

**IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN ABIERTA COMO
ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS
PRODUCTOS**

CATALINA ALARCÓN PEÑUELA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2013

**IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN ABIERTA COMO
ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS
PRODUCTOS**

CATALINA ALARCÓN PEÑUELA

Taller de Grado

Directora: Rebecca Sigrid Koch

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Formulación	13
2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	14
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 General	16
3.2 Específicos.....	16
4. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	17
4.1 Marco teórico	17
4.1.1 La teoría del cambio.....	17
4.1.2 Ciclo de vida del producto.....	17
4.1.3 Comportamiento Organizacional	18
4.1.4 Desarrollo de Nuevos Productos.....	19
4.1.5 Innovación Abierta.....	20
4.2 Marco Conceptual.....	20
5. METODOLOGÍA	21
6. EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.....	22
7. COLABORACIÓN E INNOVACIÓN ABIERTA	29
7.1 Formas Actuales de colaboración entre las empresas.....	31
7.2. Empresas con PIA.....	33
7.3. Importancia de las PIA.....	35
8. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	36
8.1 Tabulación de datos.....	37
8.2 Hallazgos de los estudios realizados:	37
9. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	39
10. RECOMENDACIONES Y APOORTE	42
11. BIBLIOGRAFÍA.....	46
12. ANEXOS	48
1. Ciclo de vida del producto.....	48
2. Comportamiento organizacional By ANDERSON, ROMANELLI and TUSHMAN.....	49
3. Proceso de desarrollo de nuevos productos	50
4. Innovación abierta.....	51
5. Etapas de desarrollo de nuevos productos.....	51
6. Innovación abierta en LEGO	52
7. Innovación abierta DELL	52
8. Innovación abierta NOKIA	53
9. Plataforma de Innovación Abierta INNOCENTIVE.....	53
10. Cuestionario sobre PIA'S.....	54
11. Datos Tabulados	56

RESUMEN EJECUTIVO.

En el presente trabajo se parte de una perspectiva general sobre el desarrollo de nuevos productos y cómo se puede mejorar partiendo de la implementación de Plataformas de Innovación Abierta y muestra el impacto que éstas pueden tener durante todo el proceso desarrollo y generación de nuevos productos.

Se comienza explicando la importancia de el cambio y la necesidad de crear nuevos productos, a partir de esto se muestra la capacidad de cambio que deben enfrentar las organizaciones ante las nuevas urgencias de los consumidores y como esto puede ser clave en el éxito o fracaso de la organización.

Conforme lo anterior, se recalca también, la importancia que tiene la opinión de los consumidores en cuanto a la satisfacción total o no del producto que se está ofreciendo, de ahí es donde parte la trascendencia que una PIA puede tener, adecuar totalmente el producto/servicio a las necesidades de los consumidores meta, otorgando cierta ventaja competitiva y además el rendimiento del esfuerzo para crear nuevos productos que signifiquen un real valor agregado al cliente.

A lo largo de este trabajo se explica paso a paso la metodología del desarrollo de nuevos productos contemplando una PIA y cómo lo han hecho empresas alrededor del mundo. Se muestra cómo esta implementación es un giro empresarial que ha venido tomando fuerza y aquellas organizaciones que la usan han tenido un gran avance en cuanto a la satisfacción de el consumidor.

La idea principal que se persigue, es la de informar a cerca de una herramienta novedosa e innovadora que se puede adecuar casi a cualquier organización y que la meta principal que se busca es muy clara, satisfacer mayormente al consumidor leal a la marca y al mismo tiempo adquirir más mercado, ya que se trata de una plataforma que está abierta a todo público.

INTRODUCCIÓN.

En un mundo como el actual en donde todo está en un cambio constante, lo único que nos queda a nosotros como personas y empresas es tener la habilidad de responder adecuadamente a estos cambios permanentes.

Las personas, formas, gustos y pensamientos van cambiando y aunque muchas empresas luchan por mantenerse un paso más delante de estos cambios, cada día es más difícil responder pronta y adecuadamente a las inquietudes y deseos de los consumidores.

¿Qué hacer entonces? La respuesta no es sencilla y las soluciones que se puedan dar a esta inquietud tienen que ver con las múltiples alternativas u opciones que podamos tener a la mano para actuar rápida y fácilmente ante estas inesperadas variaciones. Es por esto que es importante saber cómo las empresas de hoy están respondiendo a las necesidades, gustos y preferencias siempre cambiantes de los consumidores para poder entregarles un mejor producto; uno que se moldee a lo que ellos deseen.

Para poder conocer a los consumidores se necesita de interacción y comunicación permanente para poder determinar qué es lo que quieren y lo que no. Muchas veces las empresas lanzan al mercado millones de productos que no son del todo exitosos, y es ahí en donde las empresas están subestimando el poder que tiene la voz de un consumidor, el no solo es quien compra y exige, sino que también quiere ser escuchado, quiere participar en la realización de su producto favorito y quiere que sus ideas sean tenidas en cuenta.

El simple hecho de incorporar al consumidor en el desarrollo de un producto hace unos 100 años podría parecer un chiste, pero hoy, la fuerza de las personas consumidoras es mucho más grande y exigen que sean escuchadas y tomadas en cuenta. El hacer esto, significa un continuo intercambio de ideas, informaciones, datos, etc. Entre una empresa y una persona, aunque muchas veces se podría determinar que no es del todo viable-rentable otorgar todo tipo de información a personas externas, las empresas de hoy deben tener la

capacidad de ser lo suficientemente abiertas para aprovechar todo lo que entra como lo que sale de su empresa.

Este intercambio es posible por medio de la implementación de una herramienta de innovación abierta que ayudará a las empresas no solo a tener millones de ideas, sino, tener una interacción mejor con sus diferentes consumidores en cualquier parte del mundo. Para ello es importante determinar si la implementación de dicha herramienta ayudaría al desarrollo de productos en las empresas, es decir, si el flujo y uso de las ideas externas es realmente provechoso o no.

Por lo anterior vale la pena preguntarse cómo las empresas están enfrentando estos nuevos retos que nacen cada día gracias a los cambios en el mercado, cómo lo están haciendo por medio de diferentes herramientas y también cómo estas herramientas están facilitando el desarrollo de productos.

Para responder a estas preguntas, es necesario tomar en cuenta varios aspectos tales como las diferentes formas de desarrollar un producto, la relevancia que tiene la colaboración empresarial actualmente y si el uso de este tipo de herramientas en las empresas funciona realmente.

Por medio de este trabajo se quiere informar a las personas sobre lo que es una plataforma de innovación abierta (PIA), y cuál es el impacto de éstas en las organizaciones y en el desarrollo de nuevos productos. Es importante mirar más allá de lo que se tiene en el interior de la empresa para comenzar a sacar provecho de lo que se encuentra en el exterior.

Tanto dentro como fuera de toda empresa se tienen perfiles innovadores, creativos y visionarios que se ignoran; se están dejando de lado aquellas ideas que pueden agregar valor por el simple hecho de ser externas o ajenas a la empresa.

Por esto mismo se debe empezar a ver a futuro, ver las herramientas y metodologías que pueden ayudar a sacar mayores beneficios; conectar aquellos conceptos como

innovación, desarrollo, plataformas o innovación abierta con el fin de aprovechar lo que se encuentra en nuestro entorno y no seguir cerrándonos bajo un ideal y un modelo obsoleto reacio al cambio.

Esta investigación mostrará a empresas nuevas formas de desarrollar productos, se mostrarán formas de implementar una PIA (plataforma de innovación abierta) como una respuesta a las necesidades del mercado. Aunque este tema desde hace varios años viene aumentando y teniendo una mayor participación, es importante mostrar lo que es y cómo funciona en la vida real, muchas veces se queda en solo palabras y suposiciones pero vale la pena mostrar casos empresariales reales y a lo que hoy le apuestan las empresas, los retos que enfrentan y lo que es más importante, lograr informar sobre una de las herramientas o metodologías que existen para competir y mantenerse en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Los cambios que ocurren día a día son inevitables, el mundo de hoy no es el mismo de hace 10 o 50 años. El cambio es constante y no sabemos hacia donde nos lleve y todo se está adecuando a las necesidades de las personas.

De la misma manera las empresas deben adaptarse a los cambios, a lo que demandan las personas y deben ofrecer productos y servicios que satisfagan sus necesidades por lo que están en la obligación de cambiar e innovar sus portafolio para mantenerse en el mercado. (Márquez, 2003)

Como el mundo es un cambio permanente y las necesidades y deseos de los consumidores requieren nuevos productos que se ajusten a estos cambios, las empresas deben generar los cambios o inventar productos que suplan esas necesidades. ¿Por qué es importante hacer estos cambios? es importante hacerlos para adaptarse a las nuevas

tendencias y a las nuevas formas en que las personas se desarrollan. Los productos ayudan a moderar estos nuevos estilos de vida, los nuevos productos se crean con el fin de suplir cada necesidad y por medio de nuevas inversiones y nuevas tecnologías se pueden desarrollar diferentes productos para cada tipo de persona (Beristain, 2012). Como ya no todas las personas buscan lo que hace un año e incluso hace una semana buscaban, las empresas tienen que revisar que productos deben ofrecer de acuerdo a los cambios de las necesidades de sus clientes. (Abreu, 2012)

Un producto según Kotler y Armstrong (2003) es todo aquello que puede ofrecerse a un mercado para su uso y consumo, estos son tangibles e intangibles y su objetivo es suplir una necesidad o deseo. Como ya hemos visto, nada es más constante que el cambio y por ello estos productos deben transformarse, para llevarlo a cabo, se deben realizar procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos, es común que aun existan empresas que realizan todos estos procesos internamente, sin buscar ayuda exterior. Para esto, actualmente se debe considerar la idea de que hoy se tienen muchas formas de colaborar y obtener información realmente útil de diferentes personas alrededor del mundo y el estar cerrados es una barrera de entrada a cualquier fuente que pueda enriquecer a la organización. Un caso ejemplar es lo que le sucedió a la empresa Kodak. Esta empresa era líder del mercado a finales de los años 80 y principios de los noventa, tenía una planta de 145.000 empleados y su acción estaba valorada en aproximadamente 100 dólares. Debido a no haber evaluado positivamente el desarrollo de la fotografía digital y haberse concentrado en el negocio de los rollos y las películas, pasó a tener en el año 2012 una acción que no alcanza el valor de 1(un) dólar y 18.000 empleados y de ser un líder en su sector a una posición de quiebra. (Bañuelos, Rodrigo Pérez-Novelo, Emmanuel Vega, Julio 2012) Cuando las empresas dejan de investigar y analizar los cambios en su mercado objetivo ponen en riesgo el futuro de la empresa. (Abreu, 2012)

¿Qué rol tienen los nuevos productos? De acuerdo a Centerio (2012) los nuevos productos son los que garantizan la razón de la empresa, nacen ya sea como una respuesta a la competencia o a un cambio de entorno ofreciendo algo único y superior, un valor agregado.

Para desarrollar un producto, principalmente las empresas deben establecer y tener claro lo que buscan con este desarrollo. Las empresas principalmente basan este tipo de estrategias en la innovación de productos, puesto que estos deben cambiarse, reposicionarse o crear uno completamente nuevo (Centeno, 2012). De acuerdo a Borja y Ramírez (2006) la innovación es un proceso con diferentes actividades que tienen como fin diseñar, producir o comercializar productos nuevos o con mejores características. El uso de la innovación es el medio que hace posible el desarrollo de los mismos, permitiendo realizar algunas mejoras o modificaciones al producto conservando su originalidad frente a otras empresas (Bemaguali, 2009). Para hacer cualquier cambio previamente se deben realizar estudios de mercado en los que se puedan analizar tendencias, gustos o preferencias (Centeno, 2012) Seguido a esto se debe tener una visión amplia del mercado en la que se consideran los productos existentes y la competencia y para finalizar se debe establecer una estrategia que ayudara a alcanzar los objetivos propuestos. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

Todos los productos pasan por un procedimiento llamado Ciclo de Vida del Producto el cual contiene cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declinación. La primera etapa es la fase de introducción, que de acuerdo con Kotler y Armstrong (2009) tiene dos partes importantes, por un lado tiene el desarrollo de productos que es en donde la empresa quiere crear o modificar un producto, y por el otro está el lanzamiento del producto nuevo al mercado. Como se mencionó anteriormente, el hecho de desarrollar un producto nuevo es el resultado de un estudio de mercado para poder conocer lo que los consumidores quieren, (Centeno, 2012). Un método comúnmente usado es el de grupos focales, de acuerdo a Abreu (2012) estos grupos proveen información muy valiosa puesto que no se obliga a comentar

sobre un tema al contrario, se da la libertad a un grupo diverso de opinar y hablar libremente con el fin de recolectar la mayor cantidad de información posible para el desarrollo de un producto según los gustos de los consumidores.

El desarrollo de productos está en el comienzo del CVP, y es allí en donde surge una idea y creación del producto. Cabe resaltar que muchas empresas usan diferentes formas para desarrollar un producto, sin embargo el uso de la innovación es fundamental para realizarlo, esto ayuda a que las empresas puedan entregar un producto mejorado o nuevo de calidad. (Centeno, 2012). Teniendo esto en cuenta, ya no basta con hacer encuestas, observaciones o depender de la cantidad de ventas. Las empresas siempre deben estar un paso más adelante para lograr que el producto que quieren entregar sea lo que los consumidores quieren, deben buscar otras formas en las que logren obtener mayor información y en el menor tiempo posible y para esto es necesario hacer uso de la información que se tiene disponible en cualquier parte del mundo; hoy no solo se trata de mejorar un producto por medio de la empresa, sino que se trata de integrar diferentes ideas, perspectivas y soluciones hacia la creación de un producto. Las empresas deben ser una fuente abierta, deben estar abiertos a recibir información externa y de esta forma obtener una visión global, deben tener la capacidad de captar una oportunidad de negocio. (Beristain, 2012)

Se habla generalmente que todas las empresas tienen diversas formas de interactuar con sus consumidores, sin embargo así como lo mencionan Dodgson, Gann y Salter (2006) los mercados cambian y el cambio de información que esto genera requiere habilidad organizacional para absorber lo externo. Las empresas no deben estar bloqueando el ingreso de información externa o hacer uso únicamente de la información que tiene existente dentro de la empresa puesto que esto impide tener una visión más amplia y global que ayude al desarrollo y mejoramiento de un producto. (Tobias Fredber, Maria Elmquist and Susanne Ollila, 2008).

Existen varias herramientas para que la empresa pueda conseguir información sobre su mercado potencial. Una fuente de información que ha crecido mucho en los últimos años han sido las plataformas de innovación abierta (PIA). Las PIA son sitios en línea que ayudan a compartir información entre todos sus miembros. En el caso de las empresas, las PIA ayudan a conectar personas con las empresas y al mismo tiempo propiciar la entrada de ideas y opiniones de personas de todo el mundo, una forma de ver esto es por medio de una de las nuevas propuestas de Nokia llamada “Forum Nokia” que es un espacio para desarrolladores, empresas y grupos de investigación en donde podrán compartir experiencias y conectarse entre ellos. (Esteve Almirall, 2009). Fuentes como esta, ayudan a las organizaciones a tener una visión global no solo sobre lo que los consumidores quieren, sino lo que necesitan y están buscando, las comunicaciones son hoy las formas de interacción entre los diferentes individuos dando la posibilidad de generar grupos de interés en torno a diferentes temas específicos. (Gutierrez, 2009). Hoy en día muchas empresas están empleado este tipo de herramientas, como el caso de la empresa “Conectainnova” con su PIA llamada “Innoget”. Esta plataforma facilita la conexión con otras empresas y usuarios, ayudando a obtener conocimiento sobre lo que sus clientes externos quieren o buscan. (Sabater, 2009).

