más que batallar para conseguir más cuota de mercado en mercados ya existentes.

Competencia clave de marketing

2. Segmentar los mercados potenciales de la innovación

Si la conclusión del análisis de situación indica que existe una demanda potencial para una innovación, el siguiente paso consiste en segmentar el mercado porque, en el entorno actual, la innovación no puede llegar a todo el mundo en todas partes y en todo momento. Los tiempos cuando un producto era suficiente para satisfacer la demanda ya han pasado. Los clientes se han vuelto más exigentes y están más informados, y la competencia motiva a las empresas a diferenciarse. Hay que identificar a los grupos (segmentos) de clientes con necesidades, deseos, comportamientos de compra o necesidades características similares. En consecuencia, las empresas innovadoras son muy conscientes de que tienen que determinar cuáles son sus clientes más importantes y qué es lo que valoran (Thomke & Von Hippel, 2002) de una innovación en concreto. Éstas son las condiciones necesarias para asegurar que la innovación se corresponde adecuadamente con las necesidades y expectativas de los clientes.

Para sacar una innovación al mercado con éxito existen dos enfoques: el marketing impulsado por la demanda, para innovaciones incrementales esperadas por los clientes, y el marketing impulsado por la visión, para innovaciones radicales. El primer enfoque está basado en el conocimiento del mercado, mientras que el segundo se basa en las visiones del innovador y requiere algún tipo de proactividad en el mercado (Sandberg, 2002). La dicotomía entre el marketing impulsado por el mercado y el marketing impulsado por la visión lleva a dos métodos de segmentación distintos. El enfoque basado en la demanda del mercado divide el mercado en diferentes segmentos, cuyas necesidades se analizan antes de proceder a definir el producto. El enfoque de visión de mercado (o impulsado por la oferta) identifica un cierto número de clientes futuros que servirán para construir los segmentos por extrapolación.

Un gran número de innovaciones incrementales se han producido debido a la demanda de los clientes en respuesta a necesidades expresadas o latentes. Muchas

de estas innovaciones son solamente variaciones sobre un producto original con algunas mejoras solicitadas por los clientes. Por ejemplo, los microordenadores cada vez son más compactos, portátiles y potentes, pero no han cambiado realmente desde 1981. Para estas innovaciones impulsadas por la demanda, generalmente se pueden usar los métodos de segmentación desarrollados e implementados en marketing. Se basan en la selección de unos criterios de segmentación para subdividir el mercado total según las características y el comportamiento de los consumidores o clientes industriales, para luego reagruparlos en diferentes segmentos que son tan heterogéneos como sea posible en cuanto a necesidades y expectativas.

No obstante, muchas innovaciones no están impulsadas por el mercado, sino por las ideas de empresas o individuos (en la actualidad, los investigadores en vida y trabajando representan más del 80% de los investigadores de todos los tiempos). El mercado para una innovación nueva y radical es más difícil de entender dado que surge de un laboratorio de investigación o un genio creativo. De todas maneras, el valor intrínseco de una invención no necesariamente tiene que convertirse en un negocio, dado que la evaluación de la innovación por parte de los clientes es a menudo un gran interrogante (Veryzer, 1998). Esto se debe a que, a menudo, las innovaciones radicales comportan un nuevo nivel de funcionalidad que los clientes pueden no comprender de forma inmediata. Además, este tipo de innovaciones suele ir acompañado de cambios drásticos en las pautas de consumo (O'Connor, 1998).

Anticipar los cambios que una innovación radical traerá al mercado requiere capacidad de previsión (Hamel & Prahalad, 1994) y visión. El fundador de Sony, Akio Morita, siempre decía que “el público no sabe lo que es posible, pero nosotros sí...” (Rosenbloom & Cusumano, 1987). Por lo tanto, se hace necesario ajustar los métodos tradicionales usados para identificar segmentos de mercado específicos. Para identificar los clientes potenciales a quienes dirigir estas innovaciones radicales, los especialistas en marketing deben anticipar y comprender las necesidades que dichas innovaciones satisfacen y los productos que las materializarán. Tienen que identificar, a través de lluvias de ideas y otras técnicas de creatividad, a los clientes potenciales que podrán encontrar algún valor en una innovación que hoy por hoy ni siquiera sospechan que exista. Un enfoque muy efectivo consiste en dirigirse a los usuarios, empresas, organizaciones y consumidores líderes (Pitta & alii, 1996), con unas necesidades muy por delante de los usuarios medios y que quizás incluso ya hayan empezado a desarrollar un prototipo propio (Von Hippel & alii, 2000).

