

*Iglesias-Sánchez, P.P.; Doctora Profesora Asociada; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Málaga, Campus de Excelencia Andalucía Tech;*

*patricia.iglesias@uma.es*

*Jambrino-Maldonado, C.; Catedrática de Escuela Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga, Campus de Excelencia Andalucía Tech, Spain;*

*mcjambrino@uma.es*

*De las Heras-Pedrosa, C.; Doctor Profesor, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga, Campus de Excelencia Andalucía Tech;*

*cheras@uma.es*

# **LAS REDES SOCIALES, UNA OPORTUNIDAD PARA IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN ABIERTA EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

## **SOCIAL NETWORKS, AN OPPORTUNITY FOR IMPLEMENTING OPEN INNOVATION IN NEW DEVELOPMENT PRODUCTS**

---

### **RESUMEN**

*Este trabajo analiza la incorporación del consumidor en el desarrollo de nuevos productos (NPD) como estrategia de diferenciación. La Innovación Abierta está ganando muchos defensores tanto en el ámbito científico como empresarial. Esta investigación se centra en las redes sociales como herramienta efectiva para aplicar esta fórmula. La industria nacional de los snacks sirve para identificar estructuras de comportamiento, percepciones sobre la innovación colaborativa y efectos sobre la competitividad. Un análisis clúster detecta dos grupos diferenciados. Mientras uno se muestra más receptivo y reconoce el potencial de las redes sociales para la creación de valor con el consumidor; el otro, aunque Orientado al Mercado, recurre a las redes sociales con fines distintos. El principal resultado constata que las redes sociales no solo son una herramienta de comunicación y de conocimiento del consumidor sino un soporte para aumentar los niveles de innovación. Por último, el estudio propone un modelo de colaboración con el consumidor para el desarrollo de nuevos productos.*

### **Palabras clave:**

*Innovación Abierta, desarrollo de nuevos productos (NPD), redes sociales, co-creación, entornos 2.0, nivel de innovación.*

### **ABSTRACT**

*This paper analyses consumer involvement in new product development as differentiation strategy. Currently Open Innovation model is winning several adepts thanks to the positive effects in the results for companies but in this research, the focus is on social networks as support for implementing it. Behavior and perception about the effects of collaborative innovation on competitiveness is analyzed based on Snack Food Industry in Spain. A cluster analysis shows two different groups of companies. One of them has more open-minded about consumers' proposals and it is more sensitive to potential of social networks. On the other hand, there is a group who is market-oriented but it is more reticent to involve the consumer in value creation. The main practical implication is that social networks are becoming in platforms of communication with consumers and, moreover, for supporting company innovation level. Finally, this study provides new insights to drive companies-consumers interactions for innovation with social media.*

**Keyword:**

*Open Innovation, new product development (NPD), social network, co-creation, environment 2.0, innovation level.*

**1. Introducción.**

Una de las fórmulas de éxito probada en la economía moderna es la que combina innovación y orientación al mercado. Basándose en esta conjunción de elementos se inician las investigaciones centradas en la participación del consumidor en el desarrollo de nuevos productos (NPD) porque su aplicación permite a las empresas enfrentarse con mayores garantías a la intensidad de la competitividad global (Slater: 2010) y a la reducción de los ciclos de vida de los productos (Langerak: 2008).

La incorporación de los grupos de interés, específicamente al consumidor, en los procesos de innovación permite mantener la rentabilidad y la posición competitiva (Ali: 2000). Son numerosos los autores que concluyen que el equilibrio entre la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento –entendida como la canalización de esfuerzos para innovar- se convierte en clave para la supervivencia y la prosperidad de las organizaciones (Prahalad y Hamel: 1994; Slater y Narver: 1998; Authane-Gima: 2001). Asumida esta premisa los enfoques al respecto son muy numerosos y, también las implicaciones exigidas a la empresa para implementarlo de forma efectiva. Así, establecer canales de comunicación fluidos entre el área de I+D y el de marketing se convierte en una consecuencia lógica de este nuevo enfoque (Strezo: 1999; Valle y Avela: 2003; Ruiz Ortega: 2011). Al departamento de marketing se le presupone la capacidad de gestionar las relaciones con los consumidores por lo que se asume la responsabilidad de extraer información útil orientada a la innovación de producto. Inicialmente, se le concedía a la investigación de mercados un papel relevante (McElroy: 2005) pero la irrupción de las nuevas tecnologías (Abby: 1995; Vilaseca-Requena: 2007; Jiménez-Zarco: 2011; Ruiz Ortega: 2011), los canales bidireccionales de comunicación (Massey: 2007) y, como consecuencia, el empoderamiento del consumidor han propiciado nuevos modelos de colaboración (Hollebeek et al.; 2014).