Aunque muchas empresas están implementando una PIA, la más grande en este momento es “Innocentive”, establecida desde el 2001 y su idea se basa en que actualmente hay muchas organizaciones que necesitan respuesta a sus problemas. Para resolverlos, se necesita de experiencia, talento, opinión e ideas disponibles alrededor de todo el mundo. La función principal es poder conecta aquellas personas que tienen problemas con las que pueden solucionarlo. (García, 2011) Esta PIA quiere resolver los problemas de diferentes empresas por medio de la opinión y sugerencia de empleados, clientes y socios y ofrece soluciones únicas y rápidas a cada tipo de problema. (Innocentive, 2012) las PIA no solo

ofrecen soluciones sino también sirven como una fuente de generación de ideas para el desarrollo de nuevos productos,

Estas plataformas aunque son una buena herramienta y fuente de información debe suplir las necesidades tanto del que aporta ideas como de la empresa. Las empresas están recibiendo buenas ideas y soluciones a los problemas pero para que estas funcionen efectivamente deben: especificar el tema a tratar o problema a resolver y dar incentivos no solo monetarios sino de diferentes categorías que motiven a las personas a ser parte de estas redes. (Julian Birkinshaw, Oyril Bouquet & J.L.Bardoux, 2009)

Las empresas que están hoy en el mercado pueden hacer uso de esta herramienta para solucionar sus problemas pero además de eso, podrán tener la oportunidad de usarlas para adelantarse a los cambios y darles a los consumidores lo que esperan, teniendo esto en cuenta, al hacer uso de una PIA las empresas podrán no solo aprovechar la información que las personas le están proporcionando sino también ayudar a desarrollar nuevos productos. Una PIA puede ser una fuente de la que las empresas pueden aprender, conocer y recibir información valiosa sobre los productos requeridos y necesitados; por medio de esta se conocerá a fondo lo que realmente las personas están buscando y demandan de un producto y de la misma forma crear uno nuevo. (Chesbrough, 2003).

1.2 Formulación

De acuerdo a lo anterior es de suma importancia revisar: ¿Cómo ayudan las plataformas de innovación abierta a las empresas en el desarrollo de nuevos productos?

2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Es importante recalcar que un análisis sobre el desarrollo de productos a través de plataformas de innovación abierta (PIA) muestra las nuevas formas de crear e innovar en una empresa. Hasta el momento muchas empresas están comenzando a implementarlo, su uso y resultado ha sido muy positivo, es de las formas en las que una empresa puede buscar fuentes externas de información en las que no solo se beneficia sino que beneficia a los demás. (Chesbrough, 2003).

El emplear nuevas herramientas y formas para desarrollar productos puede ayudar a crear nuevas competencias y aumentar el potencial de mercado, en este caso se pueden aprovechar y usar las PIA como una forma de enriquecimiento y conexión con otras personas (Chesbrough, Octubre 26, 2005).

Hay que tener en cuenta que no se pueden dejar de lado los estudios de mercado. Pero aunque son muy importantes, se debe buscar tener una mayor interacción con el público y no basarse únicamente en la parte visual y observativa. (Abreu, 2012). Hoy en día, existen muchas formas de realizar estudios de mercado, una forma muy conocida son las entrevistas en profundidad, estas son una fuente de información muy valiosa pero ocupan mucho tiempo y en ocasiones las personas no tienen la disposición por lo que se pueden tener sesgos en la investigación. Por otra parte, las PIA pueden ser la mejor solución puesto que facilitan el flujo de información entre las personas y de ellas mismas se puede saber lo que los consumidores realmente quieren según sus propias opiniones. (Abreu, 2012).

Las plataformas de innovación abierta pueden ser una fuente de enriquecimiento de ideas y opiniones para las empresas, muestran una nueva visión sobre las formas en las que se pueden conectar las personas a la empresa y por medio del uso de estas plataformas se puede

llegar a conocer lo que la empresa desconoce de sus productos o su marca, las PIA dan paso libre a una interacción abierta entre todo tipo de personas. (Birkinshaw, 2011).

Este trabajo resultará muy provechoso para aquellas personas y empresas que quieren tomar nuevos caminos y mirar diferentes perspectivas. Por medio de este se generara más conciencia sobre la importancia que tienen tanto el consumidor como las opiniones externas en la creación de un producto. Con su desarrollo se podrá demostrar la importancia que tiene el conectar y convocar diferentes personas para abarcar un tema específico.

Este trabajo aparte de presentar un tema relativamente nuevo para las empresas, pretende mostrar una forma con la cual las empresas pueden llegar a ser más competitivas en el mercado. En el caso de Colombia, se puede decir que es una herramienta totalmente innovadora e importante puesto que atraerá nuevas ideas y visiones diferentes a las que se encuentran en la actualidad. Ideas de otras partes del mundo pueden ayudar a una empresa a tener una visión más amplia sobre lo que debe entregar y aportar a un mercado. En la parte social le brindara muchos beneficios puesto que estará entregando nuevos conceptos y nuevos productos que resultan de gran utilidad para diferentes consumidores. Se trata de mostrarle a las empresas que una innovación es una ayuda y mejora para sus productos. (Beristain, 2012).

Una PIA, como ya lo indica su nombre, es una plataforma abierta a todo tipo de personas y de la misma forma en que se abre al mundo le dará a la empresa la ventaja de poder competir en su mercado meta .Las PIA pueden brindar muchos beneficios a una organización, gobierno, o cualquier sitio que requiera de información externa para la solución de un problema. Su verdadera importancia se da en cuanto al manejo que se le dé a la información recolectada.

Desde mi punto de vista, el hecho de poder analizar nuevas formas de cómo las empresas pueden desarrollar productos y satisfacer a sus clientes es una ventaja puesto que en el caso de la Administración de Empresas se deben buscar diferentes mecanismos de cómo se debe manejar una empresa y de cómo organizarla. En mi caso específicamente, este tema aporta al énfasis académico de mercadotecnia que estoy cursando y me ayuda a tener una visión más amplia sobre el mercado global y sus necesidades. Las PIA facilitan el flujo de información pero es mucho más útil el poder hacer un buen uso de esa información y tener la facilidad de integrar a las personas interesadas.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Demostrar el aporte de las plataformas de innovación abierta a las empresas en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

3.2 Específicos

1. Describir las diferentes formas de desarrollo de un producto
2. Mostrar la relevancia que tiene la colaboración de diferentes fuentes para el desarrollo de productos
3. Identificar las principales organizaciones que usan plataformas de innovación abierta con el fin de mostrar su importancia y funcionalidad
4. Mostrar las formas en que una plataforma de innovación abierta ayuda a desarrollar productos.

4. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.

4.1 Marco teórico

Para el desarrollo de este trabajo se han revisado diferentes autores que fundamentan la investigación de este trabajo y a partir de diferentes teorías se muestra lo que está ocurriendo no solo a nivel organizacional sino también los cambios que están ocurriendo a través del tiempo. Es de suma importancia recalcar las etapas por las que transcurre un producto y la innovación empleada en las empresas para mostrar lo que se está haciendo y cómo se apoya el tema a investigar sobre dichas teorías.

4.1.1 La teoría del cambio

En la teoría del cambio sobre la cual Heráclito ya habló en los años XXX, nos muestra cómo todo a través del tiempo va cambiando, el cambio es una variable inevitable, es decir siempre se va a requerir de algún cambio o este se va a generar inevitablemente. Este filósofo nos muestra que el cambio es una constante sin la cual la evolución y la supervivencia de los seres vivos serían posibles. Es importante destacar que el cambio no se da por sí solo, este puede suceder como consecuencia de nuestras acciones o como resultado de circunstancias ajenas a nuestra voluntad pero sus repercusiones son las que nos afectan de una u otra manera. (Heráclito Siglo V a.c) como lo único constante es el cambio, las diferentes organizaciones deben anticiparse a él con el fin de obtener mejores resultados, conocer el cambio es para toda empresa una ventaja competitiva. (Socorro, 2010)

4.1.2 Ciclo de vida del producto

Este proceso consta de 4 etapas que son introducción, crecimiento, madurez y declinación (Ver Anexo 1) la primera fase es cuando se lanza un producto nuevo al mercado. De acuerdo a Stanton, Etzel y Walker (2004) esta etapa debe ser realmente innovadora y

presentar a los consumidores productos nuevos o con características mejoradas. Esta fase de acuerdo con Kotler y Armstrong (2009) tiene dos partes realmente importantes, por un lado tiene el desarrollo de productos que es en donde la empresa quiere crear o modificar un producto, y por el otro está el lanzamiento del producto nuevo al mercado. La segunda etapa es la de crecimiento, es en donde los consumidores ya aceptaron y compran el producto, la cantidad de ventas aumenta y representa la mayor utilidad. (Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, 2002).

La tercera etapa la de madurez, es en donde se tiene el mayor número de competidores y las ventas se mantienen constantes o decrecientes, es la etapa de mayor duración, muchos productos se mantienen en esta etapa o en esta se empieza a mejorar el producto. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003) Finalmente se tiene la etapa de declinación, en la que el producto deja de ser buscado o necesitado. Muchas veces esto ocurre porque ya no es necesario o en el mercado existe un producto mejor o muy costoso. (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, 2004).

4.1.3 Comportamiento Organizacional

Esta teoría muestra que toda empresa es afectada por diferentes fuerzas, sin embargo estas empresas deben tener la capacidad de absorción. De acuerdo con Anderson, Romanelli and Tushman (1996) una organización es manipulada tanto por fuerzas internas (individuos y cultura organizacional) y fuerzas externas (difusión de conocimientos). Toda organización debe tener un nivel de innovación que es dirigido por las oportunidades para mejorar el desarrollo de nuevos productos y al mismo tiempo los procesos que aceleran el ciclo de desarrollo. Estos autores muestran cómo el mercado siempre está generando presión sobre los procesos, al tener esto en cuenta, se puede generar mayor conocimiento y al mismo tiempo las fuerzas externas a la organización y las fuerzas internas serán los determinantes para el

desarrollo de nuevos productos. (*Para observar el procedimiento ver Anexo 2*) de acuerdo a este cuadro, se puede ver cómo las organizaciones tienen diferentes fuerzas que actúan sobre ella, es deber de cada organización absorber la información que le dará el conocimiento necesario para poder innovar y arrojar buenos resultados que en este caso son nuevos productos. (Anderson, Romanelli and Tushman. *Fiol, Academy of Management Review*, October 1996).

4.1.4 Desarrollo de Nuevos Productos

La creación de productos es un proceso largo y costoso que supone un alto riesgo para las empresas y personas que invierten en este procedimiento que requiere la aplicación de grandes cantidades de recursos (ej. Materiales, humanos, tecnológicos, financieros) (Beristain, 2012). La mayoría de las empresas siguen un proceso formal de desarrollo de nuevos productos que implica una secuencia de pasos o fases. (*Ver Anexo 3*) (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003) La primera etapa es la generación de ideas que ayudaran a establecer cuál será el nuevo producto o posibles soluciones ante un problema, seguido a esto se deberán evaluar dichas ideas con el fin de obtener la mejor idea. Al obtener una idea esta debe dirigirse a la siguiente etapa que es someterse a diferentes evaluaciones; lo más importante es integrar al público y analizar si dicha idea resulta beneficiosa o no antes de incurrir en mayores gastos para que al momento de comercializar el producto no se tengan pérdidas o fracasos (Centeno, 2012). Una ejecución minuciosa de cada una de estas etapas minimiza el riesgo de fracaso o aumenta las probabilidades de éxito. Muchas veces se desarrollan nuevos productos pero al no realizarlo bajo un control y procedimiento específico se pueden generar productos inservibles o que no sean perdurables en un determinado periodo. (Ana Belén Casado Díaz, Ricardo Sellers Rubio, 2006).

4.1.5 Innovación Abierta

La innovación abierta es un nuevo paradigma organizacional para la innovación. Implica la necesidad de gestionar correctamente las ideas que existen en el mercado para explotar un mayor número de oportunidades (García, 2009).

La idea principal es concebir la innovación abierta como un sistema abierto en el que tanto los actores internos como los externos tienen un protagonismo similar. (Ver anexo 4) De acuerdo al diagrama de innovación abierta se puede ver como una organización debe estar abierta a diferentes fuentes de información externa, ya no basta con lo interno; al tener establecido un mercado meta, se debe buscar todo tipo de información y cooperación por parte de otras personas. (Chesbrough, 2003). Este nuevo paradigma es la antítesis del modelo tradicional de innovación donde las actividades de I+D llevadas a cabo en el seno de la organización dan como resultado un producto que es desarrollado y distribuido internamente. (García, 2009). Hoy en día las empresas no son capaces de solucionar sus problemas e innovaciones necesarias por sí solas, deben contar con recursos externos que deben integrar a su cadena interna y al mismo tiempo sus resultados podrán ser beneficiosos para otras empresas que hoy pueden encontrar variedad de fuentes de información. (Chesbrough, 2003).

4.2 Marco Conceptual

5. Innovación en los productos: un producto, servicio, atributo o idea que es percibida como nueva por los consumidores de un segmento del mercado el cual tiene un efecto en los patrones existentes de consumo. (Centeno, 2012).
6. Plataforma de innovación abierta: Es una nueva estrategia de innovación bajo la cual se dice que las empresas van más allá de los límites internos de su organización, las empresas ya no pueden abordar por sí mismos todos los procedimientos de innovación y por ello deben contar con recursos externos,

de cooperación con personas externas. El hecho de integrarse con otras personas y por medio de una plataforma hará posible integrar a otras personas-organizaciones en el procedimiento y de la misma forma ayudar a otras empresas y mercados con los resultados obtenidos. (Chesbrough, 2003) el numero de fuentes de innovacion esta en aumento y ya no son los grandes paises desarrollados que ayudan a prequeñas o grandes empresas, hoy en dia paises como la India estan extendiendo sus servicios a paises como Estados Unidos, esto demuestra que las limitaciones en distancia ya no son un impedimento, hoy en dia, el acceso a internet ayuda a la conexión. (García, 2009)

7. Comportamiento del consumidor: comportamiento manifestado al buscar, compartir, usar, evaluar y deshacerse de productos, servicios e ideas. (Abreu, 2012)
8. Nuevo producto: cualquier atributo de un producto que sea identificado por el consumidor como nuevo. (DiBenedetto, 1999)

5. METODOLOGÍA

Para poder desarrollar y completar los objetivos propuestos se deben buscar diferentes fuentes de información. La obtención de esta nos ayudará a poder realizar un análisis a fondo de cada aspecto propuesto en este trabajo con el fin de resolver el problema principal que es cómo ayudan las plataformas de innovación abierta a las empresas en el desarrollo de nuevos productos.

Se comenzará por realizar un análisis descriptivo sobre el tema de innovación abierta, para esto se hará uso de diferentes herramientas (encuesta y entrevista) que ayudarán a

muestrear el conocimiento y utilidad que se tiene sobre las PIA actualmente. Esta recopilación de información nos ayudará a saber qué grado de adopción y conocimiento se tiene sobre una PIA en países principalmente latinoamericanos (Colombia y México).

Seguido de esto se mostrará a partir de las experiencias de personas entrevistadas y casos empresariales cómo se desarrollan los nuevos productos ya sea por la implementación o no de las PIA puesto que nos dará una visión general sobre el procedimiento y métodos actualmente usados en el desarrollo de nuevos productos.

La información que se mostrará en esta investigación está basada en el conocimiento y experiencia de diferentes personas dedicadas a las actividades mencionadas previamente, esto hará que la investigación sea aterrizada a casos reales y no sea netamente teórica.

El hecho de utilizar herramientas tales como entrevistas profundas y encuestas, ayudará a recolectar información verídica de personas involucradas en el desarrollo de productos e implementación de innovación abierta en las empresas; esta información podrá ser analizada y tabulada con el fin de responder el aporte que le dan las PIA al desarrollo de nuevos productos. Se entrevistarán a profundidad principalmente a dos personas expertas en los temas de innovación y desarrollo de nuevos productos y se realizarán encuestas a 20 personas envueltas en la administración de empresas y mercadotecnia.

6. EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Para todas las empresas es necesario desarrollar nuevos productos puesto que estos son la razón de existencia y también son los que les permitirán la entrada y permanencia en un mercado a las diferentes empresas. Según Kotler y Armstrong (2003) las estrategias para desarrollar nuevos productos se debe basar en la creación de productos originales, modificaciones o mejoras que las empresas realizan con sus propios esfuerzos por medio de un departamento de innovación y desarrollo.

El problema principal que enfrentan todas las empresas en la creación o modificación de dichos productos es el alto nivel e índice de fallo que tienen al no tomar en cuenta las necesidades reales de las personas que hacen uso del producto; para ello es necesario seguir ciertos pasos para asegurar un lanzamiento adecuado y una buena penetración al mercado. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

Muchos autores se basan en diferentes etapas para desarrollar nuevos productos (Ver Anexo 5) sin embargo, las etapas más conocidas y utilizadas por los autores Kotler y Armstrong (2003) y Centeno (2012) durante el desarrollo de nuevos productos son:

- a. Generación de ideas.
- b. Evaluación de ideas.
- c. Desarrollo y prueba del concepto.
- d. Desarrollo de la estrategia de marketing.
- e. Análisis de prototipo.
- f. Prueba de mercado.
- g. Lanzamiento.