A los clientes hipotéticos les resulta difícil identificar las necesidades que pueda satisfacer una innovación disruptiva, especialmente si ésta se presenta como un

concepto (Mullins & Sutherland, 1998). Por lo tanto, la organización de marketing debe seleccionar unos clientes potenciales clave, interesados en las innovaciones de productos, y brindarles la oportunidad de probar varios prototipos (pruebas beta) (Dolan & Matthews, 1993). La mejor manera de averiguar sus necesidades es asociarse a los clientes (Dunn & Thomas, 1994) y hacer que prueben un prototipo (Leonard & Rayport, 1997). De hecho, se ha comprobado que cuando las personas juegan un papel en el diseño de una tecnología, aumenta su nivel de implicación con la misma (Barki & Hartwick, 1989), lo que contribuye a la necesidad y al valor de esa tecnología (Guimaraes & alii, 1999).

El propósito final de las pruebas beta es evaluar hasta qué punto el prototipo encaja con las necesidades de los clientes (Lilien & alii, 2002). En consecuencia, los responsables de marketing deben coordinar y supervisar estas pruebas en paralelo con I+D. Además, al trabajar estrechamente con los clientes participantes en las pruebas, los responsables de marketing no sólo adquieren un mejor conocimiento de sus necesidades, también pueden comprender mejor el precio que estarán dispuestos a pagar en el mercado y hacerse alguna idea sobre la forma más eficaz de publicitar y distribuir el producto futuro. Empresas como 3M o Google han desarrollado unos niveles que no tienen parangón en la competencia básica de probar constantemente nuevas ideas con sus clientes actuales y potenciales. El *Post-it Picture Paper* (que permite pegar fotos en una pared) o los *mash-ups* (que combinan los mapas de Google con sitios web locales interesantes) son algunos de los frutos más recientes de esta capacidad de interactuar abiertamente con los clientes y *stakeholders*.

Competencia clave de marketing

3. Posicionar la oferta para el segmento objetivo

De todas las habilidades que aportan una fuerte ventaja competitiva, el posicionamiento de la innovación es probablemente la más difícil de conseguir. Empieza con la capacidad que tiene la organización de marketing para seleccionar, entre los distintos segmentos de mercado identificados, los mejores clientes objetivo a los que dirigirse al introducir la innovación en el mercado (Guiltinan, 1999). Esto es crucial porque no todos los segmentos de clientes tienen la misma importancia. El primer factor de selección es el nivel de aceptación que ha tenido la innovación entre los clientes pertenecientes al segmento (Easingwood & Lunn, 1992). Pero los especialistas en marketing también tienen que tener en cuenta otros factores estratégicos, como:

- La evaluación del potencial de los diversos segmentos (en términos de volumen y beneficio alcanzable).

- La accesibilidad de los diversos segmentos de acuerdo con los recursos de la empresa, y su significancia estratégica para la misión de la empresa.
- La posición de los competidores y el nivel de las barreras de entrada, en particular los escollos administrativos y gubernamentales.

Algunas veces, el elevado precio de introducción de una innovación, debido a la necesidad de optimizar los costes de I+D y a la falta de economías de escala al principio del proceso de fabricación, conduce inmediatamente a la elección de segmentos con alto poder adquisitivo.

En el seno de los segmentos seleccionados, los profesionales del marketing tienen que definir a los clientes más significativos, a los que primero se dirigirán. Tienen dos opciones: implementar un marketing concentrado o un marketing diferenciado. El marketing concentrado selecciona uno o un número muy reducido de segmentos. A menudo, las empresas más pequeñas prefieren operar en un número más reducido de nichos, en lugar de alcanzar una pequeña cuota en un mercado más grande. El marketing diferenciado selecciona muchos segmentos con métodos de mercado adaptados a cada segmento. Las grandes empresas de tecnología avanzada como HP, SAP u Orange se dirigen a un grupo de usuarios grande y diverso en sectores distintos (financiero, seguros, industrial), con recursos financieros variados, desde pequeñas empresas hasta grandes multinacionales. Cada segmento tiene su tipo de producto, precio, posicionamiento y promoción propia, lo que claramente implica el despliegue de más recursos.

Un marketing concentrado es menos caro pero más arriesgado que el marketing dividido entre muchos segmentos. La elección también depende de las posibilidades técnicas y de la capacidad que tiene la empresa para introducir rápidamente en el mercado un producto de calidad y con una ventaja competitiva clara. Depende también de la estrategia general de la empresa. Por ejemplo, algunas empresas prefieren retrasar su entrada en un segmento de mercado hasta que hayan entrado los pioneros.

Finalmente, en cada segmento de mercado seleccionado, está la tarea de “posicionar” la innovación para asegurar que esté bien percibida, identificada y reconocida por los clientes. Posicionar es crear la imagen percibida de la innovación en la cabeza de los clientes: es el último paso en la diferenciación entre clientes existentes y posibles clientes.