En concreto, este trabajo reconoce la potencialidad de las redes sociales y es justo desde este prisma desde el que estudia la aplicación de la Innovación Abierta propuesta por Chesbrough (2003) en el desarrollo de nuevos productos (NPD). Las redes sociales se presentan como una fuente de conocimiento, detección de oportunidades y aprendizaje colaborativo entre consumidor y empresa que hace posible la innovación en productos, sistemas y procesos (Baker: 1999; Henricke Boherhef: 2009), diferenciándose de la mayor parte de los trabajos generados en esta línea. En todo caso, existen algunos trabajos previos que se plantean the impact of open-sourced branding fueled by social media (Fournier and Avery: 2010) así como el deseo expreso de los consumidores de conectar con las marcas a través de las redes sociales (Parents et al.: 2011)

En última instancia, el consumidor se convierte en un miembro activo de la actividad de innovación de la empresa como consecuencia del poder que adquiere actualmente Labrecque et al. (2013). Todo ello,

obliga a la empresa a favorecer la existencia de escenarios de colaboración (Balagué y Valck: 2013) con el cliente que también afectan al desarrollo de nuevos productos. En este ámbito, la intervención del consumidor se justifica previendo que la aceptación de las innovaciones será superior ya que cuenta, desde su concepción, con el punto de vista y evaluación directa del mercado. No obstante, aunque la contribución positiva del consumidor en el NPD viene estudiándose desde finales de los 80 (Coopers y Kleinschmidt: 1987; Zirger y Maidique: 1990) aún no hay una afirmación unánime y determinante. Autores como Hanna (1995) y Gruner y Homberg (2000) demuestran en sus trabajos que existe una relación proporcional entre el éxito de nuevos productos y la colaboración efectiva con el consumidor, sin embargo el trabajo desarrollado por Campbell y Coopers (1999) no detecta índices de éxito entre nuevos productos lanzados por la organización y aquellos propuestos de forma conjunta con el consumidor. En todo caso, parece lógico pensar que aquellas empresas predispuestas a incorporar al consumidor en el desarrollo de nuevos productos tienen un perfil más abierto y, por tanto, serán aquellas con un índice innovador más elevado (Vazquez-Castellos et al.: 2001).

Por lo tanto, debido a la importancia contrastada de la innovación y la oportunidad que brinda la capacidad de integración del consumidor en la misma, esta investigación tiene cuatro objetivos: (I) ofrecer una aproximación al estado de la cuestión más relevante sobre la innovación abierta aplicada al desarrollo de nuevos productos (NPD); (II) llevar a cabo un análisis exhaustivo de cómo las empresas están adoptando la Innovación Abierta y especialmente, si las redes sociales, están implementándose como un soporte para llevar a la práctica esta filosofía; (III) caracterizar a las empresas según su comportamiento conjugando la denominada Orientación al Mercado y la Orientación al Emprendimiento y (IV) comprobar si las empresas más avanzadas en la incorporación del consumidor son también aquellas que obtienen mejores resultados de su innovación en términos comparativos. Los tres últimos objetivos además tratan de aportar evidencias empíricas a la escasez de estudios que analizan este tema desde ese enfoque, sobre todo teniendo en cuenta la introducción de las redes sociales como herramienta para potenciar la innovación.

De esta manera, este artículo presenta: en primer lugar, una revisión de la literatura desarrollada en torno a la innovación colaborativa aplicada a los procesos de desarrollo de nuevos productos con el soporte especial de las redes sociales. En segundo lugar, se desarrolla la metodología del estudio, se opta por una técnica cuantitativa que permite alcanzar los objetivos anteriormente descritos centrados en un sector específico: la industria agroalimentaria de los productos de compra por impulso. En tercer lugar, se presentan los resultados más relevantes de la investigación. Conviene destacar la aportación del análisis clúster a nivel estadístico para caracterizar los comportamientos y modelos de adopción de la innovación colaborativa con el consumidor. A continuación, incluyen reflexiones sobre las implicaciones para la investigación, para la toma de decisiones de la empresa respecto a la adopción de modelos colaborativos apoyados en las redes sociales así como se identifican las principales limitaciones del estudio así como las futuras líneas de investigación. Por último, se recopilan las conclusiones más relevantes.

## **2. Estado de la técnica.**

Este trabajo pretende evidenciar la relación existente entre la utilización de las redes sociales como herramienta de incorporación al consumidor en el desarrollo de nuevos productos y el nivel de innovación de la empresa. Así, en este apartado se repasan las contribuciones más relevantes y se procede a enunciar las hipótesis que fundamentaran el análisis empírico.

### ***2.1. El protagonismo del consumidor en los procesos de innovación.***

El marketing evoluciona y pasa de centrarse en las transacciones a enfocarse en las relaciones que las empresas establecen con sus grupos de interés pero es más recientemente cuando esa simbiosis empresa-consumidor se hace factible gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías. Actualmente es posible una relación bidireccional continuada que permite integrar al consumidor en procesos claves como la innovación.

La colaboración con el consumidor permite a la empresa contar con capacidades adicionales y facilita la incorporación de modelos de gestión de la innovación basados en las necesidades reales de los consumidores (Chan y Lee: 2007). Este nuevo escenario provoca un replanteamiento de las estructuras de innovación empresarial que obliga a reflejar las demandas del entorno en el desarrollo de productos y servicios. Tanto es así, que la Innovación Abierta no sólo se ha estudiado desde el punto de vista del marketing (Von Hippel: 1998; Bendapudi y Leone: 2003) sino que otras áreas la han considerado, por ejemplo, operaciones (Lengnick-Halla: 1996) incluso desde la teoría de las organizaciones (Godman et al.: 1995; Schneider et al.:2005). En definitiva, el sector productivo está integrando progresivamente a los clientes en la creación de valor de la empresa (Nambisan y Wilemon: 2001; Henrieke: 2009; Rohm y Milne: 2013).