El seguimiento de cada una de estas etapas asegurará tener un mayor control sobre lo que se le vaya a realizar al nuevo producto, este seguimiento permite entregar un producto de calidad que cumpla con las expectativas de mercado. El no llevar a cabo alguna etapa significa no tomar en cuenta algún aspecto del mercado meta que se busca atender; llevar a cabo estas etapas ayuda a disminuir la probabilidad de fracaso.

En la primera etapa; la generación de ideas mediante la lluvia de ideas, es en donde se deben exponer la mayor cantidad de ideas sin evaluarlas o criticarlas. Es en esta etapa donde se encuentran nuevas oportunidades de negocio. (Centeno, 2012)

La mayoría de estas ideas para el desarrollo del producto, provienen del departamento de I+D, sin embargo, es allí en donde muchas empresas están dejando de lado fuentes externas que pueden ser generadoras de buenas ideas. Se tiene la creencia que cada departamento de una empresa conoce cómo funciona y debe responder ante cualquier cambio, sin embargo, no siempre todos los departamentos, en este caso I+D, tienen la mejor solución, encontrar esta solución puede significar grandes costos, mucho tiempo y si no funciona, grandes pérdidas. (Empresa, 2008)

En la generación de ideas se pueden encontrar diversas formas de incentivar el flujo de ideas, sin embargo según James Manktelow en su libro “TheMind Tools” lo más importante dentro de la generación de ideas es la creatividad, explotar la creatividad de las personas desde dos puntos, el teórico y el artístico. Esto ayudará a que se saquen mejores ideas, y que no se estén enviando ideas al azar sino que sean ideas acordes al tema propuesto o situación problema. La función principal de esta técnica es el crear ideas radicales a partir de la creatividad. (Manktelow, 2003)

Las ideas provienen de cualquier fuente (interna o externa), en este aspecto, las plataformas de innovación abierta pueden ser una herramienta adicional que pueden tener las empresas como una fuente de ideas. Por medio de ella pueden incentivar la participación de diferentes personas interesadas en dar a conocer su opinión y ésta herramienta ayuda y facilita la integración y participación de personas sin importar su condición. La ventaja que tienen estas plataformas sobre la etapa de generación de ideas es que pueden recoger millones de ideas, algunas pueden ser muy buenas y otras no convenientes para la empresa. Por medio de esta recolección, las ideas pueden tener mayor interacción con el público involucrado en la empresa o con las personas interesadas en aportar su conocimiento. (Chesbrough, 2003) (Campero, 2012)

En la etapa de generación de ideas, la función de una plataforma es esencial, esta recibe todo tipo de ideas y no genera ninguna evaluación ni crítica. Esto ayuda a que las ideas de las personas puedan fluir fácilmente. Un gran error que se tiene en esta etapa dentro de las empresas es someter a crítica una idea sin evaluarla a fondo, muchas de las ideas involucradas en el desarrollo de nuevos productos resultan muy alocadas o difícilmente ejecutables, y en ese mismo momento dejan de existir. (Negocio, 2006)

Al tener todas las ideas listas, se debe seguir por la etapa de evaluación, este tipo de evaluación debe ser interna. Las empresas deben recoger tanto las ideas internas como las externas para someterlas a una evaluación en las que deben tomar en cuenta los objetivos de la empresa y el presupuesto necesario con el fin de revisar la viabilidad de cada una de ellas. Al revisar las ideas externas, las empresas se están abriendo a nuevas posibilidades y explorando oportunidades que muy probablemente no habían contemplado anteriormente. Durante este proceso, lo más importante es mantener aquellas ideas que sean desarrollables y también que cuenten con un mercado potencial. Es importante determinar si existe la cantidad de personas o público dispuesto a obtener el producto, esto se puede hacer mediante encuestas o también vía PIAs para conocer lo que opinan las personas. (Centeno, 2012)

Siguiendo con el procedimiento, se continúa con la etapa de desarrollo y prueba de concepto, es indispensable que en esta etapa se tengan varias ideas más probables o una idea ganadora. En esta etapa se debe detallar la idea o ideas obtenidas y cómo se van a ofrecer al público. El concepto debe mostrarle al consumidor lo que el producto representa, las características que tiene, sus atributos y los beneficios que brinda. Generalmente este tipo de conceptos se ponen a prueba con el fin de tener un solo concepto para un mercado meta. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

Mediante una PIA se podrá sondear e interactuar con mayor facilidad con el mercado meta para la prueba del concepto del producto. Esto es una ventaja que se puede tener puesto

que se tendrá un contacto más directo con las personas a quien se le está dirigiendo el producto y también ellos tendrán la oportunidad de comentar abiertamente (puesto que no se genera ningún tipo de presión o castigo por dar a conocer su evaluación del producto). En muchas ocasiones por medio de estudios tradicionales tales como un focusgroup, las personas no se sienten en total libertad de dar su opinión, el estar bajo una “vigilancia” los cohibe un poco y hace que no se expresen abiertamente. (Beristain, 2012)

Para poder completar el desarrollo de un producto, se debe tener en cuenta la etapa en donde se realiza la estrategia de marketing. En este espacio la empresa debe implementar las 4 p's para determinar su mercado meta, su comunicación, plaza y precio de introducción. Con esta estrategia podrán evaluar la viabilidad que tendrá el producto en el mercado. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

Más adelante se sigue con el análisis del prototipo; las empresas deben crear un empaque, una imagen y un nombre llamativo para su producto. Aunque muchas veces se tienen personas especializadas en creación y diseño que buscan crear una congruencia entre el producto y su apariencia, una vez más, se deja de lado el poder que tienen las fuentes externas. Mediante una consulta al mercado meta, se puede saber qué les gusta, qué colores les llama la atención, pueden conocer un poco más acerca de los gustos de las personas con el fin de basarse en estos y crear un empaque más personalizado, más enfocado en las personas a quienes va dirigido. (Centeno, 2012)

Por medio de una PIA se puede establecer una relación más cercana con los clientes; se puede fidelizar puesto que la empresa está trabajando en su beneficio y escuchando lo que los clientes realmente tienen por decir, los toma en cuenta.

Las pruebas de mercado enfrentan muchos problemas, por lo general se tienen respuestas positivas al estudio puesto que se da un incentivo o se remunera la participación de

las personas, esto sesga un poco las respuestas, aunque es la forma más utilizada por las empresas de mercadeo actualmente. Una forma de hacerlo por medio de las plataformas (aunque una PIA sea virtual) es invitando a las personas que se han involucrado en el proceso para que puedan dar sus opiniones y evaluaciones. Se debe tener en cuenta que no todas las personas que han participado en el proceso están disponibles o incluso con la posibilidad de asistencia, por ello no se deben descartar a personas internas de la organización o público externo en general. (Chesbrough, 2003)

La siguiente etapa es la prueba de mercado, y es en donde se quiere saber cómo es la aceptación del producto, en este aspecto, las empresas tienen un producto de prueba que dan a diferentes personas con el fin de evaluar el gusto o disgusto del mismo. Este tipo de pruebas se pueden hacer de diferentes formas, la primera es en un ambiente controlado como “focusgroup” o en ambientes externos como tiendas o lugares concurridos. La principal función de la prueba de producto, es recoger la información exacta sobre las reacciones de los consumidores con el producto.

Otra forma importante que se debe destacar, es la realización de la prueba de producto mediante pruebas ciegas y no ciegas; hacer pruebas no ciegas resulta muy ventajoso puesto que se podrá determinar si la imagen, marca, empaque, etc. genera algún tipo de idea sobre el consumidor o tiene alguna preferencia por una marca o característica que esté a la vista, mientras que las pruebas ciegas no muestran nada de estas características, por lo que se tienen evaluaciones más exactas y objetivas. (Centeno, 2012)

De acuerdo a lo anterior, se puede destacar que una prueba de mercado se divide en dos partes; lo cualitativo y lo cuantitativo, dentro de la etapa cualitativa no es aconsejable acudir a PIAs puesto que en la realización de pruebas ciegas y no ciegas no se tendrá la presencia de los participantes y por lo mismo, no se podrán obtener sus reacciones. En el aspecto cuantitativo, podría ser más provechoso puesto que se puede llegar a una cuota de

mercado mucho más grande y significativa, pero sin la presencia del participante y el contacto de este con el producto hace que la prueba de mercado sea un fracaso mediante una PIA. (Alagón, 2001)

Finalizando con las etapas, se tiene la etapa de lanzamiento, en esta etapa el producto ya ha sido evaluado paso a paso y se tiene un resultado; el lanzamiento debe atraer a su mercado meta con el fin de que conozcan el producto y puedan probarlo. El lanzamiento es muy importante puesto que es la primera vez que la empresa dará a conocer el producto, la empresa debe otorgar la información más relevante del producto a las personas-consumidores meta y también generar una buena comunicación. El lanzamiento que se realice depende del nivel creativo de la empresa, se pueden hacer muchos lanzamientos ya sean virtuales, presenciales o escritos, el nivel de innovación hecho en esta etapa depende del producto y la empresa. (Centeno, 2012)

Para las empresas no es fácil desarrollar nuevos productos, este procedimiento representa un camino largo y con muchos obstáculos, sin embargo es importante tener un control sobre todas las etapas con el fin de obtener un resultado óptimo. La posibilidad de darle participación a fuentes externas ayudará a enriquecer el concepto y el producto que será entregado. Las empresas no siempre hacen efectivamente los estudios necesarios, no siempre todo el producto que desarrollen será un éxito; se debe realizar un desarrollo consciente y sobre todo escuchando lo que las personas realmente quieren y pueden aportar a una generación de ideas. (Chesbrough, 2003).

7. COLABORACIÓN E INNOVACIÓN ABIERTA

Según Henry Chesbrough (2003) *“El concepto de Innovación abierta parte de la idea de que las empresas ya no son capaces de abordar por sus propios medios todo el proceso de la innovación. Deben contar con recursos externos (propiedad intelectual, ideas, productos, personas, instituciones) que deben integrarse en su propia cadena de innovación. Al mismo tiempo, los resultados de su trabajo pueden tener una utilidad para otras empresas y en otros mercados, lo que constituye una manera de rentabilizar aquella innovación que resulta fallida para los objetivos primarios de la empresa.”*(García A. Á., 2009)

De acuerdo a lo anterior se puede recalcar que aquella organización que esté interesada en implementar la innovación abierta debe generar un cambio, hacer una transferencia de innovación cerrada a innovación abierta. Las diferencias son muchas no solo en sus características sino también en sus beneficios, en el siguiente cuadro se puede observar la diferencia del antes y después de la innovación en las empresas. Este cuadro pretende mostrar de una forma más clara la diferencia en las empresas en cuanto a la implementación de una innovación cerrada y una abierta.

TABLA 1.

INNOVACIÓN CERRADA	INNOVACIÓN ABIERTA
Los mejores trabajadores e ideas están dentro de la empresa.	No todos los mejores están en la empresa, buenas ideas están en cualquier lugar por lo que es necesario trabajar en conjunto.
La investigación y el desarrollo se hace dentro de la empresa.	La investigación y desarrollo realizado con otras personas crean mayor valor.
La empresa que introduce por primera vez una innovación en el mercado es la ganadora.	La creación de un modelo de negocios fuerte es mejor que llegar primero al mercado.
El desarrollo de productos es realizado por expertos dentro de la empresa.	El desarrollo es realizado por personas internas o externas a la empresa.
Entre más creaciones y en cuánto más rápido se llegue al mercado, mayores beneficios.	Se obtiene mayor flujo de ideas y se puede llegar de diferentes formas al mercado aumentando los beneficios de todos los involucrados.
Excesivo control sobre la propiedad intelectual de la empresa para alejar competidores.	Se aprovecha la propiedad intelectual de otros con el fin de colaborar.

Tabla realizada por: Catalina Alarcón. Referencia: (Stephens, 2011)(Begoña Gros Salvat, Pablo Lara Navarra, 2009)

7.1 Formas Actuales de colaboración entre las empresas

Hoy en día hemos visto que todas las empresas necesitan de otras para su funcionamiento; un ejemplo muy claro son los distribuidores, no todas las empresas cuentan con todas las herramientas necesarias y formas de entregar los productos a sus clientes. El hecho de acudir a otra empresa por un servicio es un tipo de colaboración, se puede observar a partir de esto, que una empresa debe buscar ayuda exterior. Muchas buscan llegar a otro nivel; entienden cómo el aprovechamiento e intercambio de funciones con otras empresas permitirá llegar a un resultado mejor puesto que se combinan las fortalezas de cada empresa para cumplir las necesidades de sus clientes. (Chesbrough, 2003)

La competencia aumenta cada día, pero por medio de la colaboración se están juntando los esfuerzos para generar beneficios mayores. Actualmente se tienen muchas formas de colaboración entre las empresas, pero en este trabajo vamos a enfocarnos en dos tipos especialmente: outsourcing y crowdsourcing.

El outsourcing es la contratación de un servicio externo a una empresa que se especialice o preste dicho servicio. Este tipo de contrataciones son las más comunes actualmente puesto que las empresas pueden disminuir sus costos contratando diferentes empresas que presten los servicios que ellos requieren. (Padoa, 2012)

El crowdsourcing según Megias (2009) corresponde a la externalización para crear un modelo de participación activa de diferentes voluntarios con el fin de resolver un problema o realizar un trabajo. El crowdsourcing está tomando mucha fuerza hoy en día puesto que es una de las formas en que las empresas están obteniendo respuestas e ideas importantes de personas allegadas a su marca.

La genialidad de este tipo de servicio es el hecho de poder otorgar a las personas una remuneración económica o de otro tipo no económico para que apoyen a la solución de problemas. Este tipo de colaboración la han realizado empresas como Fiat, Dell y Colgate entre otras (Megias, 2009).

Aunque por lo general los términos out- y crowdsourcing se confunden, vale la pena aclarar la diferencia; la segunda acción consiste en externalizar una tarea, trabajo o problema interno a un grupo externo de personas. La primera por otra parte externaliza los servicios a una empresa específica, esta será contratada por un periodo de tiempo determinado en el que prestará el servicio requerido y allí termina la colaboración.

Muchas de las empresas que usan outsourcing, lo hacen para obtener resultados rápidos, por medio de esta contratación se tendrá una empresa responsable de realizar la tarea en un plazo determinado.

De acuerdo a los modelos presentados se puede decir que el crowdsourcing nos muestra y hace énfasis en lo que las PIA están haciendo en este momento, se está buscando atraer personas y recompensarlas a cambio de obtener sus opiniones o posibles soluciones ante un problema; estos dos métodos aunque parecidos se diferencian en que una PIA es netamente en línea, esto facilita que cualquier persona pueda ingresar a una empresa y ser parte de ella sin estar necesariamente contratado por ella. (Infonomía, 2011)

Muchas empresas pueden emplear diferentes formas de cooperación y muchas de ellas tienen ventajas y desventajas dependiendo de la necesidad de las empresas. Vale la pena destacar que para llegar a un desarrollo óptimo de un producto siempre es necesario escuchar a los clientes. Ellos tienen mucha información relevante que no es tomada en cuenta, muchas personas están dispuestas a aportar ideas con el fin de obtener un reconocimiento o integración a una empresa, no dependen únicamente de una remuneración económica, es por esto que el crowdsourcing está en auge; las empresas necesitan de ideas a escala que puedan

resolver o aportar soluciones a un problema. Es importante destacar que esta labor no puede quedar en manos de muy pocos o únicamente “expertos” en un tema, al contrario, todas las personas tienen un punto de vista que vale la pena tomar en cuenta. (Chesbrough, 2003).

7.2. Empresas con PIA

Hoy, muchas empresas están empezando a implementar una PIA; es importante mostrar algunas de las empresas que lo están haciendo para mostrar los beneficios y ventajas que tiene el hacer uso de fuentes externas. Para este trabajo vamos a presentar diferentes casos brevemente, estos son: LEGO, DELL, NOKIA y una plataforma de innovación abierta, INNOCENTIVE.

- **LEGO:** bajo la amenaza de productos sustitutos y la alta competencia en el mercado, esta empresa necesitaba encontrar una solución a sus problemas. Su objetivo principal fue centrarse en encontrar lo que sus clientes podían hacer en vez de sus necesidades. Se dieron cuenta que muchos de sus clientes eran los encargados de “piratear” sus productos y por lo mismo les dieron la oportunidad de ser parte de la empresa y unir fuerzas en vez de ir en su contra. Bajo esta misma idea nació la ley en LEGO de “derecho a piratear” con el fin de que todos pudieran hacer uso de las herramientas LEGO pero contribuyeran al desarrollo de nuevos prototipos, además de esto les dieron la oportunidad de crear su propio empaque y prestaban la página web de LEGO para que fuera un portal de compra de sus diseños. (LEGO, 2012) (Anexo 6)
- **DELL:** la problemática de DELL comenzó con las quejas y problemas de clientes, poco a poco todas las quejas se fueron almacenando y la búsqueda online o en portales de búsqueda de la empresa resultaba siempre en la aparición de estas quejas, esto no solo hizo perder clientes sino también grandes pérdidas y mala reputación.