El posicionamiento refleja el valor de la innovación para el cliente y su principal ventaja competitiva. Normalmente, la innovación ofrece un gran valor añadido dada su novedad (diferenciación), o un valor similar al de las soluciones tradicionales pero a menor precio (ventaja de costes). La novedad es un factor muy obvio en el caso de una innovación. En electrónica de consumo, Samsung ha aplicado

con éxito el enfoque “sashimi”: comercializa los productos más sofisticados antes de la competencia, y cobra precios altos antes de que el producto deje de ser fresco y entre la competencia (Xuefeng, 2009). Sin embargo, el desarrollo de las economías emergentes ha traído consigo innovaciones “de bajo coste”, debidas al menor poder adquisitivo de sus poblaciones (Pahalad, 2002). Hoy en día, empresas innovadoras chinas e indias están sacando nuevos productos y servicios a precios mucho más baratos que sus equivalentes occidentales, como ordenadores a 300 dólares o teléfonos móviles a 30 dólares que ofrecen cobertura nacional por menos de 2 centavos por minuto.

Una buena declaración de posicionamiento debería ser capaz de cambiar o incluso invertir la mentalidad de los clientes (Jaworski & alii, 2000). No obstante, el posicionamiento de una innovación, especialmente una de tipo radical, siempre resulta difícil. Esto es debido a que, a menudo, los clientes tienen dificultades a la hora de entender cómo un nuevo producto puede representar una mejora, especialmente mientras no lo hayan probado ni hayan averiguado de qué manera el producto o servicio va a satisfacer sus necesidades. Esto hace aún más indispensable la comunicación de las ventajas. Además, los clientes suelen tener dificultades a la hora de distinguir el mejor producto de los demás, dado el gran número de frecuentes comunicaciones de nuevos productos.

Una vez se ha definido el posicionamiento, éste se traduce en el *marketing mix* de la innovación: por ejemplo, el diseño de los servicios asociados al producto, los canales de distribución, la campaña de comunicación y el precio. En este momento, la innovación ya está lista para su lanzamiento.

Competencia clave de marketing: Tras el lanzamiento de la innovación.

Una vez la innovación se ha lanzado al mercado, el papel del departamento de Marketing es facilitar su tasa de adopción para acelerar el crecimiento de la cuota de mercado. Esto requiere activar una nueva serie de habilidades y competencias. La primera es la capacidad de llegar a nuevos clientes más allá del mercado objetivo original. La segunda es la capacidad de aprovechar el valor de marca de la innovación para acelerar su penetración en el mercado. Finalmente, la tercera competencia es el talento para hacer el uso más eficaz de las últimas innovaciones en herramientas y técnicas de marketing, atrayendo así al mayor número de clientes potenciales para agrandar el mercado.

Competencia clave de marketing

4. Ir más allá de la categoría de clientes inicial

Una vez que la innovación ha llegado a la categoría inicial de clientes, la organización de marketing debe prestar atención a otros segmentos que se sienten cada vez más atraídos por una innovación que ya no es punta (Moore & McKenna, 1999). Basándose en diferentes modelos de adopción y difusión, pueden distinguirse seis tipos de clientes: los innovadores, los precursores, los usuarios mayoritarios, los seguidores, los tradicionalistas, y los rebeldes.

- **Los innovadores** suelen tener una implicación duradera, basada en su interés o apasionamiento por un producto concreto día a día (Richens & Block, 1986). De hecho, algunos investigadores postulan que, con el tiempo, la innovación tecnológica puede llevar a la adicción psicológica para algunas categorías de usuarios, sea en casa o en su entorno de trabajo (LaTour & Roberts, 1992).

- **Los precursores** suelen ser líderes de opinión respetados, y son más cautos que los innovadores. Consideran la adquisición de un producto de tecnología punta como un símbolo de estatus, para afirmar su diferencia con el resto de la sociedad.

- **Los usuarios mayoritarios** compran el producto no porque resulte innovador o diferente, sino porque satisface una necesidad, por ejemplo, ahorra tiempo, es más práctico o más fiable que la solución ya existente. Buscan referencias y testimonios de clientes ya existentes, intentan minimizar el riesgo y suelen apostar por el líder, reforzando así los efectos de red externa (Shapiro & Varian, 1999).

- **Los seguidores** siguen a los usuarios mayoritarios, pero lo hacen mucho más tarde. Están bajo la influencia de los factores incapacitadores “miedo, incertidumbre y duda”. Como Santo Tomás, necesitan tocar y ver la solución en funcionamiento en otro lugar (en casa de parientes o amigos en el caso de los consumidores de a pie, o en las sedes de empresas competidoras en el caso de las empresas) antes de pensar en comprarla. Estos clientes suelen ponerse nerviosos con las innovaciones y normalmente buscan productos “con todo el paquete incluido” y fáciles de usar.