Las empresas innovadoras han asimilado que aprender de los consumidores, siendo capaces de integrar sus aportaciones en el proceso de toma de decisiones, es lo que conlleva mejores resultados (Labrecque et al.: 2013). La colaboración con el consumidor representa un cambio en la investigación y la práctica de la innovación (Chesbrough et al: 2006). En el estudio de Hurley y Hult (1998) se confirma que las empresas más receptivas a las ideas son aquellas que presentan un mayor nivel de innovación. Esto es, la apertura es el núcleo de la capacidad de adaptación al cambio y, por tanto, una dimensión clave para el éxito en el desarrollo de nuevos productos. No obstante, la capacidad de escucha de la empresa debe verse acompañada del desarrollo de procedimientos de comunicación que retroalimenten el proceso completo (Yli-Renko: 2001; Shih: 2009; Karlsson: 2010). Es justo en este plano en el que cobra especial sentido el análisis de la innovación colaborativa desde el prisma de las redes sociales y, a día de hoy, son escasos los estudios que examinan el rol de las herramientas 2.0 en el marketing para el éxito en el desarrollo de nuevos productos (Vilaseca: 2007).

## ***2.2. Orientación Empresarial.***

De la literatura revisada se desprende una tipología de empresas según su orientación bien al mercado y/o al emprendimiento. Las empresas modernas tienen que adaptarse continuamente para canalizar y aplicar esta combinación de orientaciones para ser realmente competitivas y sostenibles. La orientación al mercado permite reaccionar con agilidad a los consumidores y, como consecuencia de esta filosofía, las empresas orientadas al mercado tienden a desarrollar un entorno específico para facilitar la colaboración y fomentan modelos de empresa que incorporan la innovación más directamente (Hurley y Hult: 1998; Labrecque et al.: 2013). Por su parte, la orientación al emprendimiento, es la capacidad que las empresas desarrollan para ser proactivas y hacer del adelantamiento a la competencia, lanzando iniciativas, su ventaja diferencial. La combinación en equilibrio de ambas da lugar a la denominada orientación a la innovación colaborativa (Prahalad y Hamel: 1994; Slater y Naver: 1998).

Para la aplicación combinada emprendimiento-mercado en el desarrollo de nuevos productos las nuevas tecnologías pueden convertirse en una herramienta de interés dado que permiten plantear innovaciones pero contando con la inteligencia del consumidor y, en consecuencia, haciendo realidad el co-desarrollo de productos (Neale y Corkindale: 1998). Sin lugar a dudas, las capacidades tecnológicas son un factor clave recurrente para explicar un comportamiento innovador por parte de la empresa (Schoenecker y Cooper: 1998) y específicamente las redes sociales (Rohm & Milne.: 2013). Existe una relación positiva entre empresas tecnológicamente avanzadas y su predisposición a detectar y aprovechar oportunidades.

## ***2.3. Efectos de la participación del consumidor.***

Partiendo de la premisa de que la contribución del consumidor en la generación de ideas, conceptualización del producto y diseño del prototipo (Kaulio: 1998; Von Hippel: 1998) han sido numerosos los trabajos centrados en los efectos de la participación del consumidor en el NPD.

- La percepción de la minimización del riesgo de innovar por parte de la empresa así como la maximización de los beneficios y del valor percibido en el entorno competitivo (Batxter: 1995; Enkel et al.: 2005; Awa: 2010).
- Tanto el tiempo de desarrollo del producto puede verse reducido (Abby: 1995; Ogawa y Piller: 2006) como los costes de desarrollo (Berar: 2011).
- Los efectos positivos sobre la fidelidad del cliente (Prisana: 2003).

- Puede redundar en el conocimiento del producto atribuyendo más peso a los consumidores como propios prescriptores que a la inversión en campañas de comunicación en soportes publicitarios convencionales (Campbell y Cooper: 1999) y, por ende se acelera el ciclo de éxito del producto en el mercado (Chan: 2005).
- La colaboración reduce los defectos del producto lo que significa que podría comercializarse a un menor precio con una mayor calidad (Valle y Avella: 2003; Lagrosen: 2005).
- Predisposición del consumidor, al identificarse con el desarrollo, a atribuirle un valor superior al producto y, en consecuencia, superar reticencias relacionadas con el precio (Awa: 2010).

