Innovando la innovación

*Ricardo Úbeda Sales**
*Carlos Moslares García**

Si bien es cierto que la innovación siempre ha estado presente en la actividad humana, nunca había sido tan protagonista como lo es hoy para explicar el éxito en cualquier actividad empresarial. Por otra parte, ya no podemos pensar en la innovación como resultado exclusivo de la actividad derivada de la I+D sino que hemos de enfrentar la innovación desde todos los planos posibles y no sólo desde la definición del producto. Finalmente, atribuir la innovación exclusivamente a las empresas de mayor tamaño es autolimitar la capacidad de las pymes en su crecimiento. La innovación debe estar presente en cualquiera de nuestras actividades y las formas de afrontarla son tan variadas como el concepto en sí mismo. De hecho la innovación es una forma de afrontar la vida, una forma de trabajar.

Palabras Clave: *innovación tecnológica, innovación financiera, competitividad, política empresarial.*

Clasificación JEL**:** *O31, O33.*

1. Introducción

A veces cuesta distinguir entre algunos conceptos o técnicas que se convierten en una «moda empresarial» y algunos conceptos fundamentales para mantener la competitividad en la empresa. En el primer caso, éstos a veces surgen, perviven y con las circunstancias desaparecen.

Durante los noventa las expresiones más utilizadas en ámbitos empresariales fueron quizás «calidad», «reingeniería», «productividad» y «EFQM». Si tuviésemos un *ranking* fiable de los términos más utilizados en el siglo XXI probablemente el de innovación estaría primero y muy destacado.

Sin embargo, la innovación no parece ser una moda. La innovación nos ha acompañado desde mucho antes de que se convirtiera en un concepto protagonista a tratar en ámbitos tan diferentes como el académico, el empresarial o el político. Los esfuerzos investigadores, así como ayudas públicas e inversiones privadas han sido muy elevados en los últimos diez años, constatando la importancia que la innovación tiene en la empresa y en la sociedad en su conjunto.

2. Innovar o no innovar: ésa no es la cuestión

La asimilación y generación de innovaciones es sin duda el factor que ha contribuido en mayor medida a la introducción

* Profesores Facultat d´Economia IQS. Universitat Ramon Llull.

CUADRO 1
PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS DE EMPRESAS INNOVADORAS Y NO INNOVADORAS

	Líderes en innovación	No innovadoras
Margen bruto	68	34
EBITDA	35	12
Ventas provenientes de nuevos productos	10	4
Tasa de retención de clientes	19	10

Fuente: 2006 AT Kearney Assessment of Excellence in Innovation.

del cambio en la empresa y al mantenimiento de su competitividad. Son numerosos los estudios que muestran que los nuevos productos ayudan tanto a mantener la cuota de mercado de la empresa como a incrementar los beneficios en esos mismos mercados. Incluso en los mercados más maduros y estables, el mantenimiento y el crecimiento en las ventas se logran por medio de diseño, calidad o adaptación del producto a características específicas de los clientes.

COLABORACIONES

Un ejemplo de las aportaciones de la innovación a la mejora de la rentabilidad de las empresas puede verse en el estudio realizado por AT Kearney entre 350 empresas, algunas de ellas empresas líderes en innovación y otras empresas no innovadoras. Las diferencias pueden apreciarse en el Cuadro 1.

Las medidas o indicadores puramente financieros muestran las ventajas económicas que aporta innovar, sin embargo, estas mejoras financieras son la consecuencia de las implicaciones que la innovación tiene sobre la posición competitiva de la empresa.

Innovar, aparte de las mejoras financieras que pueden verse en el cuadro anterior, implica fundamentalmente ofrecer valor al cliente. Las empresas sólo sobreviven si generan valor para sus clientes y son capaces de quedarse con parte de ese valor, y, además, lo hacen de modo sostenido en el tiempo.

El cliente percibe el valor cuando se le entrega un producto o servicio diferente a lo que le ofrece la competencia. Cuando se logra transmitir valor al cliente, se consigue obtener un plus en el precio, desmarcarse en el mercado, evitar imitaciones, crear una cultura diferente en la organización, y satisfacer mejor al cliente.

Innovar no es un hecho que permite tan solo mejorar los márgenes, innovar es una actividad que genera ventajas competitivas que permiten mantener un modelo de negocio a largo plazo, es decir, permite sobrevivir, consolidar y crecer a la empresa. La cuestión se basa en cómo y en qué innovar.

3. ¿Qué hay de nuevo en la innovación?

