



El rol de la innovación en la toma de decisiones de marketing en la industria cervecera mexicana

Figueroa Garza, Federico Guadalupe¹; Vázquez Zacarías, Manuel Alexis²; Galindo Mora, Juan Patricio³; & Davila Aguirre, Mario César⁴

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, manuel.aguilar@uanl.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52)
81 83 29 40 00

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

Resumen

El proceso de toma de decisiones es clave para impulsar una ventaja en las empresas, se requiere de varios factores para poder llevar a cabo este proceso de manera eficiente. Una de las variables que intervienen en este proceso, es la capacidad de absorción de la empresa, la cual permite obtener conocimientos, ya sea adquiridos previamente o desarrollados para impulsar la innovación en el proceso de las tomas de decisiones del área de mercadotecnia. En el sector cervecero mexicano se vive este proceso de manera diaria y es de vital importancia para poder llevar a cabo las mejores decisiones en este mercado tan cerrado y competitivo. Este artículo expone el rol mediador de la innovación entre la capacidad de absorción y la toma de decisiones en el área de mercadotecnia en una empresa cervecera nacional.

Abstract

The decision-making process is key to drive an advantage in companies, it requires several factors to be able to carry out this process efficiently. One of the variables that is implicated in this process is the absorption capacity of the company, which allows to obtain knowledge or develop them to drive innovation in the process of decision-making in the marketing area. In the Mexican brewing sector, this process is experienced on a daily basis and it is of vital importance to be able to make the best decisions in this closed and competitive market. This article exposes the mediating role of innovation between the absorption capacity and the decision making in the area of marketing.

Palabras Clave / Key Words: innovación, capacidad de absorción, cerveza, toma de decisiones, marketing.

I. Introducción

La innovación es un término que se ha utilizado con frecuencia en los últimos años, aun no existe una interpretación oficial de ella en términos de lo que significa, cómo se puede actualizar y cómo se puede comercializar. En particular, cuando consideramos las acciones innovadoras de las empresas que pueden proporcionar una ventaja competitiva en el mercado podemos observar que tanto la sociedad como las empresas, están en el punto de partida respecto a este tema. Partiendo de esta perspectiva, este estudio se ha iniciado con el objetivo de identificar la forma en que la capacidad de absorción influye en la innovación, y como esta a su vez ayuda en la mejora de las tomas de decisiones en el área de mercadotecnia.

La capacidad de absorción (ACAP) es lo que permite a una organización adquirir, usar, transformar e implementar la información vital para el crecimiento de una cultura de intercambio de conocimientos en la empresa (Cohen y Levinthal, 1990). ACAP '... mejora la capacidad de una empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva' (Zahra y George, 2002, p. 185). La ACAP influye en el desempeño de la innovación, resultando en una ventaja competitiva para la empresa.

La innovación se debe a las capacidades de la empresa (Hurley Y Hult, 1998), de las cuales las capacidades de marketing representan un elemento central (Perks, 2001, Shang, Yildirim, Tadikamalla, Mittal, Brown, 2009).

Esto se relaciona con estudios anteriores, que mencionan los procesos relacionados con el marketing como el núcleo de la innovación de las empresas (Knight & Cavusgil, 2004).

Como se puede apreciar en los párrafos anteriores, existe poca investigación científica referente a los temas donde se vincule la ACAP, la innovación y los procesos de toma de decisiones en el departamento de marketing, motivo por el cual se realizó este estudio. La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo la innovación afecta la relación entre la capacidad de absorción y el proceso de toma de decisiones de marketing?

En este artículo se expondrán las evidencias que se encontraron respecto al tema de investigación: entender el rol de la innovación en la relación entre la capacidad de absorción y el proceso de toma de decisiones de marketing.