Como respuesta a esto, la empresa decidió crear un Blog y al mismo tiempo una PIA con el nombre de “IdeaStorm” esta PIA tiene la función no solo de recolectar las quejas de los clientes, sino estar abiertos a sus aportes y opiniones sobre lo que esperan de su producto y de la misma forma incrementar el CRM.

Hoy gracias a la implementación de esta PIA, Dell tiene alrededor de 19,000 ideas nuevas y tiene una mayor interacción con sus clientes. (All, 2008) (Anexo 7)

- **NOKIA:** esta empresa siempre está buscando cómo innovar no solo en sus dispositivos electrónicos sino en el mercado, por esta misma razón a lo largo de su historia ha contando con una gran variedad de productos e innovaciones llevando la telefonía móvil a otro nivel. Hoy Nokia está apostando a otros horizontes, está creando alianzas estratégicas con Microsoft (Romero, 2011). Además de esto, Nokia está integrando a sus clientes y al público en general a sus estrategias de innovación, a partir de una PIA está invitando a las personas a crear, desarrollar o hablar sobre los nuevos productos y hacer uso de las herramientas Nokia, motiva e inventiva a las personas ofreciéndoles un dispositivo “Lumia 920s”. (Nokia, 2010)(Anexo 8)
- **INNOCENTIVE:** es una PIA (actualmente la más grande) que busca unir personas de todo el mundo con el fin de que provean ideas y soluciones a diferentes empresas en el menor tiempo posible. Lo más impresionante de esta PIA es que ha podido dar más de 34,000 soluciones a diferentes empresas con las ideas de más de 270,000 personas de 200 países diferentes. Las soluciones ofrecidas por INNOCENTIVE no solo han sido beneficiosas para las empresas sino también les representa menores costos. Es indispensable resaltar que esta plataforma es contratada por diferentes empresas para que encuentren la solución, no es una plataforma de una empresa específica. (Innocentive, 2012)(Anexo 9)

7.3. Importancia de las PIA

Según Chesbrough (2003) la colaboración en el desarrollo de nuevos productos es el tema más relevante en cuanto a innovación abierta, el uso de personal externo ayuda a generar nuevas ideas, bajar costos de departamentos tal y como I+D y descubrir nuevos productos potenciales y cuotas de mercado. La implementación de una PIA está permitiendo a las personas dar su opinión integrando sus ideas con una empresa, muchas empresas no han entendido que lo más importante es su cliente y por esto mismo es a la primera persona que deben escuchar.

Más allá de esto, de la recolección de ideas, está la posibilidad de abrirse a nuevas fronteras; las empresas durante la investigación de mercados de un producto nuevo se limitan a un espacio geográfico, una PIA ayuda a integrar ideas mundiales, todo tipo de persona tiene la posibilidad de participar y ser tomado en cuenta.(Chesbrough, 2003)

Según la “MondragonUnibertsitatea” (Unibertsitatea, 2008) la aplicación de innovación abierta en una empresa trae los siguientes beneficios:

1. **Aprovechamiento del mercado:** las personas que consumen día a día tienen inquietudes y mejoras por hacerle a los productos. El mayor beneficio que puede traer la innovación abierta es la atracción de clientes, puesto que ellos son quienes demandan y exigen cambios que la empresa debe suplir. Muchas veces esas demandas o quejas no se tienen en cuenta y se termina por entregar un producto que no era del todo necesario o buscado.
2. **Mundo de investigación:** al implementar una PIA se está abierto no solo a consumidores directos, sino también a consumidores potenciales o personas ajenas al producto y empresa. Esto también es una ventaja, el que algunas personas no

sepan mucho del producto y marca y que puedan dar nuevas ideas, de la misma forma el estar abierto a programas de investigación como científicos, institutos y centros de investigación.

3. **Cuidado medioambiental:** el hecho de hacer uso de una herramienta online, simplifica no solo las acciones, tiempo y costos sino también disminuye la cantidad de papel y recursos gastados en el proceso de investigación de mercados.
4. **Fidelización:** el hecho de estar abierto a la opinión de clientes o personas involucradas con la empresa, generara una relación más personal y directa con cada persona, esto hará que las personas a parte de sentirse escuchadas se sientan parte de la empresa.
5. **Colaboración:** al tomar la decisión de abrirse, las empresas estarán mostrando no solo su deseo de obtener información e ideas, están mostrando que también están dispuestos a colaborar con otros, el hecho de hacer una PIA una herramienta funcional, depende también de la respuesta que dé la empresa y la interactividad que genere, no se puede esperar que le den ideas únicamente, también debe estar abierto para responder y mantener la relación con la persona o empresa que esté respondiendo.

8. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A lo largo del trabajo se ha mencionado lo que es una PIA, sin embargo es necesario conocer qué tanto conocen las personas sobre este tema. Se realizó una encuesta a un grupo de 20 personas de las carreras de Administración de Empresas, Creación y Desarrollo de Empresas, Mercadeo y Negocios Internacionales en Colombia y México. Por medio de una encuesta, se realizaron diferentes preguntas en las que las personas pudieron decir qué tanto

conocen o desconocen sobre este tema. Es de suma importancia conocer el nivel desconocimiento que tienen las personas en países como Colombia y México puesto que no se puede pretender hacer uso de una PIA si no se conoce lo que es y lo que hace.

8.1 Tabulación de datos

Para fines académicos y para este taller de grado, se realizó un cuestionario que fue aplicado a 20 personas tanto de Colombia como de México. El cuestionario constó de 16 preguntas en las que se indagaba sobre el desarrollo de nuevos productos, plataformas de innovación abierta y empresas que empleen PIA's.

Las encuestas se realizaron por medio de una página de encuestas prediseñadas (www.upah.la). Esta encuesta estuvo abierta durante dos semanas, el tiempo de respuesta fue rápido y las personas que no tenían mucho conocimiento querían conocer un poco más del tema.

Las preguntas de la encuesta se encuentra en el Anexo 10 y las respuestas y resultados capturados se encuentran detalladamente en el Anexo 11.

8.2 Hallazgos de los estudios realizados:

Según la encuesta realizada, la primera pregunta era sobre el conocimiento del proceso de desarrollo de nuevos productos, el 65% de las personas encuestadas si conocen cómo es este procedimiento, es de suma importancia recalcar que la mayoría de la muestra sabe cómo es este procedimiento y de la misma forma podrán entender la importancia de incorporar una PIA al desarrollo de nuevos productos, aunque el 35% restante no conoce el procedimiento, se puede encontrar una oportunidad para informar a las personas y mostrar cómo dicha herramienta puede ser una ventaja y un beneficio para las empresas.

El término de innovación abierta todavía no es claro, se confunde; de acuerdo con la pregunta #6 no se sabe con claridad y exactitud lo que significa. De acuerdo a la encuesta, el 50% de los encuestados respondió conocer lo que era innovación abierta pero de acuerdo a sus argumentaciones se puede observar que el término no es del todo claro, es por esto mismo, que al introducir la pregunta #8 de qué es una PIA, las personas tienen una confusión mucho mayor aún, los porcentajes cambian significativamente entre 30% los que si conocen y 70% los que no conocen, sin embargo, cuando se pide la explicación a la respuesta, las palabras que se repiten al tocar estos temas (innovación y plataformas de innovación abierta) son: participación, ideas y contribuidores.

De acuerdo a esto, antes de hablar sobre una PIA o implementar una, lo más importante es educar a las personas en el tema puesto que primero, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta es notorio el alto desconocimiento sobre el tema y segundo no se sabe la importancia real que tiene el uso de una PIA para el desarrollo de nuevos productos. De la misma forma, los casos de éxito e implementación de PIAs en empresas reales no es bajo pero si desconocido, solo el 15% de los encuestados conoce PIAs o empresas que hagan uso de ellas a pesar de existir empresas reconocidas mundialmente que emplean una PIA.

El hecho de implementar una PIA dentro de las empresas, también debe considerar las formas de atraer y mantener activos a sus participantes, por medio de la encuesta, se puede observar que las personas están incentivadas a participar, hablar y dar su opinión según el 65% pero lo más importante es lo que la organización esté realmente dispuesta a otorgarle a estas personas. Además de un incentivo monetario, las personas buscan algo más de parte de la empresa, según el 55% de los encuestados, lo más importante en orden descendente de acuerdo a los encuestados es la satisfacción personal, el reconocimiento y el sentimiento de

pertenencia a la empresa. Esto nos muestra, que las empresas deben implementar diferentes incentivos no solo los monetarios para hacer realmente válida y motivada la participación de las personas.

La información recolectada es de suma importancia puesto que nos ayuda a tener una visión más amplia de lo que se debe hacer antes de implementar una PIA. No se trata únicamente de mostrar los beneficios, casos de éxito o dar información sino, de comenzar por vincular a las personas internas para lograr un mayor éxito al dirigirse a las externas, se debe educar, mostrar y enseñar sobre el uso y lo que realmente es una PIA y sobre todo lo que se debe hacer antes, durante y después del desarrollo de un producto. Una PIA es una solución, una herramienta, pero si no se tienen los conocimientos sobre ella no se obtendrá ningún beneficio.

9. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha mostrado lo que es una PIA, y cómo la implementación de una ha ayudado a varias empresas en el desarrollo de nuevos productos; por medio de los diferentes ejemplos y casos empresariales, hemos visto cómo una PIA ha ayudado no solo en momentos de crisis sino en las diferentes etapas de desarrollo de nuevos productos a entregar un resultado enfocado en el consumidor y en sus necesidades.

Según esto, se puede entender a una PIA como una herramienta innovadora que está siendo implementada por muchas empresas con el fin de integrarse mucho más con sus clientes, hoy no se debe contar únicamente con el apoyo de un solo departamento o personas expertas para desarrollar productos en una empresa, hoy, se deben integrar y escuchar las ideas y los gustos de los consumidores tomando en cuenta sus necesidades y deseos. Por medio de las encuestas se pudo demostrar que las personas están interesadas en pertenecer y

colaborar con las empresas pero el desconocimiento que se tiene sobre una herramienta como esta no ha permitido dicha integración.

Las empresas que hoy en día están usando una PIA siguen haciéndolo por sus buenos resultados; esta herramienta le ha dado un gran flujo de información e ideas a las organizaciones en un menor tiempo, ayudando a optimizar el desarrollo de nuevos productos.

De acuerdo a la encuesta realizada en este trabajo, el 100% de las personas encuestadas están de acuerdo en que la colaboración empresarial es realmente importante. Es decir, hoy todas las empresas y personas saben la importancia de la colaboración y por esto apuntan a colaborar entre sí, es decir hoy se debe incentivar y dirigirse hacia la colaboración empresarial. Esta no debe verse únicamente como un contrato con otra organización, sino como una herramienta que vincula a clientes, proveedores, trabajadores, expertos y toda clase de personas internas-externas a la organización, para la consecución de un fin deseado.

De acuerdo a la información recolectada, analizada y presentada, el uso de una PIA en una empresa puede presentar ventajas, desventajas, soluciones o problemas. Sin embargo, conociendo la importancia y ventaja que puede tener la implementación de una PIA en una empresa para desarrollar nuevos productos: ¿Por qué no todas las empresas lo están implementando? Aunque una PIA es una fuente de ideas y aportes muy grandes hacia una empresa y el desarrollo de nuevos productos, no todas las empresas cuentan con el capital económico y humano para su implementación y a pesar de ser una herramienta que otorgue muchas ventajas y beneficios, si no se tiene el respaldo suficiente, puede que en un momento dado la implementación de esta herramienta sea un esfuerzo demasiado grande o esté fuera del alcance de la empresa.

Una PIA arroja buenos resultados pero de la misma forma exige inversiones, tiempo y dedicación. Hacer una PIA y comenzar a usarla beneficiosamente puede requerir de mucho

tiempo y conocimiento, por lo cual no es una solución inmediata y tampoco puede verse como una herramienta que se pueda utilizar de un día para otro.

Otra desventaja de una PIA, es el tema de propiedad intelectual. Hoy en día las personas están dispuestas más que nunca a dar sus opiniones pero solicitan algo a cambio; la propiedad intelectual es un tema de debate aún en este tipo de herramientas y es algo por lo que las personas no están dispuestas a aportar del todo sus ideas y opiniones. Según (Julian Birkinshw, Cyril Bouquet & J.L. Bourjoux, 2009). Hoy las personas se preocupan más por que se den a conocer sus ideas y concederles la propiedad intelectual a recibir dinero a cambio. El valor de las ideas es mucho más alto hoy en día y la falta de participación directa y el hecho de ceder en un momento dado la propiedad intelectual de las ideas expuestas, hace que la gente actúe con desconfianza al momento de expresar sus opiniones.

Por lo anterior se puede mostrar que el uso de una PIA puede tener ventajas y desventajas. Dependiendo del tipo de organización que quiera implementarla, cabe destacar que el uso de ideas y aportes tanto externos como internos es un beneficio y hoy en día se necesita la integración de todos los diferentes actores de la organización para poder complementar los procedimientos para la implementación y el desarrollo de nuevos productos. Una PIA le da una participación libre a todas las personas o usuarios que hagan parte de ella, es una forma de darle valor a la opinión que tienen todas las personas y la posibilidad de que puedan participar en la toma de decisiones de la empresa al opinar sobre un producto o problema determinado; tiene la facilidad de abordar un mismo problema simultáneamente desde diferentes puntos de vista.

Una PIA es una herramienta de innovación que vale la pena evaluar e implementar en aquellas organizaciones que busquen tener una alta participación y flujo de ideas. Se debe comenzar por explorar nuevas herramientas que existen en el exterior de la empresa y nos

pueden proporcionar beneficios adicionales a los ya existentes, para no seguir dependiendo únicamente de los recursos y las fuerzas internas de la organización.

10. RECOMENDACIONES Y APORTE

Por medio de este trabajo se puede demostrar lo que conlleva en las organizaciones el hacer uso de una plataforma de innovación abierta. Se puede observar con claridad que su uso puede darle grandes beneficios a las empresas en el desarrollo de nuevos productos, sin embargo, la implementación de una herramienta de este tipo requiere de grandes inversiones humanas y económicas.

La implementación de una PIA debe ser consciente y precisa por parte de la empresa, es decir, la organización debe estar comprometida a generar un flujo continuo de comunicación y debe asignar personal para tener una constante retroalimentación con los usuarios. Si no se hace así, las personas no estarán del todo involucradas y comprometidas con la participación en la PIA.

La persona que esté a cargo de la herramienta debe ser alguien capacitado para responder y guiar con facilidad las ideas hacia un resultado eficiente. No solo las ideas darán una respuesta, la interrelación entre la empresa y la persona a cargo hará que se encuentren mejores resultados y aportes. Comprometiendo una comunicación continua y trabajando bajo estándares de calidad se hará que los usuarios le aporten valor al producto.

Por medio de este trabajo se pudo mostrar que para todas las personas es de suma importancia la colaboración empresarial, por esto, para que la implementación de una PIA sea efectiva, se deben atraer a los diferentes usuarios interesados en esa “colaboración” que puede tener tanto la empresa como los consumidores por igual (la empresa también debe aportar algo a los usuarios). El hecho de tener una PIA no es sinónimo de éxito instantáneo o de tener en ese mismo instante millones de usuarios, este proceso requiere tiempo para que

poco a poco vaya creciendo la “comunidad” colaboradora. Esta herramienta debe verse como un sistema de comunicación entre los usuarios y la empresa.

Otro punto importante a destacar es el hecho de que las personas hoy en día no hacen nada “gratis”, siempre esperan algo a cambio y para esto, la organización debe estar dispuesta a otorgar incentivos que estimulen la participación de los diferentes integrantes de la PIA. De acuerdo a la encuesta realizada, los incentivos ya no deben ser únicamente monetarios; las personas buscan diferentes reconocimientos por parte de las empresas para que puedan aportar sus ideas y se les den a estas la importancia y relevancia que tienen. Cuando una empresa empiece a implementar una PIA es necesario que incentive a los usuarios por diferentes medios, no solo el económico, puesto que más adelante los usuarios no tendrán motivaciones diferentes que los inciten a participar.