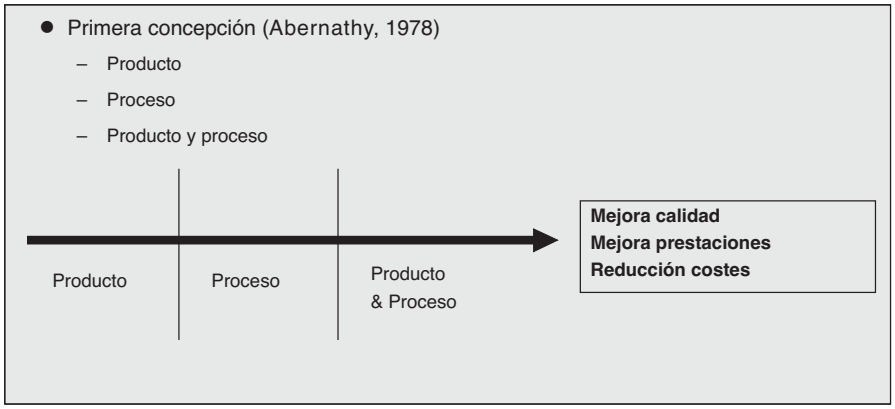
El modo de innovar ha evolucionado en el tiempo, aunque ciertas premisas se han mantenido inalteradas; una de ellas es la finalidad de la innovación. Innovar debe servir para mantener sostenidamente las ventajas competitivas que permiten sobrevivir a las empresas. Fundamentalmente se traduce en tres aspectos:

- Obtener capacidades y recursos diferenciales por parte de la empresa.
- Obtener los beneficios de ser el primero en un mercado.
- Crear barreras para no ser imitado o barreras de entrada para lo cual tendrá que seguir innovando para seguir diferenciándose.

Estos tres puntos son una constante en la innovación. Se trate del tipo de innovación que se trate, la finalidad es lograr satisfacer alguno de los puntos anteriores.

Sin embargo, sí ha habido básicamente tres aspectos que en las últimas décadas han cambiado respecto a la innovación.

GRÁFICO 1
ESQUEMA DE LA CONCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA



Fuente: Abernathy, W.J. (1978), «Patterns of Industrial Innovation» **Technology Review .**

La velocidad de la innovación

El tiempo que emplea una empresa entre el lanzamiento de un nuevo producto o servicio y su sustituto ha disminuido drásticamente en los últimos años. Baste poner un ejemplo. La empresa de maquinillas de afeitar *Gillete* lanzó su primera desechable en la década de los sesenta. Tardó trece años en sustituir el modelo. La misma marca con el mismo producto ha lanzado uno nuevo cada año desde 2003 hasta la actualidad.

La innovación incremental tiene límites

Las mejoras paulatinas en los productos o servicios tienen límites o cuesta más dar saltos significativos. Añadir prestaciones y más prestaciones a la misma maquinilla de afeitar tiene un límite. Crear una maquinilla eléctrica que pueda usarse bajo el agua es innovar disruptivamente. La innovación disruptiva toma fuerza frente a las innovaciones convencionales y de apoyo.

Las fuentes de la innovación

La innovación ha pasado de ser una actividad realizada por unos pocos en un laboratorio o departamento a ser una actividad de toda la empresa y de ahí a una actividad de toda la cadena de valor.

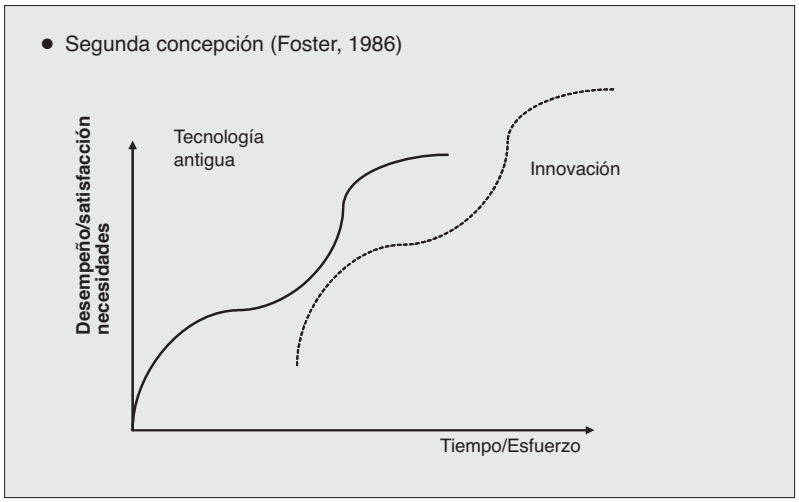
Esto es consecuencia del modo de competir en el siglo XXI. Durante decenas de años las empresas han competido unas contra otras por lograr clientes. Hoy día no es, o no debería ser así. Hoy día se compite entre cadenas de valor, no entre empresas aisladas.