En base a lo expuesto, se enuncian las siguientes hipótesis:

*H1. Un mayor nivel de orientación al mercado y al emprendimiento propicia la existencia de empresas más predisuestas a la innovación colaborativa.*

*H2. Las empresas convencidas de la contribución directa del consumidor en la innovación de productos aprovechan en mayor medida los instrumentos 2.0. para esta finalidad.*

#### **2.4. Modelos de Innovación Abierta.**

Los modelos de generación de la innovación basados en la introducción de una nueva dimensión de creación de valor derivada de las continuas interacciones entre el desarrollador y el consumidor empiezan a imponerse (Labrecque et al.: 2013; Parents et al.: 2011). Este planteamiento propicia la implementación de las redes sociales como instrumento de apoyo a la Innovación Abierta. A continuación se sintetiza el modelo de colaboración consumidor-empresa propuesto por Shih-Wei (2010):

- Generación de ideas: La primera etapa de la innovación implica la aportación de nuevas ideas que tras ser formuladas se convierten en conceptos de producto o servicio. La Web Social ha hecho posible que se invierta el proceso y las conexiones entre los jefes de producto y directores de I+D+i y marketing con comunidades internas (empleados) y externas (consumidores) en tiempo real ha facilitado la aparición de la innovación abierta.
- Prototipo: es la primera versión del producto, el consumidor puede colaborar probando, valorando y aportando ideas que lo mejoren y permitan en la fase de comercialización haber optimizado su uso, diseño...
- Implementación comercial: La innovación se considera un éxito si consigue una penetración mínima en el mercado y en esta etapa la contribución de las redes sociales puede ayudar.
- Interacción continua: La capacidad de seguir respondiendo al consumidor es clave para que el dinamismo de las redes sociales y las contribuciones en el desarrollo de nuevos productos sigan produciéndose. Se trata de establecer mecanismos de interacción, respuesta y demostración de la aplicación y/o consideración de las ideas aportadas por la comunidad.

Esta propuesta parece coincidir con los esfuerzos que las empresas concentran para aplicar la Innovación Abierta, en orden decreciente: en el desarrollo de nuevos productos, mejora de la calidad de los existentes, inclusión de nuevas características o funcionalidades a productos de la cartera actual, añadir valor sirviéndose de sus ideas respecto a precio, distribución o promoción y, por último, detectar nuevos usos al producto (Hanna: 1995). En la misma línea, conviene destacar el trabajo de Nambisan (2009) en el que se clasifican los tres tipos de colaboración posibles para el desarrollo de nuevos productos/servicios en redes sociales: Exploración, Experimentación y Ejecución. A continuación se explica cada una de ellas en la Tabla 1:

**TABLA 1.**  
**Tipología de colaboración en NPD Fuente: Nambisan (2009)**

	<b>EXPLORACIÓN</b>	<b>EXPERIMENTACIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>
Objetivo	- Definir el núcleo del problema - Contactar con los <i>solucionadores</i> del problema	- Desarrollar prototipos como solución - Testar prototipos lo más próximos al contexto real de uso y consumo	- Construir y difundir posibles soluciones - Ayudar a adoptar cambios y modificaciones
Rol de la	- Construir una coalición con los	- Integrar ideas de los diversos	- Facilitar el desarrollo colaborativo y la difusión de

Organización	grupos de interés - Proporcionar a los grupos de interés una variedad de fórums en los que expresar lo que les importa/preocupa - Identificar potenciales solucionadores de problemas	grupos de interés - Ofrecer un entorno neutral para profundizar el testeo de soluciones	posibles soluciones - Proveer de recursos que los “adoptadores” pueden usar para gestionar el efecto multiplicador que sigue a la implementación
Resultados deseados	- Definición del problema compartida - Relación de potenciales soluciones	- Asesoramiento sobre posibles soluciones - Recomendaciones de soluciones	- Posibles soluciones - Implementación de estándar - Adopción rápida de innovación social

Todas las cuestiones analizadas propician el planteamiento de una hipótesis que contempla la existencia de distintos grupos de empresas, cada una de ellas, dispuestas a utilizar las redes sociales de una forma diferente y, en principio, consiguiendo otro tipo resultados en cuanto a su nivel de innovación.

*H3. Conviven al mismo tiempo empresas convencidas del potencial de la innovación colaborativa utilizando redes sociales y otras que utilizan este medio como consecuencia de los cambios y exigencias del entorno.*

### 3. Metodología y análisis.

La investigación se ha centrado en el sector de los snacks<sup>1</sup>. El sector se consideró especialmente idóneo para el desarrollo de la investigación por sus niveles de innovación, según datos presentados en mayo de 2013 por la Asociación Nacional de Aperitivos (AFAP), el sector tiene un gasto de 30,24 millones de euros anuales, el sector de productos aperitivos representa el 4,61% del total de gasto de I+D de toda la industria de alimentación, bebidas y tabaco.

Para el desarrollo del estudio de investigación se ha optado por un estudio de tipo cuantitativo utilizando como método de recogida de información la encuesta.

#### 3.1. Muestra.

Para identificar la población objeto de estudio se elaboró un censo de empresas que operaban en sector recurriendo de forma combinada el directorio de la revista especializada SweetPress (número de julio de 2012) junto al Informe Anual Alimarket de Alimentación no perecedera 2012.

De la población total identificada (134) se detectó que solo 62% tenían perfil en redes sociales y tenían una participación activa con lo que el foco de atención se condicionó a ese filtro. La muestra final se compuso por 63 empresas, el total de empresas del sector de los snacks en España que usaban redes sociales. En este sentido, se cumple con los parámetros de confianza, margen de error y grado de confianza oportunos.

El trabajo de campo se desarrolló durante el primer cuatrimestre de 2013, refiriéndose las preguntas del cuestionario a la actividad de I+D+i de las empresas del sector de los aperitivos en el ejercicio anterior.