Este estudio contribuye a la investigación de la innovación en el proceso de decisión de marketing de varias maneras. Primero, exploramos el impacto medidor de la innovación con el estudio seminal realizado por Knight y Cavusgil (2004) en cual se enfoca en las capacidades relacionadas con la innovación, proporcionando así una mejor comprensión de las capacidades básicas que impulsan la innovación. En segundo lugar, exploramos la influencia de la capacidad de absorción vista desde la perspectiva de Zahra y George, (2002). Finalmente, nos referimos a como estos factores influyen en la capacidad de toma de decisiones en el área de marketing de la empresa.

II. Marco Teórico

1.1 Toma de decisiones

El primer paso en la evolución de la gestión estratégica se llevó a cabo a finales de los años cincuenta, cuando las empresas desarrollaron un enfoque sistemático para decidir dónde y cómo haría la empresa sus futuros negocios (Ansoff, 1984). Una estrategia es un patrón en las decisiones y acciones importantes de la organización, y consiste en algunas áreas clave o cosas por las cuales la firma se distingue de otras (Digman, 1986). Para Drucker, la estrategia es una acción decidida, mientras que para Mintzberg es un plan, una estratagema, un patrón, una posición y una perspectiva (cinco Ps).

La gestión estratégica se define como el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de estrategias diseñadas para lograr los objetivos de una organización (Pearce II y Robinson, 2013).

Según Schwenk (1988), las decisiones estratégicas están mal estructuradas, no rutinarias e importantes para la empresa, en las que la alta dirección suele desempeñar un papel central (Hofer y Schendel, 1978). La toma de decisiones estratégicas es incremental e interdependiente, moldeada por una variedad de influencias contextuales que surgen de acontecimientos pasados, circunstancias presentes y perspectivas del futuro (Quinn, 1980, 1986, Neustadt & May, 1986).

Una de las características centrales de las decisiones estratégicas es su falta de estructura (Mintzberg et al., 1976) debido principalmente a la complejidad de los problemas estratégicos (Mason y Mitroff, 1981).

Gamble y Thompson (2009) descubrieron que la estrategia de una empresa consiste en movimientos competitivos y enfoques que la administración ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar objetivos de desempeño.

Otro ejemplo reciente de un estudio descriptivo de la toma de decisiones en marketing examina cómo los comerciantes razonan sobre las reacciones competitivas (Montgomery et al., 2005). Aunque la creatividad sigue siendo un activo clave para los comercializadores, los tomadores de decisiones ahora pueden y deben beneficiarse de la disponibilidad de más y mejores datos incorporando la información derivada y su capacidad de absorción de estos en sus procesos de toma de decisiones en el departamento de marketing (Blattberg y Hoch, 1990).

Es importante recalcar la importancia que tiene el proceso de toma de decisiones en el departamento de mercadotecnia y como es influido por la capacidad de absorción y la innovación en la organización. En la siguiente subsección se describirá a detalle el proceso de innovación y cómo influye en la toma de decisiones.

1.2 Innovación

Las organizaciones piensan constantemente en estrategias para aumentar su capacidad de innovar. Según King y Anderson (2001) hay tres estrategias generales que pueden ayudar en el tema: Primero, la organización puede introducir procedimientos que fomenten la generación de nuevas ideas. Tal vez el más conocido de estas técnicas es Brainstorming desarrollada por Alex Osborn en 1953. En segundo lugar, la organización puede capacitar a la gente en las habilidades necesarias para el desempeño creativo exitoso. Esta formación puede ser un curso en el dominio en el que la organización desearía innovar. Muchos estudios han señalado que la creatividad requiere experiencia en el dominio (Gardiner, 1993) que necesita ser adquirida antes de que los actos creativos puedan tener lugar. Tercero, la organización puede reclutar individuos creativos o reasignar a las personas a posiciones que sean apropiadas a su nivel de innovación. La innovación influye en la toma de decisiones en el departamento de marketing brindando nuevas perspectivas de cómo realizar y proponer nuevas ideas con el propósito de generar ventaja sobre su competidor el mayor tiempo posible.