En un entorno donde la velocidad de la innovación es mayor, donde ser el primero es importante, donde crece con fuerza la innovación disruptiva y la colaboración entre toda la cadena de valor para competir, los conceptos *speed to market* y *time to market* se convierten en fundamentales a la hora de llegar al cliente. Llegar el primero al mercado y extender la innovación lo más rápido posible ya no está en manos de una empresa, si no de toda una cadena de suministro.

4. Una primera concepción de la innovación

Una de las primeras nociones sobre cómo y qué innovar se basaban en que la empresa podía mejorar incrementalmente sus productos, sus procesos o ambos a la vez.

GRÁFICO 2
ESQUEMA DEL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LA DÉCADA DE LOS OCHENTA



Fuente: Foster R. (1986), **Innovation: The Attacker's Advantage.**

COLABORACIONES

Con ello conseguía mejorar la calidad, las prestaciones del producto o reducir los costes. Éste era un proceso cíclico donde se alternaban pequeñas mejoras que se iban añadiendo cada cierto tiempo a los productos o a los procesos y éstos incrementaban las prestaciones, con etapas donde el producto no recibía ninguna. Los ciclos de vida del producto eran largos y fundamentalmente la innovación se llevaba a cabo dentro de la empresa sin tener, en ocasiones, en cuenta al cliente.

Durante los sesenta y setenta este concepto de innovación fue el que prevaleció en la mayoría de los mercados industriales. Un ejemplo de ello puede ser la comentada *maquinilla de Gillete*. Esta maquinilla recibió entre 1960 y 1985 tres mejoras en el diseño y prestaciones, pasando de tener una a dos cuchillas además de alguna mejora ergonómica.

5. Segunda concepción de la innovación

Más adelante, en la década de los ochenta, la innovación no provenía tanto de las ideas internas de la empresa como de los cambios tecnológicos.

En esta fase se dio un cambio en el modo de innovar que tendría consecuencias futuras importantes. La innovación comenzó a provenir de los cambios tecnológicos de fuera de la empresa. Cada vez que la tecnología cambiaba, por ejemplo, de relojes analógicos a digitales, se producía un salto cualitativo en el producto o en el proceso, lo que alejaba a los competidores que continuaban sólo con mejoras incrementales. Estas mejoras tecnológicas las propiciaban unas empresas o centros de investigación líderes y a través de sus efectos difusores (*spillover effects*) se trasladaban a otros muchos sectores y actividades.

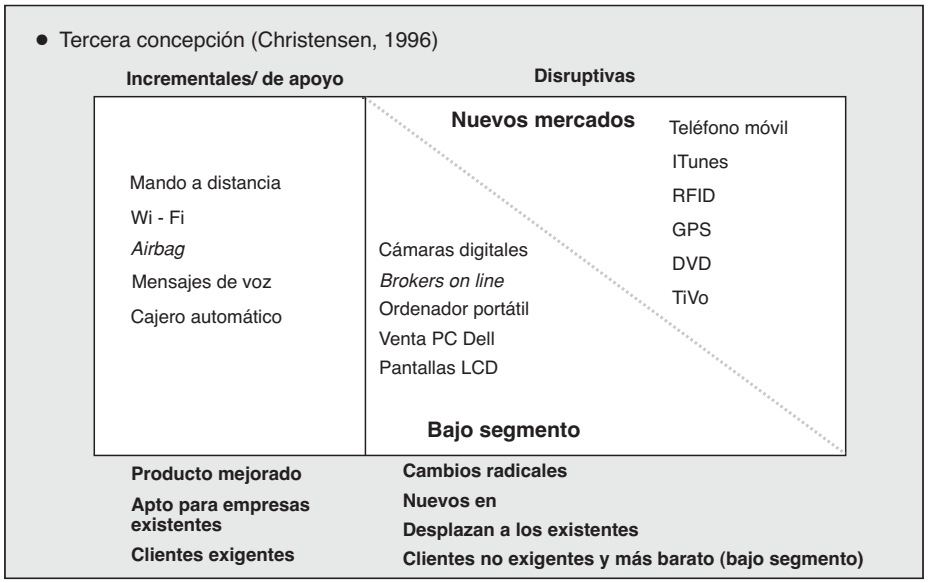
Esta discontinuidad tecnológica dio pie a tres nuevas tendencias:

a) La primera a la aparición de nuevas empresas que de la mano de nuevas tecnologías entraban en el mercado.

b) La segunda a que por primera vez se invertía en tecnologías no maduras, en la época anterior sólo se invertía «en lo seguro», en lo que iba a funcionar.

c) La tercera es que por primera vez se veía el exterior a las empresas como una fuente de innovación.

GRÁFICO 3
ESQUEMA ACTUAL DEL PROCESO DE INNOVACIÓN



Fuente: Christensen J.F (1996) «**Analyzing the Technology Base of the Firm: A Multidimensional Resource and Competence Perspective**».