#### 3.2. Medidas/Escala.

Este trabajo busca la relación entre la utilización y la percepción de utilidad de la contribución de los consumidores en el desarrollo de nuevos productos a través de las redes sociales con el nivel de innovación y participación real del consumidor en el desarrollo de nuevos productos. Las correlaciones entre las variables de análisis de esos aspectos son la base para la clasificación de las empresas del sector.

<sup>1</sup> Se incluyen las categorías de patatas fritas, frutos secos, semillas, frutas desecadas, aperitivos a base de cereales, tortillas de maíz y otros en los que se incluyen galletas saladas y golosinas principalmente.

El cuestionario se compone de indicadores fundamentados en la revisión teórica en torno a cuatro bloques principales: (1) Información general, (2) Orientación de la organización

TABLA 2.

**Estructuración del cuestionario Fuente: Elaboración propia**

	Nombre del bloque		Fundamentación teórica
1	Información general		Prisana (2003)
2	Orientación	Orientación al mercado	Lukas y Ferrel (2000), Authane-Gima y Ko (2001b) y Svendsen et al. (2011)
		Orientación al Emprendimiento	Authane-Gima (2001b)
		Orientación al a competencia	Svedsen et al (2011) y Ruiz Ortega (2011).
		Orientación a las TICs	Vilaseca y Requena (2007)
3	Uso de las redes sociales		Massey (2007); William (2000); Hoffman y Fodor (2010)
4	Modelo de gestión de la innovación participativa en NPD	Nivel de innovación de la empresa.	Prisana (2003); Cooper (2004); Chenhall (2011).
		Planificación/ Gestión/ Medición de la innovación	Copper (2004); Shih (2010) y Chenhall (2011).
		Interfuncionalidad/ Cooperación interdepartamental	Narver y Slater (1990) y Massey (2007).
		Excelencia de la innovación participativa	Ziger y Maidique (1990)
		Inversiones requeridas	Svedsen (2011).

**Análisis Clúster.**

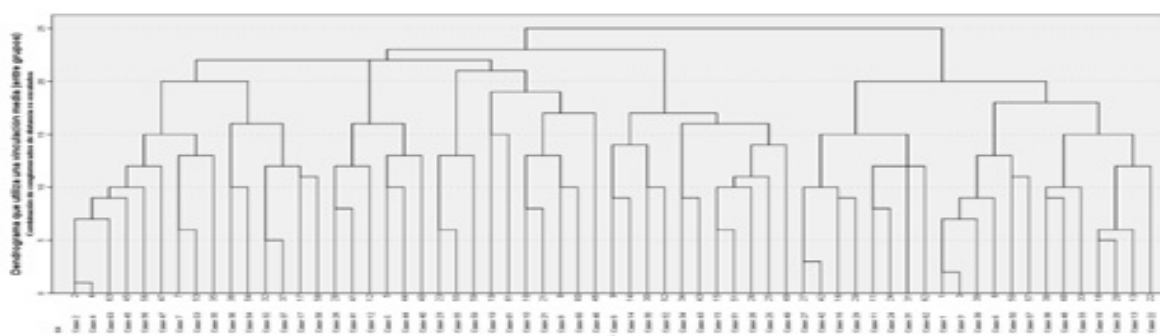
El estudio pretende definir las estructuras de composición de las empresas de snacks que operan en el mercado y tienen presencia en redes sociales y establecer entre la mayor orientación a la innovación con el apoyo del consumidor y sus niveles y grado de éxito en las innovaciones acometidas. Este planteamiento nos conduce a delimitar como el método estadístico más idóneo el clúster, utilizado para definir patrones de conducta por grupos de empresas.

Para la aplicación del análisis clúster se ha optado únicamente por variables métricas. Las pruebas de validación pertinentes (detección de casos típicos y estandarización) apoyan la aplicación de este tipo de análisis estadístico.

Las relaciones entre las variables conduce a realizar al comprobación de proximidades a través del método de vinculación inter-grupos con la correlación de Pearson del que resulta el dendograma mostrado en la figura 1:

FIGURA 1.

**Dendograma de las variables Fuente: elaborado con SPSS**



Se ha combinado un procedimiento jerárquico a través del método de agrupación de centroides utilizando la medida de la distancia euclídea al cuadrado y método Ward para constatar el número óptimo de conglomerados. Con el programa estadístico SPSS se ha forzado la división de la muestra en diferentes números de grupos pero la división más significativa ha sido de 2. La distancia entre los centros iniciales (modelo K de medias) y centros finales de cada variable conseguía un mayor capacidad explicativa según se muestra en la tabla 3.

TABLA 3.  
**Centros Iniciales y finales de los Conglomerados**

Variables		Centros iniciales		Centros finales	
		Conglomerado		Conglomerado	
		1	2	1	2
1	Facturación	1	8	5	6
2	Inversión I+D	2	5	2	3
3	Incorporación consumidor en NPD	3	5	3	4
4	Nivel de utilidad de colaboración consumidor en NPD	2	5	4	4
5	Diferenciación productos respecto a la Competencia	1	4	2	4
6	Utilidad percibida TIC para NPD	3	4	3	4
7	Utilidad percibida Redes Sociales para NPD	1	3	2	3
8	Aprovechamiento efectivo de redes para NPD	1	3	2	3
9	Innovación derivada colaboración del Consumidor	2	1	2	1
10	Ventas NPD	1	6	4	4
11	Recuperación Inversión I+D	2	5	4	4
12	Calidad percibida productos con colaboración Consumidor	1	5	2	3
13	Nivel de éxito percibido productos con colaboración del consumidor	1	5	3	4
14	Planificación más efectiva	1	5	3	3
15	Menor tiempo de desarrollo	1	2	2	2
16	Mayor coordinación entre áreas	1	4	3	3
17	Producto conecta mejor con el mercado	1	5	3	4
18	Nivel de fidelidad	1	4	2	4

El historial de iteraciones confirma el número óptimo de conglomerados en 2 puesto que la distancia mínima resultante entre los centros iniciales es de 14,387.