En la actualidad, el efecto de los inventos tecnológicos y científicos, la colocación más rápida de nuevos productos en el mercado, así como una distribución más rápida de ellos, son algunos de los principales elementos que impulsan a las empresas hacia la innovación (Eren, 2000).

Las empresas tienen que renovarse constantemente para sobrevivir en mercados competitivos. Pero, con este fin, una pequeña porción de decenas de innovaciones logra el éxito. La tasa de éxito es tan baja en un tema tan importante. Las empresas tienen que aumentar la eficacia del proceso de administración de la innovación, a fin de aumentar el porcentaje de éxito en las actividades de innovación (Gökçek, 2007).

A pesar de que frecuentemente se hace hincapié en la importancia de la innovación, se le dedica menos tiempo a cómo ponerla en práctica de una manera eficiente y eficaz. Actualmente existen problemas en las organizaciones referentes a la innovación. Un problema es el que aborda la innovación de marketing de manera eficaz para servir a los mercados. La transformación de las acciones innovadoras en valor económico y social sólo puede ser posible mediante la comercialización efectiva. Es decir, crear un nuevo producto, un nuevo servicio o un nuevo proceso de negocio, no puede ser considerado como innovación a menos que sea sometido al proceso de comercialización. Con esto mencionado, una estrategia de innovación eficaz es crucial para las organizaciones en el proceso de toma de decisiones para comercializar y producir innovación (Erdogan & Uz Kurt, 2010). Dadas las contribuciones vistas en esta subsección se declara la siguiente proposición.

Proposición 1: La innovación interviene de manera directa en la toma de decisiones en el departamento de marketing.

1.3 Capacidad de Absorción

La capacidad de absorción se definió originalmente por (Cohen & Levinthal, 1990) como la capacidad de una empresa para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla con fines comerciales. A raíz de esta definición, han surgido diversas conceptualizaciones acerca de la capacidad de absorción (Lane et al., 2006; Lev, Fiegenbaum, & Shoham, 2009).

Existen varios tipos de conceptualizaciones que describen la capacidad de absorción como la variable independiente y el desempeño de la innovación como variable dependiente. Existen perspectivas referentes a este tema que la implican como una relación mediadora, que puede fortalecer o debilitar la relación entre la capacidad de absorción y los resultados de la innovación.

Zahra y George (2002) dividen la capacidad de absorción en capacidad potencial de absorción y capacidad de absorción realizada. La primera captura la adquisición y asimilación del conocimiento, que se refiere a la capacidad de una empresa para identificar y adquirir conocimiento generado externamente. La capacidad de absorción realizada se refiere a la capacidad de transformar y explotar el conocimiento con fines de un mejor desempeño en la organización.

Tanto las capacidades de absorción potenciales como las realizadas son acumulativas y dependen de experiencias pasadas. Los esfuerzos para desarrollar la capacidad de absorción en un período facilitan su acumulación en el siguiente (Cohen & Levinthal, 1990).

Como se ha dicho antes, la capacidad de absorción se entiende comúnmente como la capacidad de la empresa para reconocer el valor de la adquisición de nuevo conocimiento, asimilarlo, transformarlo y aplicarlo con fines comerciales (Zahra y George, 2002).

Como quedó claro, las ideas emergen de la variedad y diversidad de experiencias y comportamientos que se encuentran a través de una empresa y sus alrededores, en todos los niveles (Johnson & Scholes, 2002). Los empleados, por ejemplo, interpretan las situaciones de maneras únicas y pueden llegar a ideas diferentes para una situación particular, ya que aprovechan la experiencia de diferentes orígenes. Cuanto mayor es la variedad de experiencias, mayor es la probabilidad de innovación (Johnson & Scholes, 2002). A continuación, se establecerá la proposición 2 con el sustento expuesto en los párrafos anteriores.

Proposición 2: La capacidad de absorción potencial y realizada, inciden de manera directa en la capacidad de innovación.