- **Los tradicionalistas** son escépticos que no compran un producto hasta que se ha vuelto tradicional. Son adversos a la tecnología y sólo comprarán esta categoría de producto cuando no tengan otra elección.

- Finalmente, **los rebeldes** siempre rechazarán un producto por su propia naturaleza. Esta especie de alergia a la innovación puede ser debida a razones culturales o religiosas, como en el caso muy conocido de los Amish en Estados Unidos. En este caso en particular, los números no son importantes. A veces, sin embargo, el rechazo de una innovación está basado en razones de seguridad o éticas que pueden crear un número significativo de rebeldes, como en el caso de los pro-

ductos genéticamente modificados que son rechazados por un gran número de consumidores europeos.

Menos de una innovación de cada diez consigue tener éxito en el mercado (Clancy & Stone, 2005), porque normalmente las empresas no pueden expandirse más allá de las dos primeras categorías de clientes, los innovadores y los precursores, que siempre se ven atraídos por una innovación. Muchas empresas tienen dificultades a la hora de cruzar la frontera entre precursores y usuarios mayoritarios. Aquí está el verdadero reto de la organización de marketing. Es necesario ganarse a los innovadores y precursores, pero éstos constituyen una condición necesaria pero no suficiente para tener éxito en el mercado.

En consecuencia, se puede acelerar la penetración en el mercado de un producto innovador nuevo informando y educando a los usuarios mayoritarios y a los seguidores para que conozcan el producto, sean capaces de medir su superioridad frente a los productos existentes y puedan describir sus ventajas a otras personas. Según varios estudios, sin embargo, cuanto más compleja es la innovación más tiempo tarda el producto innovador en tener aceptación (Easingwood & Beard, 1989). Para cualquier nuevo producto, cuanto más formación específica requerida, mayor es el riesgo de rechazo debido a los altos costes del cambio (Pae & Hyun, 2002). Los usuarios mayoritarios y los seguidores suelen desear que las habilidades de producto/ uso que han desarrollado con un producto sean transferibles a otro producto original. Si esto no es así, quizás opten por no aprender a usar el nuevo producto (Alba & Hutchinson, 1987). Un ejemplo clásico es el teclado QWERTY de las máquinas de escribir, que se ha mantenido como un estándar durante años, a pesar de la existencia de mejores alternativas.

Competencia clave de marketing.

5. Aprovechar el valor de marca

Algunas empresas orientadas a la innovación han conseguido desarrollar una competencia específica en aprovechar su valor de marca para aumentar la penetración de sus productos o servicios (Halliday & Trott, 2010). Una definición comúnmente aceptada de valor de marca (un recurso que no figura en el balance) es el valor que el nombre de marca añade a un producto (Farquhar, 1999). Este valor añadido puede definirse como un aumento en el conocimiento de la marca, sus asociaciones positivas, la calidad percibida y la fidelidad de los clientes (Aaker, 1991).

Aprovechar los diversos componentes del valor de marca constituye un modo efectivo de diferir algunas de las limitaciones que inhiben a los clientes a la hora de adoptar un nuevo producto o servicio (Temporal & Lee, 2000; Corkindale & Belder,

2009). En primer lugar, cuando una innovación es desconocida, algunos clientes potenciales ni siquiera son conscientes de que un producto así está disponible en el mercado. Además, la innovación tiende a preocupar a muchos clientes o partes externas a la empresa (Boyd and Mason, 1999) por distintas razones. A unos les preocupa que la innovación sea difícil de aprender o que no funcione. Otros piensan que la calidad puede ser un problema porque la innovación no se ha probado durante un tiempo suficiente en el mercado. Otros creen que la innovación será obsoleta en poco tiempo. Todos aplazan siempre su decisión de adoptarla.

Para muchos consumidores, las innovaciones radicales de producto constituyen adquisiciones arriesgadas (Gregan-Paxton & Roedder, 1997), pero esto también es cierto para las organizaciones. Éstas eligen a una empresa en la que pueden confiar y que saben que estará en el mercado durante el tiempo suficiente, garantizando la durabilidad de la solución. Una encuesta cualitativa realizada a 50 directivos de marketing de empresas tecnológicas innovadoras ha demostrado que, al considerar la importancia relativa de los factores que influyen en la compra de un producto innovador, la confianza en el proveedor es más importante que la tecnología utilizada y tiene el mismo peso que el precio del producto (Viardot, 2004). En consecuencia, gestionar con eficiencia el valor de marca de una innovación ayuda a tranquilizar a los consumidores y a los compradores industriales. Una marca sólida facilita la identificación de la innovación, al tiempo que la asocia a una imagen de calidad y a una personalidad que crea un vínculo con los clientes y fomenta su fidelidad (Urde, 1999). En el sector informático, éste fue el punto fuerte de IBM en los años 1970, de DEC en los 1980, de Microsoft en los 1990, y de Dell durante la primera mitad de esta década.