6. La tercera concepción de la innovación

Durante la década de los noventa, aparece la innovación disruptiva como una nueva manera de innovar. Frente a los cambios incrementales o de apoyo aparecen los disruptivos como nuevas formas de aportar valor al cliente, pero por el contrario, no tan sólo crean nuevos productos, sino que en ocasiones llegan a crear nuevos mercados inexistentes. Estas innovaciones ya no se basan en el trabajo interno de la empresa, sino que se basan en una red de colaboradores exteriores que envía o de los que se captan ideas innovadoras.

En esta fase se pueden encontrar tres tipos de innovación de forma simultánea:

- La innovación incremental o tradicional.
- La innovación disruptiva de bajo segmento.
- La innovación disruptiva de nuevos mercados.

Cada una de ellas responde a un enfoque en la innovación, tanto en el modo como se lleva a cabo dentro de la empresa como las fuentes de donde proviene.

Dentro de las innovaciones convencionales, podemos encontrar productos como el *airbag*, el cajero automático o el mando a distancia. Responden a mejoras, en ocasiones sustanciales, a productos ya existentes o para satisfacer necesidades ya existentes. Normalmente se trata de empresas ya establecidas en el mercado que mejoran su producto de cara a un cliente exigente que no busca precios menores. Este tipo de innovación puede ser en ocasiones interna a la empresa y en otras ocasiones externa.

Los cambios disruptivos de bajo segmento son el segundo tipo de innovación. Se basa en innovaciones que transforman el modo en el que teníamos concebido un producto. El cambio radica en que la mejora desplaza a los productos ya existentes en mercados en ocasiones ya maduros. Los cambios que ofrecen son radicales, por ejemplo, el ordenador portátil, las pantallas de LCD o

COLABORACIONES

las cámaras digitales. Son productos, que suelen venir de empresas entrantes en el mercado que literalmente «barren» todos los productos existentes con anterioridad. Por ejemplo, la aparición de las cámaras digitales, con una calidad muy superior a las analógicas existentes en el mercado, y con precios muy inferiores, cambió por completo el mercado de la fotografía, poniendo en serios problemas a fabricantes como Kodak, que dominaban tecnologías anteriores.

Ya en este tipo de producto se comienza a entrever la importancia del «*speed to market*» y del «*time to market*». Llegar el primero lo antes posible y ocupar todo el mercado posible, se convierte en una fuente de competitividad. Para ello, desde proveedores, fabricantes, industrias auxiliares, hasta los distribuidores, deben colaborar en el mismo sentido, puesto que la velocidad en la cadena de valor depende de todos ellos, ya no de una sola empresa.

Un tercer tipo de innovación es la innovación disruptiva. No se crea un solo producto, se crea al mismo tiempo un nuevo mercado. Productos como el GPS, el teléfono móvil, o el DVD o las videoconsolas, crean un nuevo mercado en el momento que se lanzan. Este tipo de innovación, al inicio, suele ir enfocada a clientes más exigentes que están dispuestos a pagar un sobreprecio en ocasiones importantes. Posteriormente pasan a ser estándares de mercado, y más tarde de nuevo empieza el ciclo de la mejora incremental sobre estos productos.

En este tipo de innovación se adivina que, de nuevo, la velocidad de entrada y expansión en el mercado son más que cruciales. Entrar primeros no solo significa obtener más cuota de mercado, sino que significa crear un estándar de mercado sobre el cual girará toda la industria.

7. ¿Y este proceso cómo se realiza?

Contando con un sistema de innovación abierto. Podemos afirmar que la propia evolución de la innovación ha sido a la vez causa y consecuencia de la evolución en el modo que las empresas han innovado.

Los sistemas de innovación cerrados, que a pesar de su baja efectividad siguen existiendo, han dado pasos a sistemas de innovación abiertos, donde la empresa se comporta como un sujeto permeable y deja traspasar cualquier tipo de innovación que aparece en su entorno.