Por medio de las encuestas y entrevistas realizadas podemos ver que la primera falencia sobre este tema es la falta de información que se tiene sobre lo que es una plataforma de innovación abierta y de cómo es su funcionamiento. Es por esto que toda empresa que se encuentre interesada en la aplicación de una PIA debe primero que todo informar y capacitar a todo su personal sobre lo que es una PIA y lo que hace una PIA, para que al ser implementada, todos tengan la opción y el interés de participar en ella, si no se otorga la información necesaria no funcionara correctamente.

A pesar de esto, las personas insisten en que la colaboración empresarial es realmente importante, por qué no sacar provecho de esto? Involucrar al público externo le está dando posibilidades a las empresas de tener un producto más enfocado y guiado hacia las necesidades de los consumidores, apoyándome en la opinión de un encuestado: “puede que se desarrolle un producto demasiado innovador pero no haya mercado para él”.

Según esto, podemos observar cómo los esfuerzos de una empresa al tener una PIA están más enfocados en el mercado elevando el porcentaje de éxito, no todo producto nuevo

es exitoso, pero si se puede reducir este fracaso teniendo en cuenta las opiniones y entregando lo que realmente buscan las personas.

El uso de una PIA no ocurre de un día para otro, tampoco es un proceso fácil, requiere de tiempo y dedicación. La Innovación Abierta puede ser una forma de conocer los puntos fuertes de la empresa y saber cómo combinarlos con sus puntos débiles para mejorar integralmente.

Se ha presentado a lo largo de este escrito lo que es una PIA y cómo se puede usar para el desarrollo de nuevos productos. Se puede usar beneficiosamente la participación externa para muchas funciones de una empresa, una PIA puede ser una multi-herramienta que con su versatilidad pueda apoyar el manejo y el enfoque que se le da a una organización.

Se tienen muchas formas de colaboración, pero la mejor forma es que las personas que lo hagan sean las que realmente están interesadas en el producto y no aquellas que solo esperan una remuneración o el cumplimiento de un contrato.

Una plataforma de innovación abierta puede ser una herramienta totalmente útil dentro de las empresas, pero aun sigue siendo altamente desconocida en países latinoamericanos como Colombia y México. Por medio de este trabajo y la información presentada me gustaría invitar a las personas a participar, conocer, preguntar e investigar un poco más al respecto. Comencemos a ser el cambio, a realizar el cambio y quitémonos de nuestra mente el pensamiento de que existen otras personas y empresas que lo están o estarán haciendo.

Tanto para empresas como para personas, el tema de innovación abierta ha ido tomando mucha fuerza en los últimos años, pero el poder realmente está en cada uno, en la capacidad que tengamos de adoptar el cambio y adelantarnos a él, no siempre se tendrán soluciones, respuestas y salidas a los problemas, pero si se tienen medios por los que

podemos llegar a un fin, las plataformas son el medio para el desarrollo de nuevos productos y lo podemos hacer vinculando las diferentes fuentes (internas y externas). Es cuestión de comenzar por dar un paso y cambiar, el fin ya lo determinará el tiempo y la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

Campero, E. (25 de Noviembre de 2012). *Plataformas de innovación abierta e inteligencia colectiva*. Retrieved 2013 from <http://estebancampero.wordpress.com/2012/11/25/plataformas-de-innovacion-abierta-e-inteligencia-colectiva/>

Castellano, R. (2012). *Outsourcing y Offshoring: evolución histórica y tendencias actuales*. Retrieved 2013 from http://www.rinconcastellano.com/trabajos/outsourcing/1_introd.html#

LEGO. (2012). Retrieved 2013 from http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/herrami_gestion/casolego.pdf

Centeno, E. (2012). *MARCAS Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS*. México DF, México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey ITESM CCM.

Chesbrough, H. (2003). *OPEN INNOVATION: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

All, A. (11 de Agosto de 2008). *ItBusinessEdge*. Retrieved 2013 from [The Forecast Is for Innovation at Dell's IdeaStorm: http://www.itbusinessedge.com/cm/community/features/interviews/blog/the-forecast-is-for-innovation-at-dells-ideastorm/?cs=23062&page=2](http://www.itbusinessedge.com/cm/community/features/interviews/blog/the-forecast-is-for-innovation-at-dells-ideastorm/?cs=23062&page=2)

Alagón, J. (2001). *El Papel de las Pruebas de Concepto en el Lanzamiento de Nuevos Productos*. Retrieved 2013 from <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Pruebas%20de%20Concepto.PDF>

Begoña Gros Salvat, Pablo Lara Navarra. (Abril de 2009). *Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya*. Retrieved 2013 from <http://www.rioei.org/rie49a09.htm>

Beristain, L. M. (2012). *INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO*. México DF, México : Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey ITESM CCM.

DELL. (2013). *IdeaStorm*. Retrieved 2013 from <http://www.ideastorm.com/>

empresa, M. d. (19 de Febrero de 2008). *Mujeres de Empresa*. Retrieved 2013 from [Investigación y Desarrollo: Mini Guía: http://www.mujeresdeempresa.com/management/090202-investigacion-y-desarrollo-mini-guia.asp](http://www.mujeresdeempresa.com/management/090202-investigacion-y-desarrollo-mini-guia.asp)

García, A. Á. (15 de Abril de 2009). *La innovación abierta: ideas de Chesbrough y Von Hippel*. Retrieved 2013 from http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116310224&activo=4.do

García, M. (2010). *Marketing y Comunicación Sector Perfumería y Cosmética*. Retrieved 2013 from [Desarrollo de nuevos productos: http://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/proceso-del-desarrollo-de-nuevos-productos/](http://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/proceso-del-desarrollo-de-nuevos-productos/)

Infonomia. (2011). *Innovación abierta: Nokia, IBM y los 'Living Labs'*. Retrieved 2013 from <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=431&if=65>

Innocentive. (2013). *Innocentive* . Retrieved 2013 from <http://www.innocentive.com/>

Innocentive. (2012). *INNOCENTIVE*. Retrieved Agosto de 2012 from <http://www.innocentive.com/>

Julian Birkinshw, Cyril Bouquet & J.L. Bourjoux. (2009). *THE 5 MYTHS OF INNOVATION: TOP 10 LESSONS ON THE NEW BUSINESS OF INNOVATION*.

Kerestegian, S. (2013 йил 11-Febrero). *LEGO* . Retrieved 2013 from Open Innovation Eco-System and Toolbox: <http://www.15inno.com/wp-content/uploads/2013/02/Open-Innovation-at-LEGO1.pdf>

Manktelow, J. (2003). *Mind Tools Ltd*. Retrieved 2013 from www.mindtools.com

Megias, J. (03 de Septiembre de 2009). *“Estrategia, Startups y Modelos de Negocio”*. Retrieved Febrero de 2013 from CROWDSOURCING: INNOVACIÓN Y LA COLABORACIÓN MASIVA: <http://javiermegias.com/blog/2009/09/crowdsourcing-innovacion-y-la-colaboracion-masiva/>

Negocio, O. d. (2006). *GENERACIÓN DE IDEAS DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS*. Retrieved 2013 from Cómo Buscar y Encontrar Ideas: http://www.negociosgt.com/main.php?id=249&show_item=1&id_area=150

Nokia. (2013). *Nokia Developer* . Retrieved 2013 from <http://www.developer.nokia.com/>

Nokia. (Enero de 2010). *NOKIA DEVELOPER*. Retrieved 2013 from <http://www.developer.nokia.com/>

Norena, M. (2013 йил 23-Enero). *WHIRLPOOL'S INNOVATION JOURNEY: AN ON-GOING QUEST FOR A ROCK-SOLID AND INESCAPABLE INNOVATION CAPABILITY*. From <http://www.mixprize.org/story/whirlpools-innovation-journey>

Padoa, C. (24 de Julio de 2012). *Execution & Strategy*. Retrieved Febrero de 2013 from Outsourcing to Crowdsourcing: <http://www.executionandstrategy.com/2012/07/outsourcing-to-crowdsourcing.html>

Philip Kotler, Gary Armstrong. (2003). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

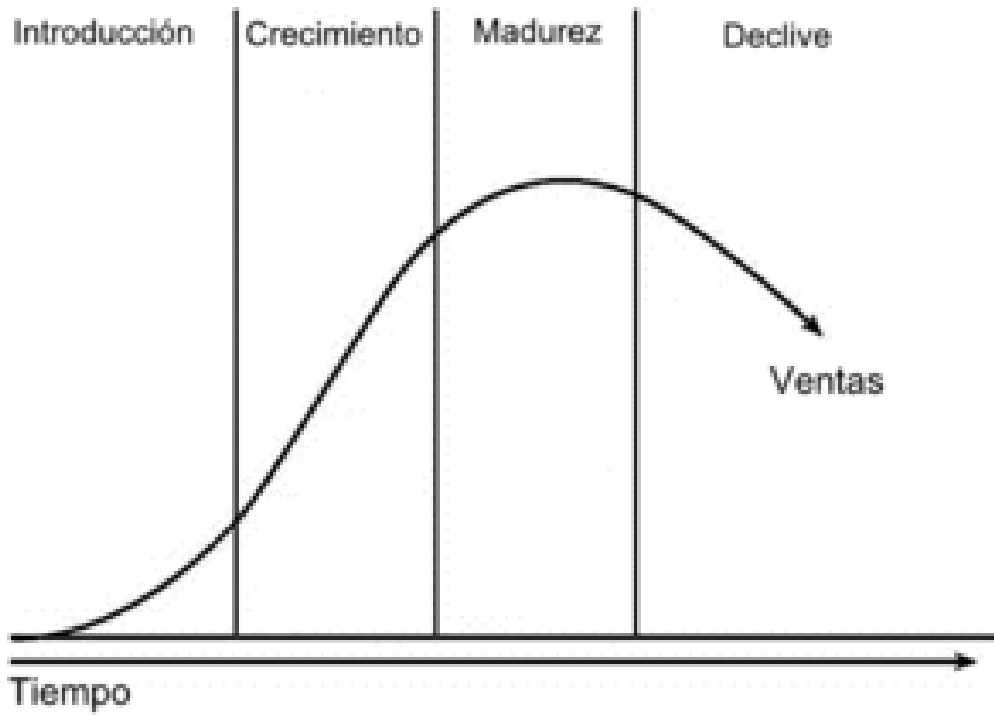
Romero, P. (11 de Febrero de 2011). *El Mundo*. Retrieved 2013 from Nokia y Microsoft se unen para tratar de competir contra el iPhone y Android: <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/11/navegante/1297411500.html>

Stephens, E. (2011). *El Paradigma de la Innovación Abierta*. Retrieved 2013 from <http://interoperabilidad2011.politicadigital.com.mx/pdf/14%20Microsoft.pdf>

Unibertsitatea, M. (2008). *Innovación Abierta*. Retrieved 2013 from Más allá de la innovación tradicional: <http://www.emotools.com/static/upload/files/obeainnovabrt.pdf>

12. ANEXOS

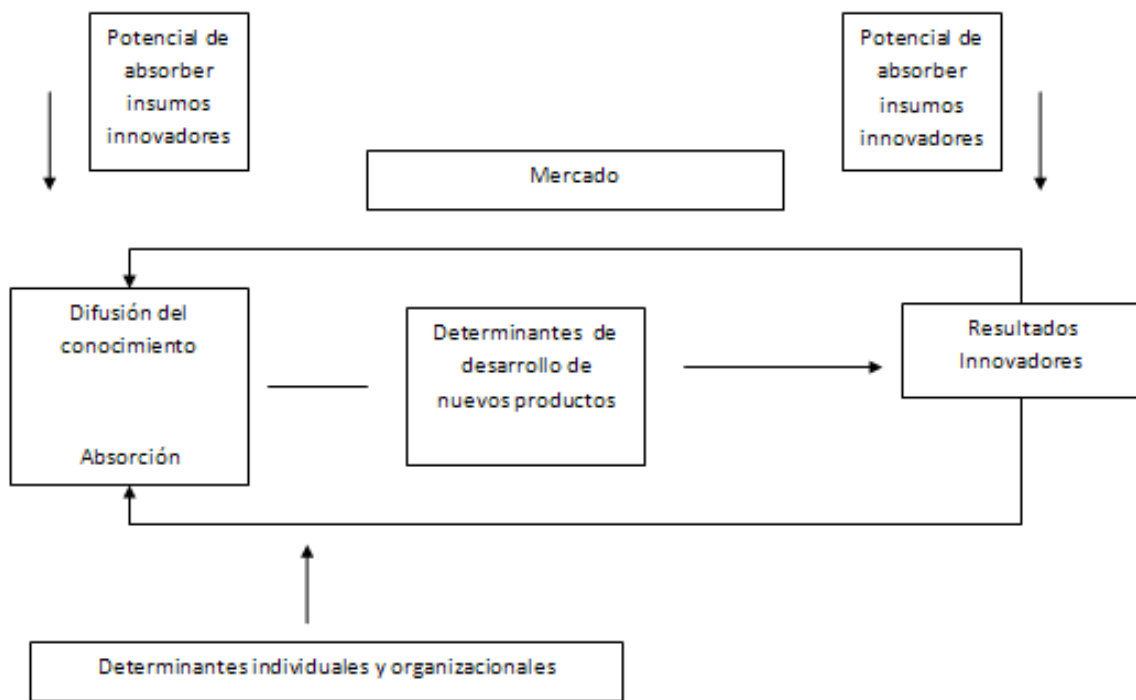
1. Ciclo de vida del producto



Tomado de: Philip Kotler, Gary Armstrong. (2003). *Dirección de Marketing. México: Prentice Hall.*

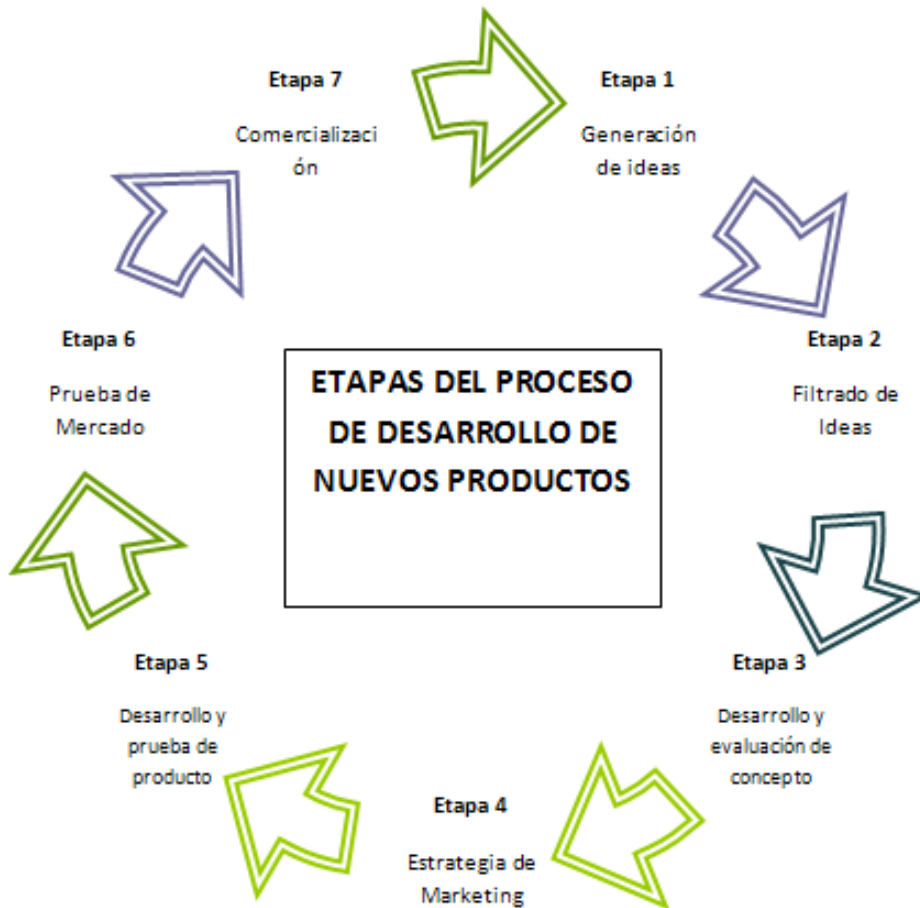
2. Comportamiento organizacional By ANDERSON, ROMANELLI and TUSHMAN