En cualquier caso, el análisis de los centros finales, observándose un exceso de proximidad en algunas variables, ha recomendado su exclusión (variables 4, 10, 11, 14, 15, 16). Esta simplificación valida la elección de las variables puesto que se obtienen resultados positivos en cuanto al volumen de información generada y explicada a través de la desigualdad de los centroides así como permite extraer conclusiones de interés para las variables eliminadas para la definición de los perfiles de empresas.

Como último paso, se comprueban las diferencias a través del análisis ANOVA (tabla 4) que confirma las diferencias significativas para la selección final de variables que definen los conglomerados.

TABLA 4.  
**ANOVA**

	Conglomerado	Error	F	Sig.
--	--------------	-------	---	------



	Media cuadrática	Gl	Media cuadrática	gl		
Facturación	12,836	1	2,675	61	4,799	,032
Inversión I+D	2,420	1	,457	61	5,292	,025
Incorporación consumidor en NPD	12,778	1	,604	61	21,138	,000
Diferenciación productos respecto a la competencia	23,523	1	,593	61	39,648	,000
Utilidad percibida TIC para NPD	14,954	1	,644	61	23,230	,000
Utilidad percibida Redes Sociales para NPD	36,044	1	,738	61	48,821	,000
Aprovechamiento efectivo de redes para NPD	18,645	1	,947	61	19,688	,000
Innovación derivada colab. Consumidor	4,027	1	,152	61	26,573	,000
Calidad percibida productos con colaboración consumidor	16,865	1	,604	61	27,918	,000
Nivel de éxito percibido productos con colaboración del consumidor	6,200	1	,739	61	8,392	,005
Producto conecta mejor con el mercado	4,376	1	,649	61	6,748	,012
Nivel de fidelidad	10,376	1	,698	61	14,855	,000

El clúster evidencia la existencia de dos grupos compuestos por un número de empresas muy similar (Conglomerado 1, 26; Conglomerado 2, 37) que diferencia las dos visiones de la innovación colaborativa apoyada en redes sociales que aún presenta el sector de los snacks y que viene a confirmar la tercera hipótesis de trabajo.

#### 4. Resultados.

Conforme al análisis estadístico aplicado el sector de los snacks a nivel nacional se divide en dos conglomerados, cada uno de ellos representa no solo un comportamiento diferente sino una perspectiva sobre la participación del consumidor en el desarrollo de nuevos productos apoyándose en las redes sociales.

Conviene recalcar que para conseguir grupos compactos ha sido necesario eliminar variables relativas a la importancia atribuida a la innovación en su sentido más global, los porcentajes que representan las novedades respecto a la cartera de productos o incluso la percepción sobre la recuperación de la inversión en I+D por parte de la empresa. En todo caso, como se indicará en las conclusiones, eso forma parte de la naturaleza de ese sector y del punto de vista sobre la innovación como proceso transversal y estratégico en este tipo de empresas.

Centrándonos en los conglomerados resultantes se evidencia que mientras un grupo (Conglomerado 2) se caracteriza por empresas con una mayor predisposición a todos los niveles en la innovación y más predispuestos a establecer canales de comunicación abiertos, no solo con el consumidor sino con otros grupos de interés. En consecuencia con esta orientación han potenciado en mayor medida las redes sociales como una fórmula de interacción efectiva y fuente de información productiva para el desarrollo de nuevos productos. Este grupo considera al consumidor como una pieza clave y a la vez que dedican una mayor cantidad económica a la investigación y desarrollo consiguen mejores resultados en términos de facturación. Por todo lo expuesto, se valida también las hipótesis 1 y 2.

Curiosamente, en el porcentaje de ventas derivado de nuevos productos no existen diferencias significativas entre los grupos lo que nos lleva a pensar si hubiera sido más interesante preguntar sobre si la contribución del consumidor minimiza los esfuerzos en I+D propios en términos

económicos, entendiéndose que en ambos casos la innovación es una práctica común al sector para mantener el nivel de competitividad en cuanto a posicionamiento y ventas en miles de euros.