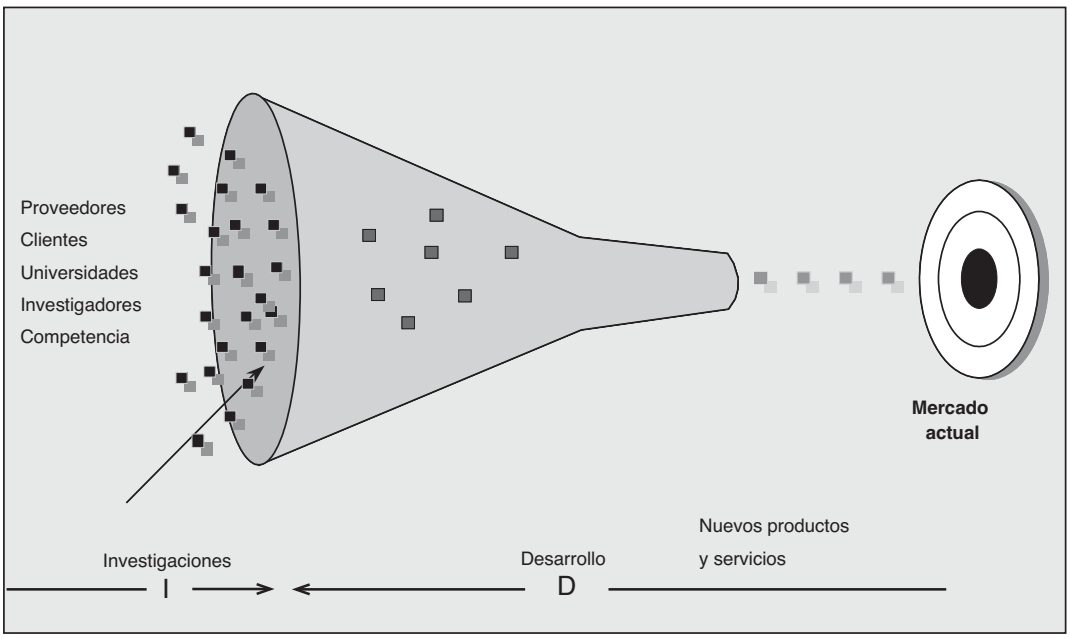
Los sistemas de innovación cerrados, nacieron como departamentos o partes de la empresa donde se innovaba. Con el tiempo se hizo patente que existía más innovación en el exterior de la empresa que dentro, por lo que la empresa empezó a intentar absorber cuanta innovación podía de proveedores, investigadores, competencia o universidades o centros tecnológicos.

Esta innovación, en su fase de investigación estaba compuesta por gran cantidad de ideas, que tras sucesivos filtros, pasaba a una fase de desarrollo, de ahí a nuevo producto tras otra serie de filtros y finalmente se lanzaba al mercado.

Lógicamente este tipo de innovación aportaba mayor número de productos al mercado existente, por lo que los ciclos de vida del producto se acortan y la facilidad con que todas las empresas lanzan innovaciones aumenta al compartir en ocasiones fuentes de innovación. Bajo este sistema de innovación subyacen ideas como que el primero que descubra el producto encontrará un mercado, o que se posee el mejor equipo en innovación, o que si se es el primero se tendrá el mercado.

En definitiva, la transferencia de tecnología o innovación tiene ciertos límites, y

GRÁFICO 4
SISTEMA CERRADO DE INNOVACIÓN



Fuente: Chesbrough, H. (2006) **Open Innovation. Harvard Business Press, Boston MA.**

esto, con los cambios del entorno cambió hacia lo que el profesor Henry Chesbrough llamó la innovación abierta.

En el periodo de finales de los noventa trajo una serie de cambios que se tradujeron en un cambio radical en la concepción del I+D y de la innovación en la empresa:

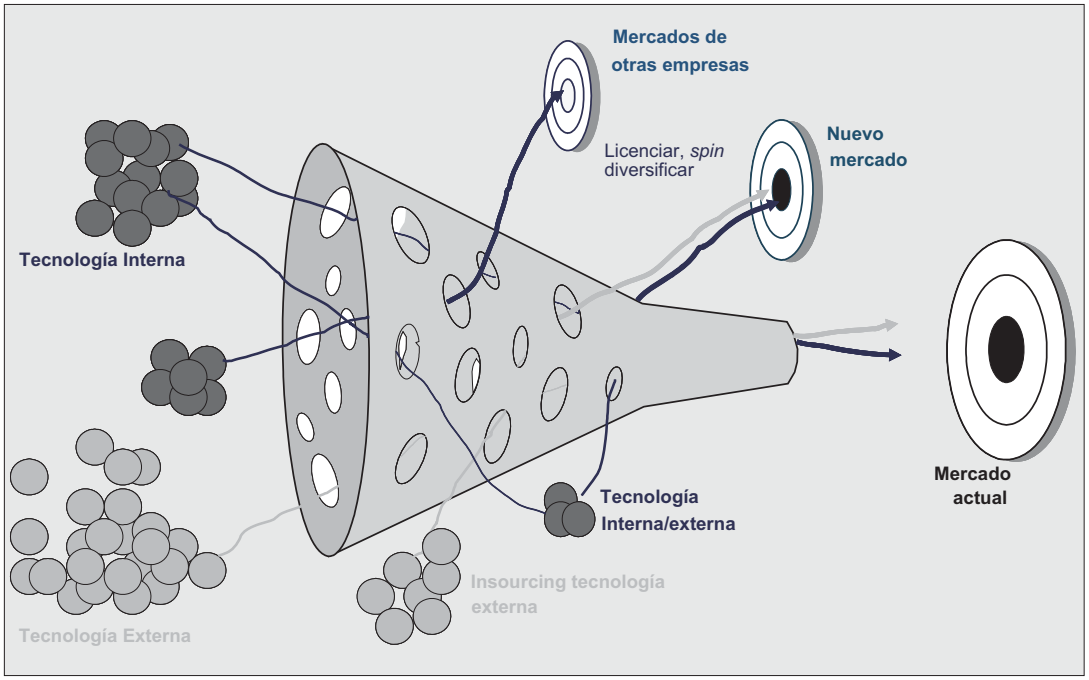
- Ciclos de vida cada vez mas cortos de los productos.
- Costes de I+D que crecían exponencialmente.
- Mayor movilidad de los investigadores.
- Aparición del *Venture Capital* como fuente de financiación para los investigadores y profesionales que creaban sus *start-ups*.
- Extensión del uso e Internet.