CUADRO SOBRE INVESTIGACION E INNOVACION



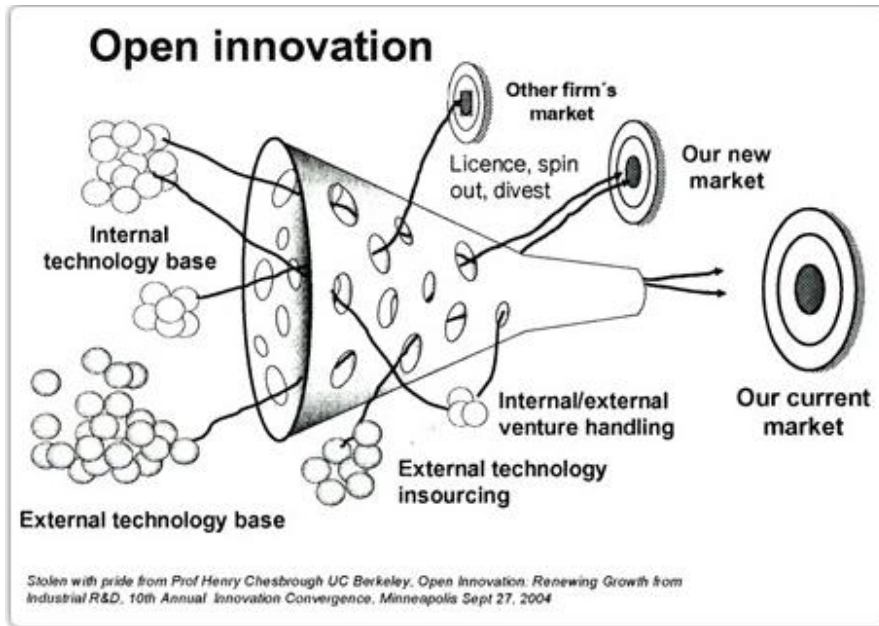
Tomado de: Fiol, *Academy of management review*. Octubre 1996, P. 1019

3. Proceso de desarrollo de nuevos productos



Tomado de: *Dirección de Marketing*, 2006 página 216

4. Innovación abierta



Tomado de: *La innovación abierta: ideas de Chesbrough y Von Hippel (2012)*

5. Etapas de desarrollo de nuevos productos

AUTOR	ETAPAS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS							
Phillip Kotler	Generación de Ideas	Tamizado Preliminar	Desarrollo y Pruebas de Concepto	Análisis Financiero	Desarrollo de Producto	Comercialización		
Robert Cooper	Ideas	Evaluación Preliminar	Concepto	Desarrollo	Prueba	Experimento	Lanzamiento	
J. Guiltinan & G. Paul	Generación de Ideas	Selección	Prueba de Concepto	Factibilidad Técnica	Prueba de Producto	Análisis de Rentabilidad	Marketing de Prueba	Introducción al Mercado
Stephen Rosenthal	Validación de la Idea	Diseño Conceptual	Especificaciones y Diseño	Producción y Pruebas de Prototipo	Aceleración gradual de la Manufactura	Lanzamiento del Proyecto	Aprobación e Implementación del Proyecto	Aprobación del Diseño e Inicio Producción Masiva

Tabla realizada por: Catalina Alarcón. Referencia: (García, 2010)

6. Innovación abierta en LEGO

The screenshot displays the LEGO Ideas website interface. The top navigation bar includes 'Why Open Innovation at The LEGO Group' and 'Open Innovation / Co-creation platform'. The main content area is divided into two columns. The left column lists key organizational features: 'User Driven Organization', 'Crowdsourcing / Collective Intelligence', 'Co-creation (design & development)', and 'Innovation Eco-system'. The right column features a 'How It Works' section with a robot illustration and a 'Platform stats' section for the first month of January 2013, showing 1570+ Users, 210+ Ideas, 730+ Comments, and 1200+ Votes. A footer note reads 'The LEGO Group, Technology and Open Innovation: Steven Kerestegian'.

Imagen tomada de (Kerestegian, 2013)

7. Innovación abierta DELL

The screenshot shows the Dell IdeaStorm website. At the top, a blue banner reads 'IdeaStorm can help take your idea and turn it into reality.' with a 'SUBMIT YOUR IDEA' button. Below the banner, navigation tabs include 'IDEAS', 'STORM SESSIONS', and 'SUBMIT YOUR IDEA'. The main content area is divided into 'Featured' and 'Recent Ideas' sections. The 'Featured' section highlights an idea titled 'Allow your partners to post responses on IdeaStorm' by user jervis961. The 'Recent Ideas' section lists two ideas: 'Deep ocean gas creation to move up balloons with power genera' and 'Inductive Charger for Tablet or Smart Phone Built Into the L'. A 'Top Recent Contributors' sidebar on the right lists users like badblood, winoffice, aikiwolfie, and sugarbear with their respective points, ideas, and votes.

Imagen tomada de: (DELL, 2013)

8. Innovación abierta NOKIA

NOKIA Developer Log in | Join | English

Design Develop Distribute Devices Resources Community Search with Bing

Nokia Premium Developer Program for Lumia.
Includes Windows Phone Dev Center membership and much more.
[Learn More](#)

Your opportunity
 > Nokia Ad Exchange
 > Premium Developer Program
 > Marketing in a Box
 > More

Latest devices
 > Nokia Lumia 720
 > Nokia Lumia 520
 > Nokia Asha 308

Windows Phone
New smart phone opportunities with Nokia and Microsoft
 > Overview
 > Get Started
 > Learn

Series 40
Reach the world's biggest installed base with Java and web apps
 > Overview
 > Web tools
 > Java tools

Discussions Join the conversation
 Wiki articles W Read and contribute
 Blogs Read and discuss
 Projects Hosted project space
 Champions Community leaders

Imagen tomada de: (Nokia, Nokia Developer , 2013)

9. Plataforma de Innovación Abierta INNOCENTIVE

INNOCENTIVE 1-855-CROWDNow · Contact Us · Blog | Register · Login

My IC Products/Services For Solvers Challenge Center Resources About Us Challenge Search

Want to Solve Challenges and Win Awards?
[Learn more »](#)

Crowdsource Your Innovation Challenge

- Which Challenge is right for you?
- Case study: \$1M Prize4Life Grand Challenge
- Analyst firm Gartner's take on InnoCentive

Improve the Way You Innovate & Work

- Mobilize your workforce to solve problems
- Thought-leadership: Power of the Crowd
- White paper: Turbocharge Stage-Gate

Become an InnoCentive Solver

- Why become a Solver?
- View all of our open Challenges
- Register for free

Imagen tomada de: (Innocentive, Innocentive , 2013)

10. Cuestionario sobre PIA'S

1. ¿Conoces el proceso de desarrollo de nuevos productos?
2. ¿Te parece que el departamento de I+D debe ser el único involucrado con el desarrollo de nuevos productos?
3. ¿Te parece que es importante la colaboración empresarial?
4. ¿Por qué te parece que es o no es importante la colaboración empresarial?
5. ¿Crees que para una organización sea importante hacer uso de ideas y conocimiento externo? ¿Por qué?
6. ¿Sabes qué significa innovación abierta?
7. Explica qué es innovación abierta.
8. ¿Conoces lo que es una plataforma de innovación abierta?
9. Si respondiste SI, explica qué sabes que es una plataforma de innovación abierta.

Explicar lo que es una PIA

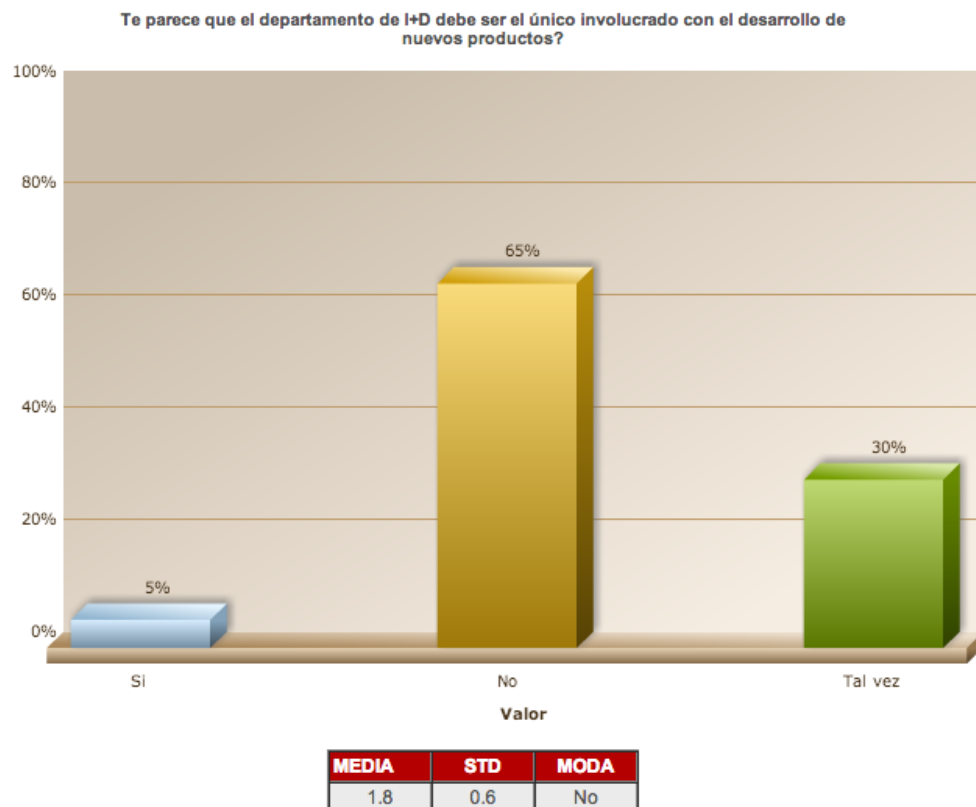
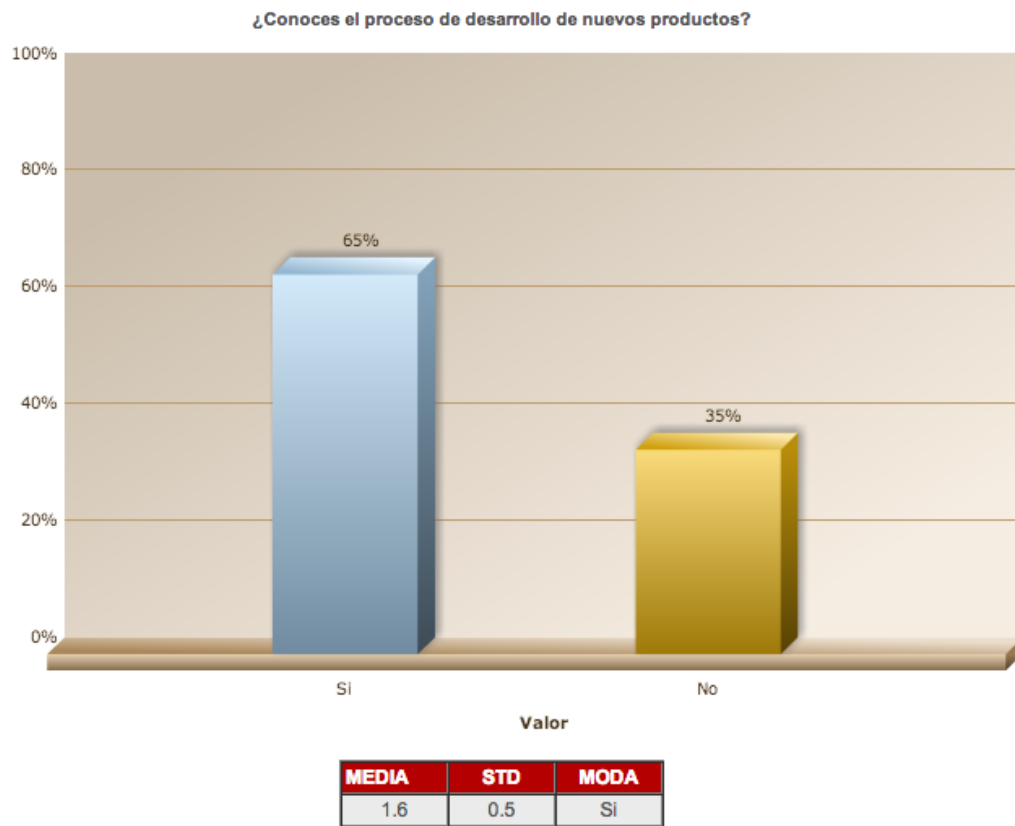
10. ¿Crees que es importante adoptar esta herramienta (PIA) en una empresa?
11. ¿Por qué es importante adoptar una PIA?
12. ¿Conoces alguna empresa que tenga PIA?
13. ¿Cuál es la empresa que conoces que tiene una PIA?
14. ¿Participarías en una PIA dando a conocer tus ideas y opiniones?
15. ¿Qué debe otorgarte una empresa para que participes en una PIA?

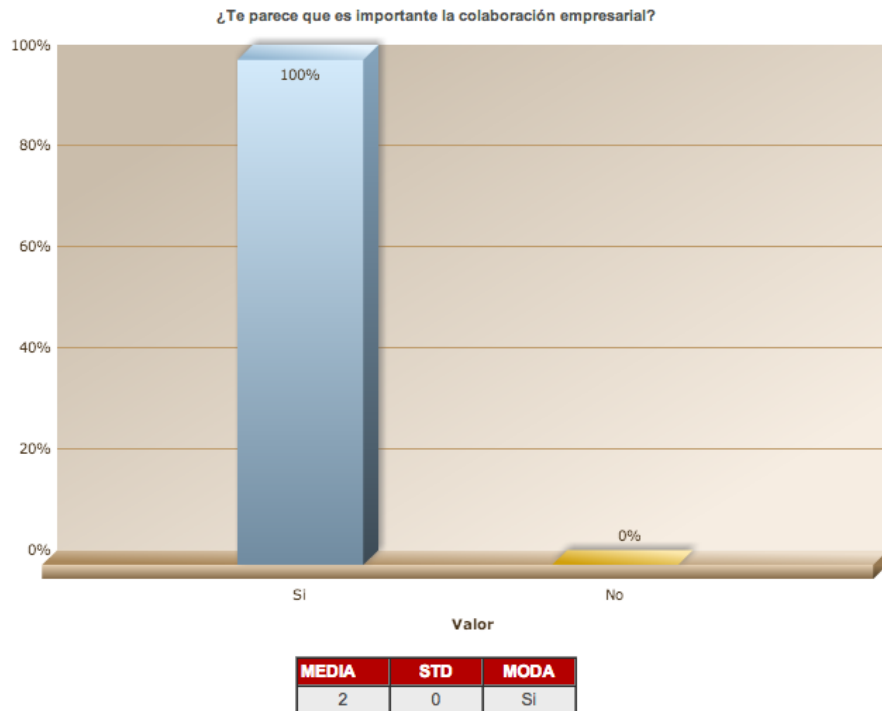
16. ¿Además del incentivo monetario, cuál de estos te parecen más importantes?

- Estatus
- Reconocimiento
- Satisfacción personal
- Fidelización empresa-cliente
- Sentimiento de pertenencia

Muchas gracias por tu colaboración, tu opinión es muy importante, tienes opiniones o comentarios adicionales?