Si bien el valor de marca puede aumentar el valor de una innovación, algunos estudios han demostrado que, inversamente, la innovación de producto puede tener un efecto positivo significativo en el valor de marca (Aaker, 1996) al crear diferenciación, ampliar los contextos de uso, evitar la entrada de competidores y aumentar la personalidad de la marca. Por ejemplo, Google se percibe como una vía limpia, amigable y creíble para acceder a las enormes riquezas de Internet. La imagen de Cisco se asocia con la de una empresa visionaria y experta en telecomunicaciones por Internet, y con la de una empresa asociada a sus clientes. La personalidad de la marca Apple se asocia al estilo de vida, la imaginación, la innovación, la pasión y las aspiraciones. También sugiere la idea de “poder al pueblo” a través de la innovación, gracias a la simplicidad y a la eliminación de la complejidad de las vidas de la gente (www.marketingminds, 2010). Más concretamente, las innovaciones de producto pueden ser particularmente útiles para obtener mejoras drásticas en el valor de marca durante períodos más cortos, cuando

tienen pleno sentido para los consumidores (Sriram & alii, 2007). Al fin y al cabo, las marcas tienen que innovar para mantener su relevancia y su base de clientes. También puede dar pie a un bucle de *feedback* muy positivo si el valor de marca aumenta la penetración en el mercado de la innovación, lo que a su vez impulsa el valor de marca. El proceso se inicia desencadenando el valor de marca a través de la publicidad, pues la literatura de marketing explica que la publicidad puede afectar al valor de marca (Keller 1998). Desarrollar una sólida imagen de marca para una innovación no siempre requiere grandes presupuestos en publicidad. Algunas empresas de éxito han logrado obtener reconocimiento a través de la creatividad y la *publicity*, como Facebook o Google, que han llegado a donde están gracias sobre todo al boca a boca y a la calidad. E-bay, Amazon o Yahoo también figuran entre las empresas más conocidas pese a contar con bajos presupuestos publicitarios. Estas empresas de Internet han sido capaces de generar “ruido” entre los *influencers*, en lugar de recurrir únicamente a la publicidad tradicional. La excitación y el apasionamiento que han generado se han traducido después en ventas. En este sentido, se limitan a seguir a la generación anterior de empresas innovadoras de éxito, como Intel, Microsoft, Compaq, Cisco y otras. De todas ellas se empezó a hablar en las páginas de The Wall Street Journal, The Financial Times, Business Week, Forbes o Fortune. Una vez desarrollada su imagen de marca, empezaron a gastar dinero en publicidad para mantener su imagen y su notoriedad. Cuando se trata de promover una innovación, la gestión del valor de marca no es exclusiva de las empresas actuando aisladamente. Diversas alianzas han usado con mucha efectividad la gestión del valor de marca para promover innovaciones convirtiéndolas en estándares. Pensemos en el caso de Bluetooth, un protocolo de red a cortas distancias para conectar todo tipo de aparatos digitales (teléfonos móviles, ordenadores, GPS, etc.) o para acceder a Internet mediante señales inalámbricas a corta distancia. En 1998, cinco empresas fundaron el *Bluetooth Special Interest Group* (SIG): Ericsson, IBM Corporation, Intel Corporation, Nokia y Toshiba Corporation. Su objetivo era promover el desarrollo del nuevo protocolo como la solución estándar para las conexiones inalámbricas. Desde el principio se tomó la decisión de construir una marca sólida para las comunicaciones con los consumidores finales, para acelerar su reconocimiento y su adopción por otras empresas industriales. Desde el inicio, las empresas miembros del SIG han promovido activamente el protocolo Bluetooth entre los usuarios finales. El nivel medio de reconocimiento de la marca en Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Japón y Taiwán ha aumentado del 60% en 2004 al 85% en 2009. Este nivel de reconocimiento tan elevado ha dado pie a que muchas empresas adopten Bluetooth como conexión inalámbrica estándar. En 2004, el SIG tenía 3400 miembros; en

la actualidad, tiene más de 10.000 empresas miembros en los sectores de telecomunicaciones y redes, informática, automóvil, música, textil y automatización industrial (www.bluetooth.com).

Competencia clave de marketing.

6. Dominar las técnicas de marketing más innovadoras para conectar con los mercados

Finalmente, para aumentar el mercado de una innovación, la organización de marketing tiene que ser capaz de utilizar las últimas innovaciones en herramientas y técnicas de marketing, atrayendo al mayor número posible de potenciales clientes. En los últimos años, las innovaciones más notables se han producido en Internet y las redes sociales. Internet ha cambiado las plataformas de marketing de las empresas (Chaffey & alii, 2009). Se trata de una potente herramienta de comunicación que permite un intercambio instantáneo, interactivo y personalizado con el cliente; es también un canal de distribución virtual; contribuye a crear nuevos servicios alrededor de un producto físico ya existente, permite recibir el feedback de los clientes con mucha rapidez, de modo que éstos pueden “co-crear” un producto con la empresa. También juega un papel de liderazgo en los programas de gestión de las relaciones con los clientes, al crear un vínculo clave con los clientes...