Estos factores influyeron en un cambio decisivo, las grandes empresas ya no eran las propietarias exclusivas de la innovación, si no que innumerables *start-ups* contaban con avances tecnológicos o investigaciones que podían llegar a ser una amenaza a las empresas establecidas. La solución ante esta situación fue crear sistemas de innovación abiertos.

En este sistema abierto la innovación se concibe como un sistema permeable al entorno de la empresa. Las fuentes de donde proviene la tecnología pueden ser externas o internas, la misión del sistema de innovación es tan sólo absorber toda la innovación posible. El gran cambio viene en cuanto la empresa se plantea qué hacer con la innovación. Contrariamente al sistema cerrado la innovación abierta combina tecnologías internas y externas, las une si interesa o las mantiene separadas si no, pero el gran cambio reside en que no innova para su mercado exclusivamente, sino que innova para cualquier mercado que pueda dar la bienvenida al producto.

En ocasiones puede ser un nuevo mercado que puede explotar de la mano de otra compañía o de algún *spin-off* que ha tenido la idea. En otras puede ser una idea

GRÁFICO 5
SISTEMA ABIERTO DE INNOVACIÓN



Fuente: Chesbrough, H. (2006) **UC Berkeley, Open innovation: Renewing Growth form Industrial R2D, 10th.**

COLABORACIONES

que sirve en mercados ya existentes donde la empresa no está presente, donde puede licenciar o compartir los beneficios del mercado, en otras será su mercado quien dé la bienvenida a un producto desarrollado interna o externamente, explotado junto a otra empresa o aisladamente.

Un buen ejemplo de este tipo de innovación es Apple. La empresa californiana es la que explota parte de los beneficios del *Ipod*, el reproductor musical que ha revolucionado el modo de escuchar música y de venderla. El *Ipod* surgió de Tony Fadell, un emprendedor con una brillante idea y poco más. Apple lo contrató junto a 35 personas más, y, a su vez, colaboró con Toshiba y para Texas Instrument el *software* del producto. Otra empresa, Wolfson colaboró en lo que sería el *Portalplayer*, de modo que en menos de seis meses el *Ipod* estaba en el mercado.

Atendiendo a este caso particular, la innovación no sólo fue de producto, que de hecho lo fue, sino que la innovación fue más allá al crear un nuevo mercado y con él un nuevo modelo de negocio donde la música se vende diferente.

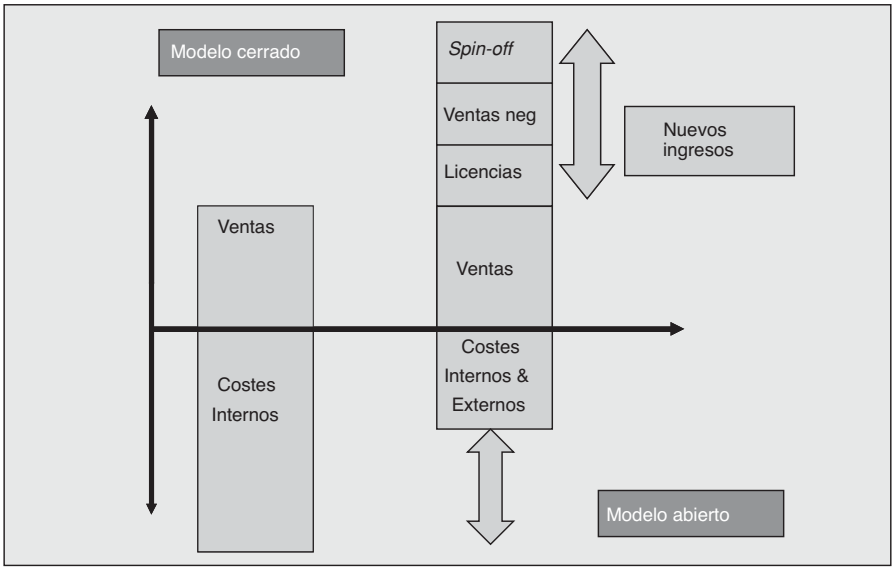
Uno de los siguientes pasos fue aliarse con la empresa de ropa deportiva Nike con quien desarrollo un sistema en el *Ipod* que, conectado al las zapatillas, medía determinados parámetros físicos como pulsaciones o distancia recorrida a los deportistas.