11. Datos Tabulados





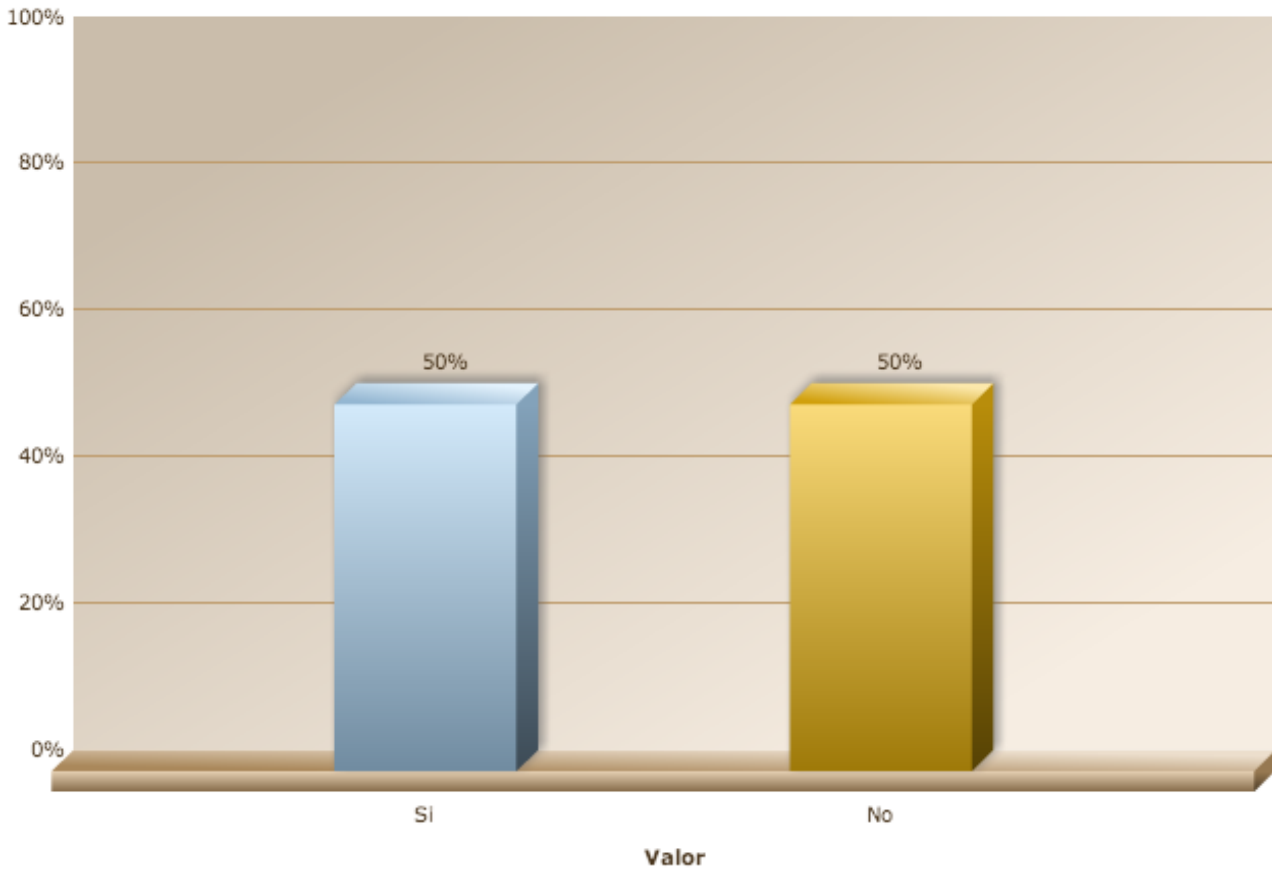
¿Por qué te parece que es o no es importante la colaboración empresarial?

Folio	Fecha	Respuesta
14114	25 Feb 2013	Demasiado importante por eso es abierta para conocer información de todas las fuentes y mejorar ese es el éxito de los asiáticos
14026	21 Feb 2013	El sector empresarial conoce a fondo las necesidades del mercado.
14028	21 Feb 2013	es importante por que actualmente en el mundo globalizado todos los mercados se conectan de alguna u otra forma y por lo tanto una colaboracion empresarial puede traer muchas mas ventajas y beneficios.
14034	21 Feb 2013	Es importante porque con la colaboración entre las empresas, estas pueden mejorar sus procedimientos y sacar mejores resultados
14040	22 Feb 2013	Es importante porque permite un mejoramiento continuo de los sistemas de todas las organizaciones
14029	21 Feb 2013	La colaboración empresarial permite el desarrollo de productos que integran no solamente la vision tecnica de aquellos que poseen dicho conocimiento, sino que ademas permite la incorporacion de otros aspectos que son relevantes al día a día de las operaciones de la empresa y o el nicho vertical del mercado para el cual se esta efectuando dicho desarrollo, muchas veces subestimados dentro del proceso de I+D, pero altamente valiosos dentro de la utilizacion del producto final.
14031	21 Feb 2013	Mantener la comunicación a través de vehículos como las redes es ahora parte del marketing de las empresas
14115	25 Feb 2013	me parece importante porque brinda sinergia a nuestros de trabajo en las áreas y permite que el producto sea más grande que la suma de esfuerzos de los colaboradores
14032	21 Feb 2013	Para generar crecimiento
14025	21 Feb 2013	Por cuestiones financieras y de financiamiento
14100	23 Feb 2013	por el apoyo financiero e investigativo que esta puede brindar
14030	21 Feb 2013	por la experiencia, capital, conocimiento y recursos
14024	21 Feb 2013	Por que se apoyarian entre diferentes conceptos para así poder sacar cualquier proyecto y trabajo en equipo adelante.
14110	24 Feb 2013	Porque al trabajar en grupo se consiguen mejores resultado comparándolo con un trabajo individual
14020	21 Feb 2013	Porque creo que todo el conocimiento se puede compartir y hacerlo como un activo intangible, por obvias razones esto no se puede hacer siempre; sin embargo el compartir conocimientos de arriba para abajo es lo que considero importante.
14102	24 Feb 2013	Porque permite la interdisciplinariedad de todas las áreas funcionales de la empresa para complementar el producto.
14190	26 Feb 2013	porque se escuchan opiniones de todas las tendencias y se amplia el conocimiento y la diversidad.
14290	28 Feb 2013	porque son áreas complementarias un nuevo producto no sale al mercado sin la colaboracion empresarial
14027	21 Feb 2013	se ahorra dinero, y el proceso de desarrollo puede ser mucho mas eficiente.
14033	21 Feb 2013	si con esto te refieres a la participacion de todos o al menos varias areas de la empresa para el desarrollo de un producto, pienso que es de suma importancia ya que es necesario tener en cuenta aspectos legales, financieros, de mercadeo, de logistica, etc para que un producto realmente sea viable y logre ser exitoso.

¿Crees que para una organización sea importante hacer uso de ideas y conocimiento externo?
¿Por qué?

Folio	Fecha	Respuesta
14190	26 Feb 2013	Claro porque no es tan sesgada la opinion y se obtienen respuestas de personas con otros perfiles
14024	21 Feb 2013	Claro que si por que se debe conocer un poco de todo y asi absorber lo bueno lo que se necesite para la organizacion.
14110	24 Feb 2013	Claro que si porque de eso se trata la colaboración completarse el uno con el otro para así descubrir defectos y fortalezas
14290	28 Feb 2013	claro, ya que afuera hay muchas ideas, tendencias, estrategias muy buenas que la organización puede tomar en cuenta.
14027	21 Feb 2013	dan una perspectiva mucho mas amplia del contexto social, cultural y economico.
14033	21 Feb 2013	Definitivamente, porque puede ser mas facil en ciertos momentos basarse en productos o ideas ya existentes para elaborar desde ahi. Tambien es necesario conocer lo que le publico o el mercado realmente quiere; puede que desarrolles un producto demasiado innovador pero no haya mercado para el.
14026	21 Feb 2013	Informacion de fuentes externas como consumidores y gremios empresariales son importantes para el desarrollo de nuevos productos.
14031	21 Feb 2013	Los clusters y las redes de colaboración complementan las actividades de la organización
14025	21 Feb 2013	Para apoyar su investigación y el desarrollo es importante comparar y generar nuevas ideas a partir e lo ya existente
14032	21 Feb 2013	Para pensar diferente y tener nuevos puntos de vista en cuenta
14102	24 Feb 2013	Para poder adaptar los productos con cambios que se dan externos
14114	25 Feb 2013	Por supuesto Porque conoces las falencias y puedes evitarlas
14030	21 Feb 2013	porque no todo se puede aprender en la practica, hay situaciones que están documentadas por fuera de la organización y pueden servir para mejorar procesos y practicas empresariales
14028	21 Feb 2013	si es importante porque hay que tener en cuenta lo que sucede en el entorno para no quedarse un paso atrás en el mercado, constantemente hay que conocer las nuevas ideas y en lo posible buscar la manera de innovar y lograr diferenciarse.
14040	22 Feb 2013	Si es importante porque las empresas deben ajustar sus estrategias al entorno externo para poder cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes
14034	21 Feb 2013	si, es conocimiento nuevo y que refresca a la organización. Siempre es bueno una opinión de in externo
14100	23 Feb 2013	si, por que de lo controrio el conocimiento se queda estancado en las mismas personas y pensamientos por lo cual no se puede progresar.
14020	21 Feb 2013	Si, porque a usar conocimiento externo esta buscando abrirse a todas las posibilidades. En cuanto a las ideas, creo que es parte esencial de tener una empresa y que se mantenga en constante cambio.
14115	25 Feb 2013	Si, porque es muy importante conocer la competencia, los proveedores y demas agentes externos, que interfieren en el exito e imagen de la empresa
14029	21 Feb 2013	Totalmente, al no emplear conocimiento y/o ideas externas a la organizacion, la empresa esta repitiendo ciclos de desarrollo por los cuales otras empresas ya han pasado, y que han sido probados y/o rechazados; el producto final debe tener elementos distintivos de la organizacion que lo desarrolla, pero la base puede ser creada a partir de elementos ya disponibles. Asi mismo, al emplear conceptos internos exclusivamente, se corre el riesgo de perder interoperabilidad con otros productos relacionados, o de estar fuera de los estandares definidos para un mercado especifico.

¿Sabes qué significa innovación abierta?

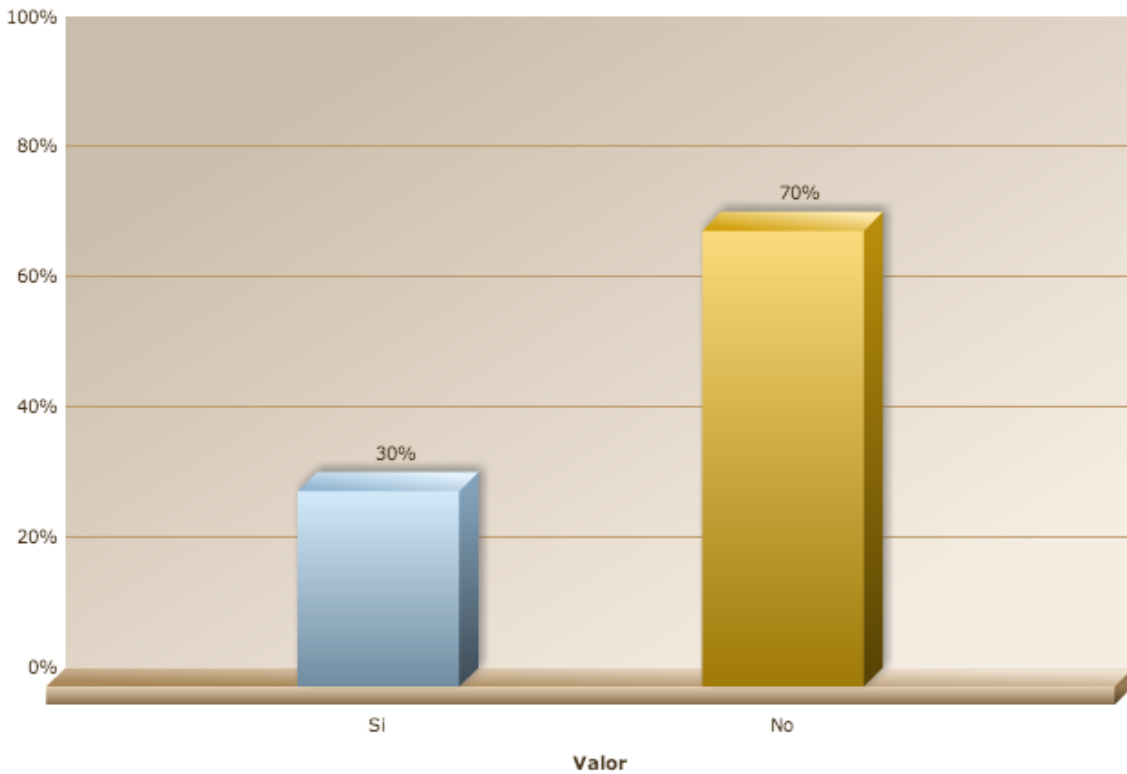


MEDIA	STD	MODA
1.5	0.5	No,Si

Explica qué es innovación abierta

Folio	Fecha	Respuesta
14024	21 Feb 2013	
14025	21 Feb 2013	
14026	21 Feb 2013	
14028	21 Feb 2013	
14030	21 Feb 2013	
14032	21 Feb 2013	
14040	22 Feb 2013	
14110	24 Feb 2013	
14190	26 Feb 2013	
14290	28 Feb 2013	
14115	25 Feb 2013	Alianza entre universidades y empresas. El conocimiento que llevan los estudiantes a la práctica en las empresas
14027	21 Feb 2013	cuando una empresa requiere una innovación y abre convocatorias (muchas veces con sus mismos clientes) y después de un proceso de elección, se elige la más pertinente para la implementación en la empresa.
14033	21 Feb 2013	en mi manera de ver, se trata de un espacio o una oportunidad donde se puede ser completamente creativo, donde no existen límites o restricciones impuestas que impiden el proceso de innovación. Con este tipo de innovación se puede gozar de todos los recursos que se necesiten y de todo tipo.
14020	21 Feb 2013	Es en la cual las empresas cooperan entre sí y abren sus conocimientos y experiencias a los demás cooperando entre sí.
14114	25 Feb 2013	Es la nueva estrategia para recibir información de algo que deseas mejorar online en productos, ideas etc
14100	23 Feb 2013	es un tipo de innovación en el cual se busca la ayuda de componentes externos en la creación de nuevos productos o procesos
14034	21 Feb 2013	Estudiar ideas y posturas que pueden surgir fuera de la organización.
14102	24 Feb 2013	La colaboración conjunta de las empresas con las universidades y conocimiento externo para poder innovar y desarrollar productos o servicios.
14029	21 Feb 2013	Significa el empleo de nuevas tecnologías no pertenecientes a la organización y su integración con los conceptos/desarrollos existentes en la empresa.
14031	21 Feb 2013	Uso combinado de canales internos y externos de cooperación para proyectos estratégicos

¿Conoces lo que es una plataforma de innovación abierta?

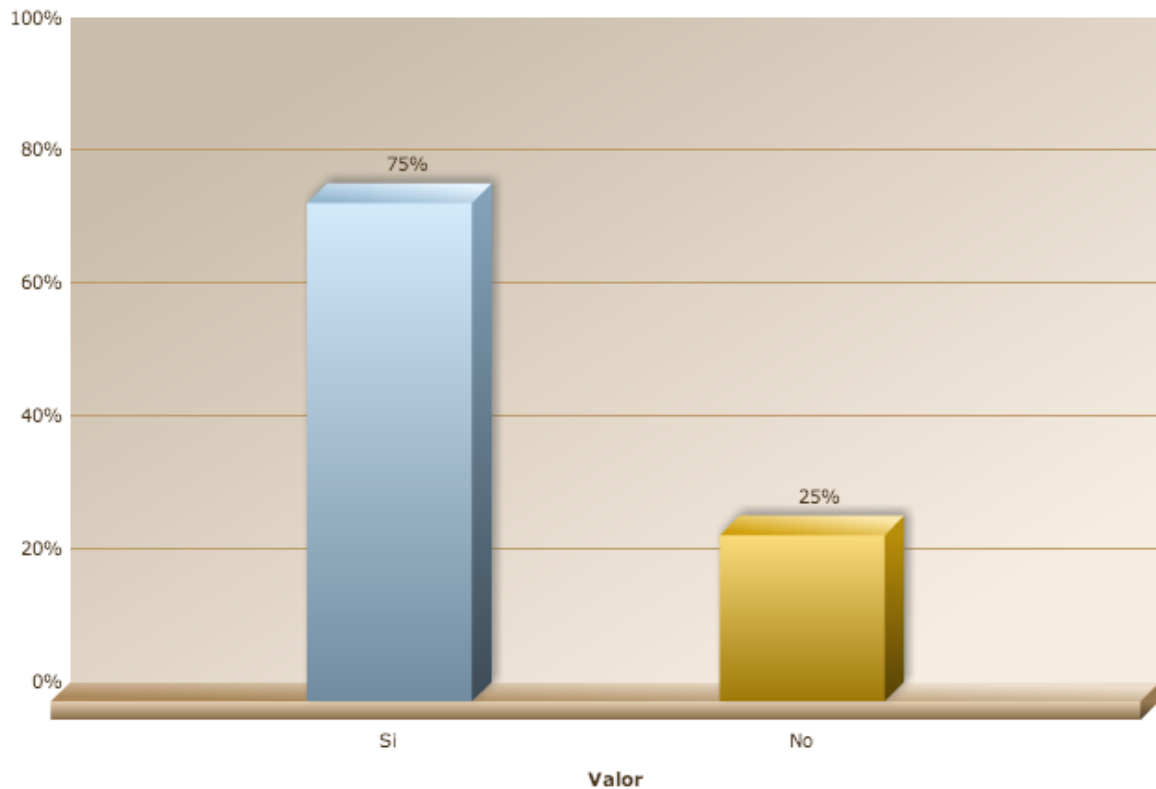


MEDIA	STD	MODA
1.3	0.5	No

Si respondiste Si, explica qué sabes que es una plataforma de innovación abierta

Folio	Fecha	Respuesta
14025	21 Feb 2013	.
14020	21 Feb 2013	Es un medio por el cual muchos usuarios pueden participar en un grupo digamos de discusión para aportar ideas de un tema.
14190	26 Feb 2013	es una plataforma adonde se obtienen opiniones de muchas partes y de diversas personas.
14034	21 Feb 2013	es una plataforma donde las ideas están expuestas para todo el mundo, las cuales pueden ser mejoradas por el trabajo comunitario de quien las lee
14031	21 Feb 2013	Formato donde nuevos proyectos se exponen al asesoramiento de expertos en el campo
14033	21 Feb 2013	n/a
14290	28 Feb 2013	N/A
14115	25 Feb 2013	na
14110	24 Feb 2013	NO
14040	22 Feb 2013	No estoy segura de su concepto
14114	25 Feb 2013	No lo se
14100	23 Feb 2013	no se
14032	21 Feb 2013	No se
14026	21 Feb 2013	No sé
14030	21 Feb 2013	no se que es pero me imagino que debe ser que la organización esta abierta opiniones externas en cuestión de innovación
14028	21 Feb 2013	no se que es una PIA
14024	21 Feb 2013	Respondi no
14102	24 Feb 2013	Un medio mediante el cual se puede dar la innovación abierta entre las empresas y los factores externos de conocimientos.
14027	21 Feb 2013	un portal en donde se da el espacio para que la innovación abierta tenga lugar.
14029	21 Feb 2013	Un sistema de integración multi-nivel desarrollado con el fin de catalizar elementos provenientes de múltiples contribuidores, con el fin de hacerlos accesibles internamente dentro de la organización.