Por su parte, el conglomerado 1 tiene menor capacidad de inversión en I+D, destacando que en los análisis bivariantes complementarios realizados, no se han detectado diferencias significativas entre la importancia atribuida a la innovación y los recursos dedicados y el tamaño de la empresa, lo que implica que la innovación en el sector es un constante y solo se ve adaptado a la capacidad y dimensión económica de cada empresa. En este caso, las empresas atribuyen un valor muy similar a la contribución de los consumidores en el desarrollo de nuevos productos pero, la diferencia radica en que estas empresas se muestran más escépticas con la capacidad de las redes sociales para este fin. Esto es, integran al consumidor en los procesos de innovación de producto pero utilizando preferentemente otros instrumentos como paneles de consumidores, investigación de mercados... En todo caso, conviene destacar que este grupo utiliza en menor medida las redes sociales para este fin pero curiosamente hay un número considerable de empresas que sí han utilizado alguna de las aportaciones hechas en estas plataformas de comunicación como inspiración para el lanzamiento de nuevos productos.

Conviene señalar que, se excluyeron de la muestra aquellas empresas del sector de snacks a nivel nacional que no contaban con web y/o redes sociales y que, sin duda, de haberlas incluido, aunque hubiera cambiado la orientación del cuestionario, el análisis clúster hubiera generado más grupos y con más diferencias entre ellos. En esta situación se pone de relieve que existen empresas más avanzadas y otras que, aún con sus dudas, están iniciándose progresivamente y a un ritmo más lento en la Innovación Abierta como vía de mejora competitiva y afianzamiento de las relaciones con los distintos grupos de interés.

Por último, conviene incluir una información sobre las empresas sin perfil en redes sociales, aunque no han formado parte del estudio de forma directa como parte de la muestra, se les solicitó que respondieran a dos únicas cuestiones en las que se analizaban los motivos que las mantenían fuera del mundo 2.0. Las respuestas evidencian que la mayoría, asumen que es un aspecto pendiente que tienen que adoptar y son diferentes circunstancias las que, por el momento, han impedido o retrasado su lanzamiento en este ámbito.

## **5. Conclusiones.**

La investigación realizada permite observar la emergencia de un nuevo escenario para la competitividad de las empresas, si bien, la innovación sigue siendo una constante para mantenerse en el mercado y afianzar las relaciones con el tipo de consumidor en el sector de los snacks. El análisis empírico valida la conciencia de las empresas de este ámbito y, en consecuencia, una toma de decisiones encaminada a conseguir mejores resultados a partir de la orientación de la Innovación Abierta y del *empoderamiento* del consumidor. Si bien existen dos grupos diferenciados de empresas que tienen una visión distinta de cómo afrontar el desarrollo de nuevos productos (NPD) haciendo partícipe al consumidor, en ambos casos, es una consecuencia lógica en la que se están viendo inmersos para adecuarse a las condiciones impuestas por el entorno.

Por otro lado, apoyando las conclusiones no solo en el análisis clúster sino en el análisis descriptivo y análisis bivariantes se constata que hay empresas que han iniciado este camino considerándolo un imperativo y una forma de transmitir a sus consumidores que son una empresa dinámica y moderna. En estos casos, curiosamente, las redes sociales son utilizadas más como medio de comunicación y relación y en menor medida como canal con potencial para el desarrollo de nuevos productos con la inteligencia del consumidor.

Las empresas de snacks más experimentadas con redes sociales se colocan en una situación ventajosa por su capacidad de innovación y, por ende, por los resultados económicos derivados de su mejor posicionamiento en el mercado. No obstante, faltaría y, se considera una línea de investigación futura, el análisis desde el punto de vista del consumidor de forma que se evidenciara que esa participación que exige es además un elemento valorado y un elemento clave para la fidelidad con la marca. Para corroborar esta cuestión se saca a colación la percepción de las empresas sobre los efectos de implicar

al consumidor en la lealtad a la marca, como una garantía de mayor éxito al introducir el nuevo producto en el mercado por parte de los dos grupos, usen o no las redes sociales para ello, no discuten que se produzca este fenómeno.

En la misma línea, el estudio ha evidenciado que existe un número elevado de empresas escépticas o con reservas más que sobre su efectividad sobre el efecto negativo que pudiera suponer al ser canal de comunicación abierto también el aprovechamiento de estas ideas por parte de la competencia sobre sus líneas de innovación.

En todo caso, teniendo en cuenta que las redes sociales no son la única vía de innovación colaborativa para las empresas y, sobre todo, que no se utilizan de manera aislada sino en combinación con otros métodos, otra de las aportaciones de este estudio es que constata el potencial de esta herramienta sobre la orientación al cliente y el posicionamiento de la compañía.

Los dos conjuntos de empresas identificados constituyen una primera aproximación a la medida de la eficacia de las redes sociales como canal de comunicación abierto sobre la innovación de las empresas, ampliando un campo de investigación iniciado pero hasta ahora poco centrado en analizar el ámbito 2.0 desde esta perspectiva.

Actualmente en el sector de los snacks las incorporaciones de nuevos productos resultado directo de la participación del consumidor son limitadas y eso implica la inexistencia de pruebas suficientes para el sector en su conjunto pero, al mismo tiempo, si podemos concluir que la relación entre el mayor uso de las redes sociales con este fin si supone una probabilidad más elevada de incorporación de nuevos productos en la cartera de la empresa en cuestión, así como tienen un efecto directo en las ventas derivadas de los nuevos productos. En este sentido, es posible concluir que los mejores resultados en innovación se derivan de la apuesta decidida de empresas por la Innovación Abierta y, en consecuencia, por mantener un porcentaje mínimo de innovaciones al año para mantener su nivel competitivo y mantener su cuota de mercado.