Teniendo en cuenta las relaciones entre los conceptos de capacidad de absorción y de innovación, debe subrayarse que la implantación de la innovación abierta en una empresa tiene un fuerte impacto en sus recursos y capacidades y, por lo tanto, en la mejor toma de decisiones. Debido a esta apertura, los procesos de innovación de la empresa implican la necesidad de desarrollar sus capacidades internas, incluida la capacidad de absorción (Zahra & George, 2002; Lewandowska 2015).

Una empresa con una capacidad de absorción inteligente puede aumentar su capacidad de absorción realizada y, por lo tanto, su inteligencia, si tiene la capacidad de multiplicar e integrar las fuentes de información incorporadas puede llevar a una mejor toma de decisiones" Haller et al. (2011).

La inteligencia en las organizaciones y en la gestión de la información implica medir y cuantificar datos de diferentes tipos: negocios, mercados, variables externas no controlables, clientes o socios, competidores e incluso medir datos públicos, todo para tomar las mejores decisiones empresariales (Barton & Court, 2012).

El proceso de capacidad de absorción realizada resultará en una toma de decisión que desencadene una acción: compra, venta, aumento de precios, implementación de una acción de marketing, etc. (Payeras, 2013). Su objetivo será mejorar el desempeño organizacional y apoyar el éxito empresarial y la preservación de la ventaja competitiva (Lane & Lubatkin, 1998). La siguiente proposición se sustenta en las aseveraciones mencionadas con anterioridad.

Proposición 3: La capacidad de absorción potencial y realizada, inciden de manera directa en la toma de decisiones de marketing

A continuación, con las proposiciones ya expuestas, se presenta el modelo gráfico (Figura 1) en el cual se revela de manera explícita la interacción entre las variables mencionadas en las subsecciones anteriores.

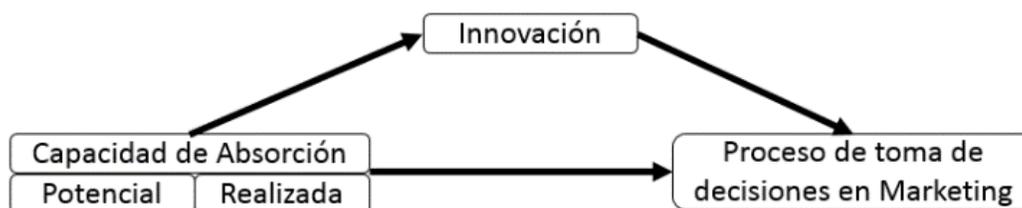


Figura 1. Modelo gráfico del problema a investigar. Creación propia

III. Metodología

El estudio de caso cualitativo es un enfoque de investigación que facilita la exploración de un problema de investigación dentro de su contexto utilizando una variedad de fuentes de datos. Esto asegura que el problema no se explora a través de una lente, sino más bien una variedad de lentes que permite que múltiples facetas del problema a investigar sean reveladas y comprendidas, asegura el poder triangular fuentes y tener una visión holística del contexto.

La metodología cualitativa se considera la más conveniente para la investigación de un tema el cual es muy reciente o si este aún no está desarrollado a plenitud (Edmonson y Macmanus, 2007). En este viaje analítico, tanto la organización de los datos cualitativos en historias coherentes de la experiencia como los procesos para darles sentido son actividades analíticas esenciales.

La metodología cualitativa tiene múltiples vertientes donde una de ellas de acuerdo a Yin (2003), se debe considerar un diseño de estudio de caso cuando: a) el enfoque del estudio responde a preguntas de "cómo" y "por qué"; b) no se puede manipular el comportamiento de los involucrados en el estudio; c) desea cubrir las condiciones contextuales porque cree que son relevantes al fenómeno de estudio o d) los límites no son claros entre el fenómeno y el contexto. Existen varios tipos de estudios de caso los casos múltiples y los casos simples.