Este modo de innovar, donde aparecen nuevos productos y mercados, responde al modelo de innovación abierta. Cualquier empresa y cualquier mercado es apto para desarrollar productos innovadores con y en él. A medida que la empresa innova, no innova tan sólo en el producto, si no también en su modelo de negocio.

8. Ventajas del modelo

Un modelo cerrado de innovación busca ofrecer a la empresa mayores ventas

GRÁFICO 6
COMPARACIÓN DEL MODELO ABIERTO CON EL MODELO CERRADO DE INNOVACIÓN



Fuente: Chesbrough, H. (2006) **Open Innovation. Harvard Business Press, Boston MA.**

pero también costes internos de desarrollo elevados.

El modelo de innovación abierta, reduce gracias a la colaboración, tanto el tiempo como los costes de desarrollo, y ofrece nuevos modelos de de negocio lo que permite también mayores oportunidades a las pymes. A las ventas que puede suponer una innovación, se añaden posibles ingresos por licencias de uso para otras empresas, venta de negocios a empresas de otros mercados o *spin-off* que pueden derivar en nuevas empresas.

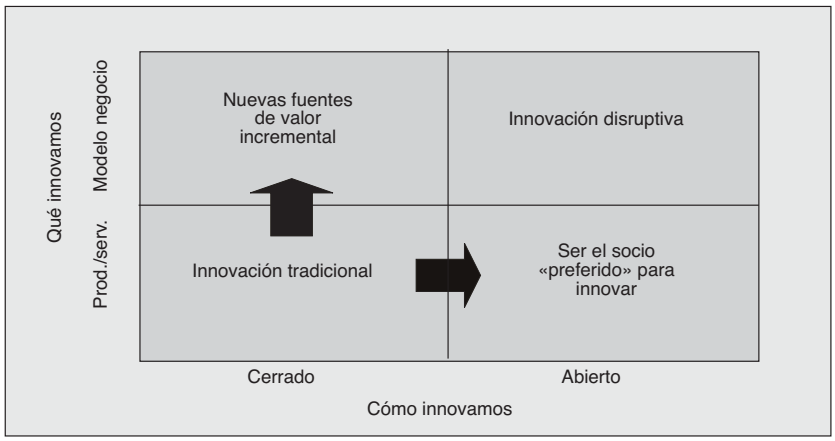
Hasta hoy, la innovación se basaba en un producto o proceso cuyo origen era por lo general una innovación tecnológica. Hoy día la innovación puede darse tanto en productos como procesos, pero también en el modo de comercializar un producto, en el modelo de negocio y por medio de innovación interna o externa.

También cabe destacar que la innovación es tarea de toda la empresa, ya no de un solo departamento, y lo que antes era un punto fuerte, el «inventado aquí», hoy día se ha convertido en un lastre. Las empresas que innovan con un sistema abierto encuentran uno de sus mayores puntos fuertes en el hecho de poder afirmar en sus productos que han sido «inventados en cualquier parte». La innovación fuera de la empresa sigue siendo mucho mayor que la que pueda encontrarse dentro. Y esto ha tenido sus implicaciones.

Como se ha comentado, este tipo de innovación no siempre se basa en el producto. Por ejemplo, vale comentar la innovación en el modelo de negocio de Ryanair o alguna de las empresas de vuelos de bajo coste.

Las aerolíneas tradicionales tienen como modelo de negocio cobrar a los pasajeros para poder pagar sus costes más un margen. Uno de los costes es el coste que les carga el aeropuerto por los servicios que ofrece a las aerolíneas. Sin embargo, algunas de las aerolíneas que vuelan a aeropuertos secundarios, por el hecho de generar tráfico en los comercios del aeropuerto y en la ciudad de destino, perciben dinero en lugar de pagarlo en el aeropuerto, por lo que con las misma tecnología que otro competidor, la

GRÁFICO 7
TIPOS DE INNOVACIÓN: EN PRODUCTO Y EN MODELO DE NEGOCIO



Fuente: Santos, D.; Doz, Y.; Williamson, P. (2004) **«Is Your Innovation Process Global?» MIT Sloan Management Review y elaboración propia.**

explotan dentro de un modelo de negocio diferente.