Sin embargo, en los dos últimos años, Internet ha abierto el camino a una innovación aún más importante para los profesionales del marketing: la emergencia de las redes sociales, sobretudo de MySpace, Facebook y Twitter (Trusov & alii, 2009). Aprovechando la necesidad y el deseo de unas comunicaciones intensas y constantes, esas redes han conseguido agregar a millones de usuarios sin alterar sus vidas diarias. Ofrecen una alternativa creíble y menos cara a los enormes gastos en publicidad cuando los profesionales del marketing intentar ampliar el mercado de una innovación. Así, las “campañas virales” no son más que campañas “boca a boca” tradicionales, pero amplificadas por el alcance y la velocidad de Internet y por la dinámica de la estructura en red (Stephen & Toubia, 2010). Twitter, que permite a los usuarios “tuitear” sobre lo que deseen publicando mensajes que no pueden exceder de 140 caracteres, está revolucionando las formas de comunicación. Twitter ya está incorporado en la práctica mayoría de los teléfonos móviles, y algunas empresas ya lo han utilizado como plataforma para llegar a sus actuales 190 millones de usuarios en todo el mundo, y sigue creciendo con rapidez. Con “tuits” y mensajes SMS, y los últimos avances en geo-marketing, los especialistas en marketing pueden aprovechar el vasto potencial de los teléfonos inteligentes como el nuevo vehículo con el que ofrecer información de productos, actualiza-

ciones, ofertas especiales o incluso descuentos. La innovación en herramientas de marketing se traslada del ordenador personal al teléfono móvil (Ratten, 2009), lo que proporciona a los profesionales del marketing maneras más baratas y efectivas de llegar a potenciales nuevos clientes.

Conclusión: el lugar de marketing en las empresas orientadas a la innovación

El marketing constituye una de las áreas creativas de la organización que contribuye a desarrollar sus competencias básicas, por lo que es importante considerar su lugar en el seno de las empresas orientadas a la innovación. Esto es aún más importante dado que, en innovación, numerosos fracasos se deben a una desastrosa falta de cooperación entre las áreas de marketing e I+D. De hecho, la rivalidad entre ellas puede hacer descarrilar hasta la innovación más prometedora, dado que las personas que trabajan en I+D tienden a infrautilizar o incluso ignorar la información del departamento de Marketing (Maltz & alii, 2001). Uno de las primeras recetas básicas para el éxito es impulsar la colaboración entre I+D y marketing, pero esto es más fácil decirlo que hacerlo (DeLuca & Atuahene-Gima, 2007). Una de las razones más importantes viene dada por los múltiples muros que separan a marketing de I+D, especialmente culturales, que los convierten en dos mundos diferentes y separados (Griffin and Hauser, 1996). Los profesionales de marketing suelen tener experiencia empresarial, si bien también es positivo tener antecedentes técnicos. Están formados para combinar los datos con la intuición a la hora de dar respuesta a problemas generales y de tomar decisiones empresariales orientadas a la obtención de beneficios, generalmente con poco tiempo. Hablan de mercados, de ventajas de producto y de posicionamiento perceptual. En cambio, los profesionales de I+D suelen tener antecedentes científicos o en ingeniería. Están formados para generar y comprobar hipótesis para resolver problemas técnicos y promover el conocimiento científico a largo plazo. Hablan de especificaciones de productos y de rendimiento.

Con frecuencia, todas estas diferencias pueden verse intensificadas por la estructura (Leonard-Barton, 1992) y la geografía, cuando los departamentos de I+D se localizan en un campus externo, mientras que los de marketing se sitúan cerca de los mercados o en la sede central de la organización. Esto da pie a menos actividad interpersonal y endurece unos mundos de pensamiento distintos. Sin embargo, la integración de I+D y marketing es demasiado importante, especialmente a la hora de reforzar la efectividad del desarrollo de nuevos productos (Souder & Sherman, 1998). Por un lado, I+D necesita la visión de mercado y la guía de marketing para la dirección general de sus investigaciones. Por otro, marketing necesita que I+D

invente productos que se adecuen a las necesidades que ha identificado entre los clientes. Algunas empresas han conseguido integrar los departamentos de Marketing e I+D, de modo que trabajen conjuntamente en el desarrollo y comercialización de productos innovadores. Cada vez que BMW empieza el desarrollo de un nuevo modelo de automóvil, los 200-300 miembros de los equipos de proyecto se relocalizan, desde sus respectivos centros de trabajo, al Forschungs und Innovationszentrum (Centro de Investigación e Innovación) en Munich (Alemania), durante un período que puede llegar a los tres años. Gracias a esta capacidad única, BMW facilita la comunicación evitando conflictos de última hora entre I+D y Marketing, lo que ha contribuido al éxito de sus modelos de automóvil más recientes (Riege, 2007).