Este estudio cumple con las características propuestas por Yin (2003) porque responde a la pregunta de cómo y porque influyen las variables expuestas en la toma de decisiones del departamento de marketing, no se manipulo de ninguna manera el comportamiento de los involucrados en el estudio tuvieron la total libertad de expresarse en todas las preguntas que se realizaron, se cubrieron las condiciones contextuales del estado de Nuevo León en donde el fenómeno de estudio es relevante, las limitantes del contexto no permiten definir si este fenómeno trasciende el contexto o solo aplica en el llevado a cabo en esta investigación.

En esta investigación se realizó un caso de estudio individual, el cual puede permitir la creación de teorías más complicadas que los casos múltiples, porque los investigadores de un solo caso pueden encajar su teoría exactamente a los muchos detalles de un caso particular. En contraste, los investigadores de múltiples casos retienen solamente las relaciones que se replican en la mayoría o en todos los casos (Eisenhardt & Graebner, 2007). Esta investigación será descriptiva ya que de acuerdo a (Yin, 2003) "describen una intervención o fenómeno y el contexto real en el que ocurrió".

Existen varios tipos de muestreo para las investigaciones cualitativas, para esta investigación se utilizó específicamente la muestra por conveniencia en la cual se escogen las unidades a entrevistar siguiendo criterios de conveniencia del investigador, en este caso el contacto directo con la empresa que se describió en los párrafos anteriores y su apertura para este estudio.

La empresa en la cual se realizó esta investigación, es una importante empresa cervecera a nivel tanto nacional como internacional, la cual lleva mucho tiempo siendo una empresa muy representativa del norte del país, específicamente del estado de Nuevo León.

IV. Resultados

En esta sección se presentarán los resultados de esta investigación, con el propósito de retomar las proposiciones de este estudio y saber el resultado obtenido para cada una de estas, exponer los resultados de las entrevistas realizadas, así como de la información encontrada en diferentes medios de comunicación que sustentan la investigación.

Al realizar la entrevista el director de mercadotecnia de la región, nos respondió de manera detallada y abierta sus respuestas acerca del tema de investigación, se realizó un análisis de contenido de dicha entrevista y fue posible extraer información clave para la investigación.

El director regional mencionó en palabras textuales que "la innovación juega un papel muy importante en la toma de decisiones del departamento ya que se necesita ver siempre las situaciones desde perspectivas diferentes y tratando de aplicar el sentido innovador y creativo que tiene cada miembro en las tomas de decisiones para tener una ventaja en la industria".

De acuerdo a (Marketing Directo, 2016) "Aunque sus estrategias funcionen y el éxito llame a su puerta nunca hay que dejar de aprender, innovar, escuchar al consumidor y apostar por todo lo que llega ya que la competencia cada vez es más feroz, asegura Frank Amorese".

"La agenda de innovación es algo que tenemos muy marcado. Las innovaciones hace 20 años estaban más dirigidas a temas de empaque, ahorita seguimos innovando en imagen, pero también en ofrecer productos que busca el mercado", explicó el directivo Marco Antonio Mascarúa,(El Financiero, 2016).

Lo expresado anteriormente va ligado con la proposición que declara que la innovación interviene de manera directa en la toma de decisiones en el departamento de marketing.

Esta proposición puede sustentarse más ampliamente con lo encontrado en estudios empíricos expuestos a continuación: los realizados por (Gardiner, 1993) que afirma que la gente puede aportar con su experiencia previa a la innovación en la toma de decisiones; Mohr y Sengupta (2013) señalan que una cultura organizacional que enfatiza la interacción del equipo conduce a una capacidad más radical de la innovación en la toma de decisiones; Marques y Monteiro-Barata (2006) añadieron la creencia en la relación entre innovación y buen desempeño que las empresas son inducidas a crear sistemas para fomentar ideas creativas, implementar herramientas para fomentar la creatividad en procesos de toma de decisiones y resolución de problemas.