¿Crees que es importante adoptar esta herramienta (PIA) en una empresa?

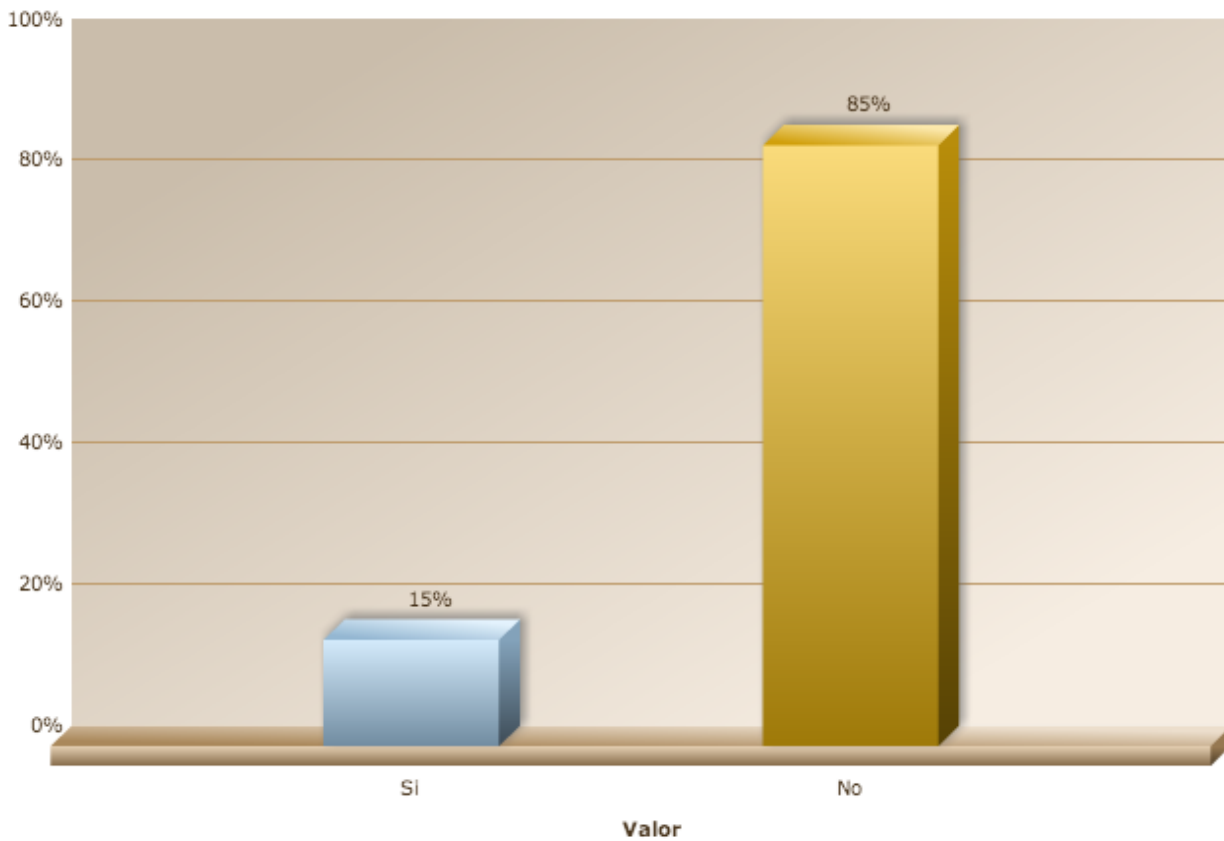


MEDIA	STD	MODA
1.8	0.4	Si

¿Por qué es importante adoptar una PIA?

Folio	Fecha	Respuesta
14100	23 Feb 2013	
14025	21 Feb 2013	.
14030	21 Feb 2013	depende del sector de la empresa porque puede no ser siempre beneficioso estar abierto a personas que no pertenecer a la empresa
14034	21 Feb 2013	es tener percepciones de personas externas
14031	21 Feb 2013	Las opiniones de externos a la empresa llevan a una visión mas amplia de la reacción de la sociedad ante los proyectos de la empresa
14027	21 Feb 2013	muchas veces los trabajadores de la empresa estan sesgados y requieren de informacion fresca y desde tra perspectiva
14033	21 Feb 2013	n/a
14115	25 Feb 2013	na
14110	24 Feb 2013	NO SE
14028	21 Feb 2013	no se
14032	21 Feb 2013	No se
14026	21 Feb 2013	No se
14020	21 Feb 2013	no tengo claro.
14114	25 Feb 2013	Para mejorar
14102	24 Feb 2013	Para mejorar el desarrollo de productos y tener conocimientos del mercado.
14190	26 Feb 2013	por la diversidad de opiniones
14024	21 Feb 2013	Por que permite la colaboración y la conexión entre personas de la misma empresa y mas, y asi se pueden obtener diferentes conceptos para llegar acuerdos positivos para la empresa.
14290	28 Feb 2013	PORQUE ASI LA RETROALIMENTACION ES MAS RICA SI LA ORGANIZACION ACEPTA INFORMACION DE FUERA
14040	22 Feb 2013	Porque permite que exista contacto y comunicación frecuente entre las personas internas y también ajenas a la empresa
14029	21 Feb 2013	Una PIA no es necesaria para todo tipo de organizaciones; es eficiente en la medida en que dicha organizacion requiera manejar un nivel elevado y frecuente de contribuciones externas especificamente relevantes a su entorno de I+D, pero su implementacion y manejo puede en cierta medida exceder su valor dentro del proceso si no es usada de forma adecuada.

¿Conoces alguna empresa que tenga PIA?

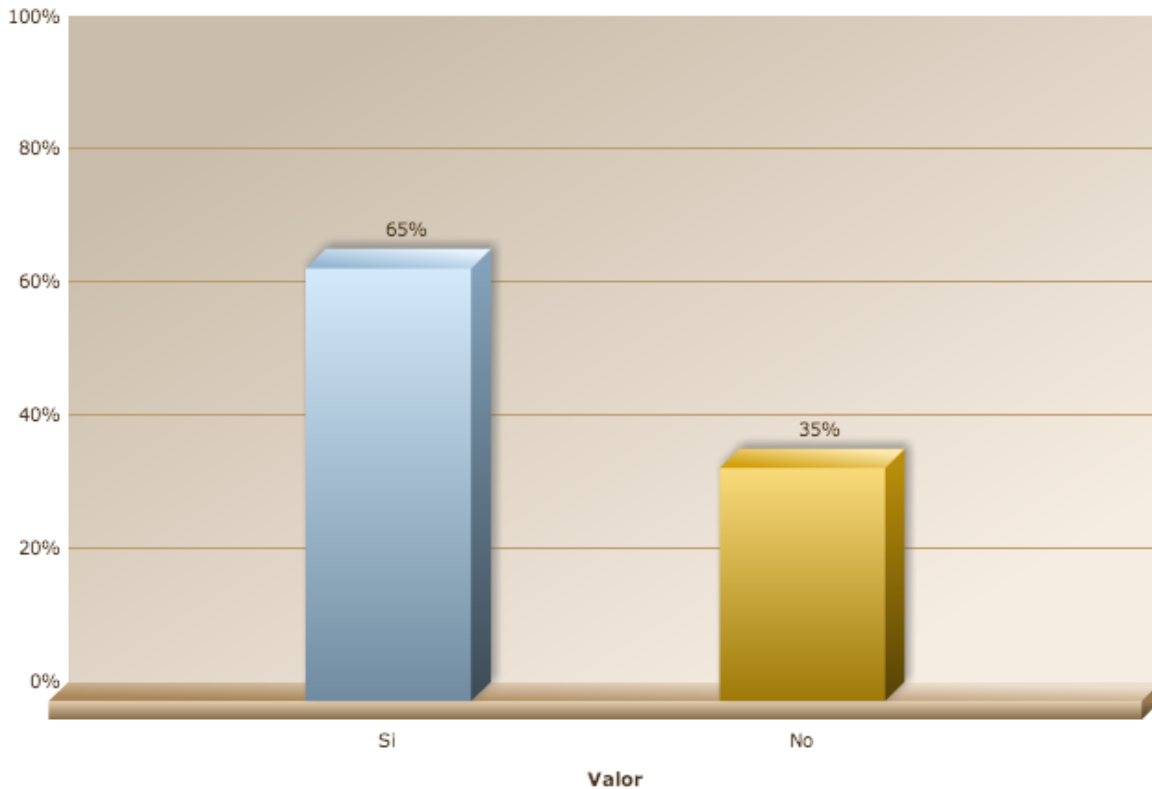


MEDIA	STD	MODA
1.1	0.4	No

¿Cuál es la empresa que conoces que tiene una PIA?

Folio	Fecha	Respuesta
14102	24 Feb 2013	-
14025	21 Feb 2013	.
14033	21 Feb 2013	n/a
14034	21 Feb 2013	n/a
14115	25 Feb 2013	na
14031	21 Feb 2013	NA
14024	21 Feb 2013	ninguna
14190	26 Feb 2013	ninguna
14114	25 Feb 2013	Ninguna
14029	21 Feb 2013	No
14100	23 Feb 2013	no conosco
14028	21 Feb 2013	no conozco
14030	21 Feb 2013	no conozco
14026	21 Feb 2013	No conozco
14020	21 Feb 2013	No conozco ninguna.
14040	22 Feb 2013	No la conozco
14110	24 Feb 2013	No se
14032	21 Feb 2013	No se ques pia
14290	28 Feb 2013	QUEONDA?
14027	21 Feb 2013	starbucks

Participarías en una PIA dando a conocer tus ideas y opiniones?

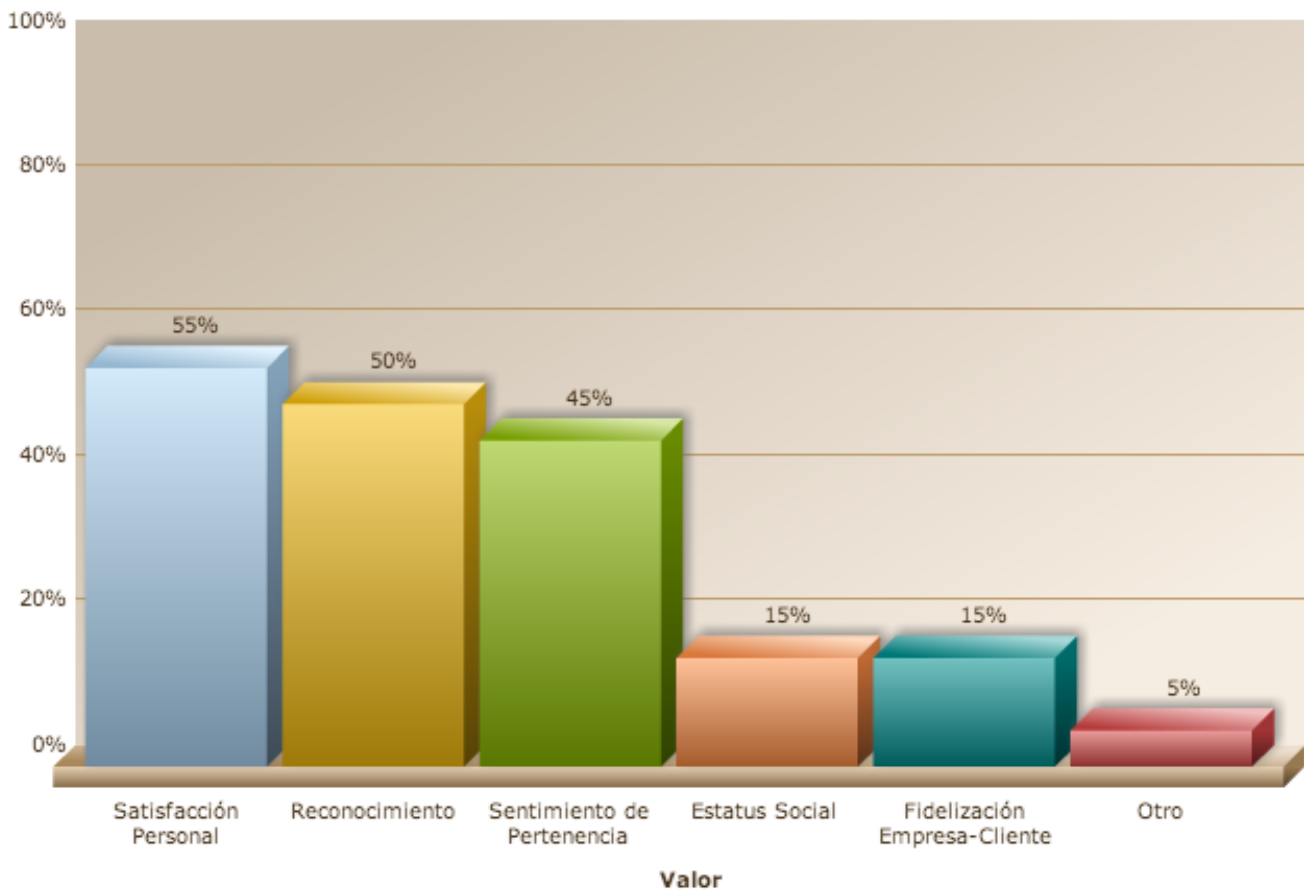


MEDIA	STD	MODA
1.6	0.5	Si

¿Qué debe otorgarte una empresa para que participes en una PIA?

Folio	Fecha	Respuesta
14025	21 Feb 2013	.
14290	28 Feb 2013	CONFIANZA Y UNA REMUNERACION ECONOMICA
14034	21 Feb 2013	conocer como funciona el proceso. Reconocimiento económico o académico
14027	21 Feb 2013	debe ser una empresa conocida y buenas remuneraciones.
14024	21 Feb 2013	Especificaciones y mas información sobre la misma, para así poderme interesar o no.
14030	21 Feb 2013	Garantías para saber que no van solo a tomar mis ideas y opiniones sin ofrecerme nada a cambio
14190	26 Feb 2013	incentivos económicos o en especie.
14114	25 Feb 2013	Información
14040	22 Feb 2013	Información detallada acerca de los productos que ofrece
14115	25 Feb 2013	n.a
14033	21 Feb 2013	n/a
14029	21 Feb 2013	No
14110	24 Feb 2013	NO SE
14100	23 Feb 2013	no se
14028	21 Feb 2013	no se
14026	21 Feb 2013	No se
14032	21 Feb 2013	No se que es
14020	21 Feb 2013	Pues que pongan mis datos personales para que las demás empresas sepan que yo estoy poniendo ese dato por si le interesa a alguien en particular.
14102	24 Feb 2013	Remuneracion Salarial
14031	21 Feb 2013	Respuesta activa a las ideas

Además del incentivo monetario, cuál de estos te parecen más importantes:



Valor

MEDIA	STD	MODA
NA	1.3	Satisfacción Personal