Esta categorización de las Competencias Clave de Marketing puede considerarse la base para construir una taxonomía expandida, en la que cada una de las seis competencias clave podría dividirse en sub-competencias más precisas. Ello sería útil para las empresas y para los formadores, deseosos de construir o reforzar las competencias en marketing (Wellman, 2010) para aumentar la aceptación en el mercado de sus productos innovadores y amplificar su ventaja competitiva a la hora de obtener una mejor rentabilidad. Además, dado que este modelo de CCM es informativo teóricamente pero no se ha probado en la práctica, ello abriría una vía para nuevas investigaciones.

Referencias

Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Adner, R & Kapoor, R (2010) Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31 (3), 306-333.

Alba, J.W. & Hutchinson, J.W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(41), 411-414.

Arndt, M. & Einhorn, B. (2010). The 50 Most Innovative Companies. http://www.businessweek.com/magazine/content/10_17/b4175034779697.htm

Barki, H. & Hartwick J. (1989). Rethinking the Concept of User Involvement. *MIS Quarterly*, 13(1), 53-63.

Boudreau, K. (2010). Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control. *Management Science*, 56 (10), 1849-1872.

http://www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981401.htm

Bower, J. L. & Christensen, C.M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.

Boyd, T. C. & Mason C. (1999). The Link between the Attractiveness of Extra-Brand Attributes and the Adoption of Innovations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27 (3), 306-319.

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K. & Mayer, R. (2009) *Internet Marketing: strategy, implementation and practice*. (4th Ed.) Harlow: Financial Times Prentice Hall

Christensen, C. M., Raynor M.E., & Anthony S.D. (2003). Six Keys to Creating New-Growth Businesses. *Harvard Management Update*, 8(1), 3-7.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fall*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Clancy, K. J. & Stone, R. (2005). *Don't Blame the Metrics*. *Harvard Business Review*, 83(6), 26-28.

Corkindale, D. & Belder, M. (2009). Corporate brand reputation and the adoption of innovations. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (4), 242–250.

DeLuca, L. M. & Atuahene-Gima, K. (2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to *Product Innovation* Performance. *Journal of Marketing*, 71 (1), 95-112.

Dolan, R.J. & Matthews J. (1993). Maximizing the utility of customer product testing: beta design management. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 318-30.

Dunn, D. & Thomas C. (1994). Partnering with Customers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 9(1), 34-40.

Easingwood, C. & Koustelos, A. (2000). Marketing high technology: Preparation, targeting, positioning, execution. *Business Horizons*, 43 (3), 27–34.

Easingwood, C. & Lunn, S. (1992). Diffusion paths in a high-tech environment: Cluster commonalities. *R&D Management*, 22 (1), 69–80.

Easingwood, C. & Beard C. (1989). High Technology Launch Strategies in the UK. *Industrial Marketing Management*, 18,125–138.

Farquhar, P. (1989). Managing Brand Equity," *Marketing Research*,1, 24–33.

Gregan-Paxton, J. & Roedder, John D. (1997). Consumer Learning by Analogy: A Model of Internal Knowledge Transfer. *Journal of Consumer Research*, 24 (3), 266-284.

Griffin, G.A. & Hauser, J.R. (1996). Integrating R&D Marketing, *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.

Guiltinan, J. P. (1999). Launch strategy, launch tactics, demand outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 509–529.

Guimaraes, T., Gupta YP. & Rainer, R.K. Jr. (1999). Empirically Testing the Relationship Between End-User Computing Problems Information Center Success Factors. *Decision Sciences*, 30(2), 393-413.

Halliday, S. V. & Trott, P. (2010). Relational, interactive service innovation: building branding competence. *Marketing Theory*. 10(2), 144-160.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-129.

Hardey, M. (2009). The social context of online market research: an introduction to the sociability of social media. *International Journal of Market Research*, 51 (4,) 562-564.

Jaworski, B., Kohli, A. K. & Shay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.

Katz J.E, (2003). *Machines That Become Us: The Social Context of Personal Communication Technology*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Keller, Kevin Lane (1998), *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Leonard, D. & Rayport J.F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review*, 75(6), 102-115.

Latour, M. S., Hanna, J. B., Miller, M. D. & Pitts, R. E. (2002). Consumer Involvement with Personal Computer Technology: A Multi-Sample Analysis. *American Business Review*, 20(2) 1-12.