"La innovación depende mucho de la interconectividad, hoy en día no puedes pensar en innovar sin estar cubriendo todas las aristas de tecnología. No es solo un tema procesal sino conceptual, tienes que entenderlo y transformarlo. Trabajen en

ver integralmente cómo se conectan sus consumidores a través de las redes sociales y en el mundo digital, para que puedan vincular sus productos con ellos”, explicó Michel Flores, director de innovación de Heineken (Diario NTR, 2015)

En cuanto al tema de capacidad de absorción se refiere, en esta investigación se propuso que la capacidad de absorción potencial y realizada, inciden de manera directa en la capacidad de innovación en la empresa.

Lo declarado por el entrevistado y extraído para este apartado fue lo siguiente: “Cuando se tiene el know how adquirido por la experiencia en los diferentes entornos y contextos en los que te has desarrollado y se sabe cómo aprovecharlo, se desencadena una serie de ideas innovadoras en cualquier lugar que te encuentres para poder generar valor para la empresa”.

Para tener un mejor panorama referente a la proposición declarada, se referencia a Johnson & Scholes (2002), los cuales comentan que “las ideas emergen de la variedad y diversidad de experiencias y comportamientos que se encuentran a través de una empresa y sus alrededores, en todos los niveles.” Otro autor que apoya la proposición mencionada es Jones (2006) que afirma que “la acumulación y diversidad de conocimientos previos de individuos o agentes a diferentes niveles, mejora la capacidad de una empresa para adquirir y acumular nuevos conocimientos e innovar en sus tomas de decisión y procesos”.

“Nunca debe tener miedo a probar cosas nuevas ya que hay que arriesgar para no quedarnos atrás. Este es uno de los precios de la innovación y el error (dentro de unos parámetros asumibles) tiene que ser visto como un aprendizaje,” declara Frank Amorese (Marketing Directo, 2016).

En un fragmento tomado del instrumento, el entrevistado comento referente a la capacidad de absorción “todo lo que se aprende en el andar en la industria se pone de manifiesto en cada situación que se presenta y en como decides el rumbo de acción a tomar”. Heineken lleva trabajando desde hace más de dos años con SocialCode en la aplicación de los conocimientos extraídos con la publicidad social para desarrollar una estrategia basada en los intereses de su público. Una combinación de datos de primera mano y procedentes de terceros que permiten hacer un seguimiento de todos los consumidores que han visto sus anuncios y han acabado comprando cerveza (Marketing Directo, 2016)

La capacidad de absorción potencial y realizada, inciden de manera directa en la toma de decisiones de marketing es la proposición que sustenta lo que el entrevistado menciona en el párrafo anterior.

Payeras (2013) menciona que “el proceso de capacidad de absorción realizada resultará en una toma de decisión que desencadene una acción”. Debido a la complejidad del proceso de innovación, no existe un enfoque único para tomar decisiones o entender la innovación que es adecuada para todas las situaciones, pero influye la experiencia propia (Gutierrez, Sandström, Janhager, 2010).

Lo expuesto en esta investigación nos permite percatar que las tres proposiciones realizadas se cumplen de manera positiva de acuerdo a la entrevista realizada y con el respaldo de estudios empíricos referentes al tema de estudio.

V. Conclusiones

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo la innovación afecta la relación entre la capacidad de absorción y el proceso de toma de decisiones de marketing?

El objetivo de la investigación y de las proposiciones realizadas se cumplió en el contexto realizado ya que las proposiciones expuestas durante el artículo fueron respaldadas tanto por el marco teórico, como por las personas en el campo laboral y región en donde se aplico el instrumento de investigación.

Se tuvieron limitantes en este estudio, como lo fue primeramente el tiempo, faltó más tiempo para poder realizar más entrevistas a otras unidades de negocio de esta empresa para ver la diferencia en su contexto. Limitantes geográficas, solo se realizó el estudio en el estado de Nuevo León, es importante considerar ampliar la cobertura de este estudio.