En resumen, cuando planteamos que hay de nuevo en innovación, se puede combinar lo expuesto en este artículo en términos de, innovación abierta o cerrada, e innovación de producto o de modelo de negocio. El resultado puede verse en la matriz del Gráfico 7.

COLABORACIONES

La cuestión a plantear ante la innovación teniendo en cuenta sus variantes de innovación abierta y cerrada así como la de producto y modelo de negocio se puede definir en:

- *Innovación tradicional*. Son sistemas cerrados de innovación basados en el producto o servicio y mejoras incrementales. Un ejemplo puede ser la ya comentada maquinilla de afeitar Gillete.
- *Nuevas fuentes de valor incremental*. Son sistemas de innovación predominantemente cerrados que innovan en el modelo de negocio más que en el producto. Las empresas de vuelos de bajo coste o Starbucks pueden ser buenos ejemplos. Sobre productos tradicionales innovan en el modelo de negocio y el modo de generar beneficios. En nuestro contexto doméstico podríamos citar a empresas ubicadas en sectores tradicionales como pueden ser Camper en el sector del calzado, Tarradellas en el sector de alimentación, etcétera.
- *El socio preferido para innovar*. Son sistemas abiertos basados en mejoras de los productos. Las relaciones que por ejemplo la marca alemana BMW tiene con sus proveedores hace que éstos innoven en el producto final. La marca automovilística introduce mejoras e innovaciones realizadas por sus proveedores, contando de este modo con un sistema abierto y con mejoras en el producto.
- *Innovación disruptiva*. Son innovaciones que cambian el producto y al mismo tiempo el modelo de negocio. El ejemplo expuesto anteriormente con Apple y el *Ipod* es un buen ejemplo de ello.

9. Conclusión

El proceso de innovación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Se ha pasado de una innovación en producto cerrada a una innovación abierta en productos y modelos de negocio. Tan sólo la velocidad de la innovación y su aplicabilidad en ocasiones en mercados no tradicionales de la empresa, marcan la

diferencia entre los líderes y la competencia.

Plantearse la posibilidad de innovar hoy día ya no pasa por destinar exclusivamente recursos internos a I+D. Proveedores, centros tecnológicos, universidades, empresas especializadas, *start-ups* o *spin-off* son posibilidades que la empresa debe explorar, pues existe mayor innovación fuera que dentro de la empresa, aunque sea un proceso complejo.

Finalmente, hay que considerar que, así como el valor al cliente se ha venido ofreciendo tradicionalmente a través de la innovación en productos dentro de un modelo de negocio concreto, probablemente esto no seguirá siendo así. La proposición de valor ya está actuando como una fuerza que exige cambios, bien en el producto o bien en el modelo de negocio, al final lo importante será adaptarse.

Bibliografía

[1] ABERNATHY, W.J.; UTTERBACK J.M., (1978): «Patterns of Industrial Innovation» *Technology Review*, vol. 50, pp. 78-93.

[2] ANDERSON, P.W.; TUSHMAN, M.L.; (1990): «Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change» *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 pp. 604-633.

[3] CHESBROUGH, H. (2006): Open Innovation. *Harvard Business Press*, Boston MA.

[4] CHRISTENSEN J.F. (1996): «Analyzing the Technology Base of the Firm: A Multidimensional Resource and Competence Perspective» en N.J. Foss y C. Knudsen (eds.) *Towards a Competence Theory of the Firm,* pp.111-132. Routledge Londres.

[5] CONNER, K.R.; PRAHALAD, C.K. (1996): «A Resource Based of the Firm: Knowledge versus Opportunism» *Organization Science*, vol. 7, pp. 477-501.

[6] COOPER, R. (1990): «Stage Gate Systems: A New Tool for Managing New Products» *Business Horizons,* 33.

[7] FERNÁNDEZ PÉREZ, ANA Mª; LEÓN RODRÍGUEZ, Mª DOLORES (2006): «Teoría Evolucionista y Sistemas de Innovación: implicaciones Institucionales y Organizacionales de la Innovación Tecnológica y el Desarrollo Económico Regional» *Boletín Económico del ICE*, nº 2876, abril, pp. 24-43, Madrid.

[8] FOSTER, R. (1986): «Innovation: The Attacker´s Advantage» New York *Summit Books*, NY.

[9] HANSEN, M.; NOHRIA, N. (2004): «How to Build Collaborative Advantage» *MIT Sloan Management Review Fall* 2004.

[10] MACCORMACK, A.; FORBATH, T.; BROOKS, P.; KALAHER, P. (2007): «Innovation Through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage» Harvard Business School *Working Paper*, 07-080.

[11] SANTOS, D.; DOZ, Y.; WILLIAMSON, P. (2004): «Is Your Innovation Process Global?» *MIT Sloan Management Review*, verano 2004.

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

en

INTERNET

www.revistasICE.com