LaTour, M. S. & Roberts S.D. (1992). Cultural Anchoring Product Diffusion. *The Journal of Consumer Marketing*, 9(4), 29-34.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-126.

Lilien, G. L., Morrison P.D., Searls K., Sonnack M. & Von Hippel E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science*, 48(8), 1042-1060.

Maltz, E., Souder W.E. & Kumar A. (2001). Influencing R&D/marketing integration: the use of market information by R&D managers. *Journal of Business Research*, 52(1),69-83.

Marketingminds.com.au/branding/apple_branding_strategy.html

Meldrum, M.J. & Millman A.F. (1991). Ten Risks in Marketing High-Technology Products. *Industrial Marketing Management*, 20(1), 43-51.

Moore, G. A. & McKenna, R. (1999). *Crossing the Chasm: Marketing Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. New York: Harper Business.

Mullins, J. W. & Sutherland, D. J. (1998), *New Product Development in Rapidly Changing Markets: An Exploratory Study*. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 224-236.

O'Connor, G. C. (1998). Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 151–166.

O'Rourke IV, J. S., Brynn H. & Ogilvy, A. (2007). *Google in China: government censorship and corporate reputation*. *Journal of Business Strategy*, 28 (3),12-22.

Pae, J. H & Hyun, J. S. (2002). The impact of technology advancement strategies on consumers' patronage decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 19(5), 375-384.

Pitta, D. A., Franzak, F. & Prevel, L. (1996). Redefining new product development teams: learning to actualize consumer contributions. *Journal of Product & Brand Management*, 5(6), 48-60.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press

Prahalad, C. K. (2002). 'Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation', *Reflections: The SOL Journal* 3(4), 6–18.

Ratten, V. (2009). Adoption of technological innovations in the m-commerce industry. *International Journal of Technology Marketing*, 4 (4), 355-367.

Reid, S. E. & de Brentani, U. (2010). Market Vision and Market Visioning Competence: Impact on Early Performance for Radically New, High-Tech Products *Journal of Product Innovation Management*, 27 (4), 500-518.

Richens, M. L. & Block, P.H. (1986). After the New Wears Off: The Temporal Context of Product Involvement. *Journal of Consumer Research*, 13, 280-285.

Riege, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of Knowledge Management*, 11 (1), 48 – 67.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press,

Rosenbloom, R. S. & Cusumano, M. A. (1987). Technological Pioneering Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry. *California Management Review*, 29(4), 51-77.

Sandberg, B. (2002). Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 11 (2), 184-197.

Seo, D. & Hashem Sherif, M. (2009). Some implications of an overly used word: convergence. *International Journal of Technology Marketing*, 4(4), 316–337.

Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Souder, W. E. & Sherman, J.D. (1998). Environmental uncertainty, organizational integration, and new product development effectiveness. *Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 520-534.

Sriram, S. Balachander, S. & Manohar U. K. (2007). Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data. *Journal of Marketing*, 71, 61–78.

Stephen A.T. & Toubia O. (2010), Deriving Value from Social Commerce Networks. *Journal of Marketing Research*, 47 (2), 215-228.

Story, V., Hart, S. & O'Malley, L. (2009). Relational resources and competences for radical product innovation. *Journal of Marketing Management*, 25 (5/6), 461-481

Talke, K. & Salomo, S. (2009). Launching technological innovations: the relevance of a stakeholder perspective. *International Journal of Technology Marketing*, 4(2/3), 248–274.

Temporal, P. & Lee, K. C. (2000). *Hi-Tech Hi-Touch Branding: Creating Br Power in the Age of Technology*. Singapore. John Wiley & Sons.

Thomke, S. & Von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80 (4), 74-82.

Trott Paul (2008). *Innovation Management and New Product Development*. (4th Edition), Prentice Hall

Trusov M., Bucklin R. E., & Pauwels K. (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site, 73 (5), 90-102

Urde M. (1999). *Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources*. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Veryzer, R. W. (1998). Key factors affecting customer evaluation of discontinuous new products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 136–150.

Viardot, E. (2004). *Successful Marketing Strategy for High Tech Firms*. 3rd edition. Boston: Artech House.

Viardot, E. (2005). Six principles to make a technology standard. *Business Strategy Review*, 16(3), 23-28.

Von Hippel, E., Thomke, S. & Sonnack M. (2000). Creating breakthroughs at 3M. *Health Forum Journal*, 43(4), 20-27.

Wellman, N. (2010). Relating the curriculum to marketing competence: a conceptual framework. *Marketing Review*, 10 (2), 119-134.

Xuefeng, L. (2009). *The shifts of technological paradigms and the evolution of firms' dynamic capabilities*. *International Journal of Technology, Policy and Management*. 9 (3), 209-221.