Las implicaciones prácticas encontradas en este estudio, nos permite decir que la innovación es un mediador entre la capacidad de absorción y el proceso de toma de decisiones de marketing para la industria cervecera mexicana en la que se aplicó la investigación. Esto ayudará a que se documente y realicen más investigaciones al respecto para poner en la práctica los hallazgos de este estudio.

En cuanto a futuras investigaciones quedan abiertas las posibilidades de ampliar el contexto a un contexto nacional y también la posibilidad de realizar este estudio a la industria cervecera mexicana no solamente a un participante.

VI. Referencias

- Ansoff, H., & MacDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management* (1st ed.). New York [u.a.]: Prentice Hall.
- Barton, D. and D. Court. 2012. Making advanced analytics work for you: A Practical guide to capitalizing on big data. *Harvard Business Review* (October): 78-83.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Diario NTR (2015). Heineken presume sus procesos de innovación. Recuperado de http://www.ntrguadalajara.com/post.php?id_notas=16057
- Digman, L.A. (1986). *Strategic Management Concept, Decisions Cases*. Texas: Business Publication inc
- Edmonson, A., & Mcmanus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy Of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases opportunities and challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Gamble, J., & Thompson, A. A. (2011). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple Intelligences (2ª ed.)*. Nueva York: Basic Books.
- Haller, C., Amabile, S., Meissonier, R., & Boudrandi, S. (2012). Business Intelligence and Absorptive Capacity of Information by Wineries in the Provence Wine Industry. *International Business Research*, 6(2).
- Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal Of Marketing*, 62(3), 42.
- Johnson G. & Scholes K. (2001). *Dirección estratégica. (5ª Ed.)*. Madrid: Prentice Hall.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal Of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199805\)19:5%3c461::aid-smj953%3e3.3.co;2-c](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199805)19:5%3c461::aid-smj953%3e3.3.co;2-c)
- Lev, S., Fiegenbaum, A., & Shoham, A. (2009). Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. *European Management Journal*, 27(1), 13-25.
- Lewandowska, M. (2015). Capturing Absorptive Capacity: Concepts, Determinants, Measurement Modes and Role in Open Innovation. *International Journal Of Management And Economics*, 45(1).
- Marketin Directo (2016). 7 lecciones aprendidas de Heineken para conquistar a los consumidores. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/7-lecciones-aprendidas-heineken-conquistar-consumidores>
- Mason, R.O. & Mitroff, I.I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: Wiley.
- Neustadt, R & May, E. (1986). *Thinking In Time*. N.Y: Free Press.
- Payeras, M. (2013). ¿Está su empresa lista para una iniciativa de big-data? Recuperado de <http://www.empresas.it>
- Pearce, J., & Robinson, R. (2013). *Strategic management* (1st ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Perks, H. (2001). Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development: the influence of resource balance and competitiveness. *Journal Of Product Innovation Management*, 18(2), 126.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategic Change: Logical Incrementalism*. Homewood IL: Richard D. Irwin

Schwenk, C.R. (1988). *The Essence of Strategic Decision-making*. Lexington, MA: Lexington Books

Shang, J., Yildirim, T., Tadikamalla, P., Mittal, V., & Brown, L. (2009). Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness. *Journal Of Marketing*, 73(2), 146-163.

Slater, S., Mohr, J., & Sengupta, S. (2013). Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions. *Journal Of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.

Susana Marques, C., & Monteiro-Barata, J. (2006). Determinants of the Innovation Process: An Empirical Test for the Portuguese Manufacturing Industry. *Management Research: Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management*, 4(2), 113-126.

Torrecillas, C. (15 abril 2017) Entrevista con Citlali Torrecillas. Recuperado de audio mp3.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Zafer Erdogan, B., & Uzkuurt, C. (2010). Effects of ethnocentric tendency on consumers' perception of product attitudes for foreign and domestic products. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), 393-406.

Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy Of Management Review*, 27(2), 185.