No obstante, tal y como se ha evidenciado, las empresas necesitan seguir avanzando y dar un paso hacia la sistematización de los esfuerzos en innovación colaborativa implantando modelos que no solo faciliten la gestión y aprovechamiento de los flujos de comunicación sino que, midiendo su incidencia, minimicen las reticencias de las empresas y aumenten la capacidad de alcanzar resultados superiores. Las empresas de la muestra reconocen que carecen de un modelo que sistematice el aprovechamiento y gestión de las redes sociales en lo que respecta a la innovación colaborativa así como señalan la necesidad de establecer sistemas de control o indicadores que faciliten conocer los resultados y los beneficios de este esfuerzo en la organización. En definitiva, están adoptando la Innovación Abierta con el consumidor pero aún no tienen bien definidos los mecanismos y procedimientos para fomentar su participación, retroalimentar las aportaciones y aprovecharlas para innovar en esa dirección.

Tras el análisis de las aportaciones de otros trabajos y la realidad recogida en esta investigación se propone que la decisión de implementar redes sociales y sacarle rendimiento en el ámbito de la innovación se acompañe del diseño de un modelo que permita dirigir mejor los esfuerzos, medir los resultados y maximizar los resultados. En esta pretensión se realiza una propuesta de base para la definición del modelo:

- Se recomienda exista una coordinación estrecha entre el área de marketing y la de I+D. Ambas debe estar en constante contacto poniendo de relieve los conocimientos sobre avances o innovaciones que puedan proponerse al mercado y las necesidades, demandas, deseos o mejoras directamente propuestas por éstos. En todo caso, la apertura del sistema a contribuciones de cualquier otra área de la empresa es relevante.
- Las redes sociales deben configurarse como un canal de comunicación bidireccional pero no es suficiente con implementarlas para que el consumidor pueda participar sino que la empresa debe animar la participación estableciendo un responsable de la gestión de contenido, que anime los debates, agradezca las aportaciones, fomente el debate y sobre todo informe del proceso a seguir con las ideas susceptibles de derivar en una innovación. Del mismo modo, se recomienda que –en la medida de lo posible– se facilite la incorporación del propio consumidor en el equipo de desarrollo, al menos, para testar que la línea de investigación y desarrollo coincide con sus

aportaciones... En este sentido, se apuesta por la creación de equipos mixtos para el desarrollo de nuevos productos.

- La utilización de las redes sociales para los procesos de innovación puede ser aprovechada en el desarrollo de nuevos productos, productos existentes, orientación de los elementos del plan de marketing... y para cada uno de esos campos y en cada una de las fases de la innovación debería definirse un mecanismo o procedimiento concreto de consulta, colaboración, evaluación, etc.
- Se requiere de un sistema de evaluación de la viabilidad de las ideas o aportaciones así como de un sistema de almacenamiento por si la capacidad de aportar valor cambia en el tiempo. En este sentido, la filosofía de la gestión del conocimiento y retención del talento del consumidor debe primar.
- Analizar los esfuerzos y compararlos con los resultados no solo en términos económicos para lo que se propone un sistema de indicadores. Pueden tomarse como referencia al menos: porcentaje sobre las ventas de los nuevos productos, cantidad en miles de euros que han supuesto las innovaciones, ratio de innovaciones por año, retorno de la inversión, entre otros.
- Establecer un sistema de incentivos o motivación para los consumidores más participativos pero, sobre todo, para aquellos que hagan aportaciones de valor añadido realmente innovadoras y útiles para el desarrollo de nuevos productos.

Se incluye una representación gráfica (Figura 2) de las relaciones del sistema y componentes mínimos para el diseño de un modelo que maximice el rendimiento de las redes sociales como herramienta de apoyo para la innovación colaborativa en la empresa.

FIGURA 2.

### **Propuesta de sistemas y elementos para Modelo de Innovación Participativa.**

En definitiva, se trata por un lado de acometer la innovación colaborativa como una filosofía que permita el crecimiento y desarrollo competitivo de la empresa aprovechando la “inteligencia y sentir” del consumidor e integrándolo y sumándolo al sistema de inteligencia interno que en procesos de innovación está compuesto esencialmente por el departamento de I+D y el departamento de marketing.

Presentándose como conclusión final la necesidad de sistematizar los esfuerzos y marcar unos procedimientos que permitan maximizar los resultados de la participación del consumidor, se admite que cada empresa tendrá que definir los procesos y los elementos que más coherentes resulten con su orientación estratégica, valores corporativos y know-how, siempre intentando partir de una serie de mínimas recomendaciones que se propone seguir para un mejor funcionamiento del sistema.

## 6. Referencias bibliográficas.

- ABBY, N. y DISCENZA, R. (1995). "Strategic marketing and new product development: An integrated approach", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.13, nº 9, pgs. 30-36.
- ALI, A. (2000). "The impact of innovativeness and development time on new product performance for small firms", *Marketing Letters*, Vol. 11, nº 2, pgs. 151-163.
- ALIMARKET (2012). *Informe Anual Alimarket de Alimentación no perecedera*. Alimarket, pgs. 318-320.
- ATUAHENE-GIMA, K. y KO, A. (2001a). "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment", *Organization Science*, Vol 12, nº 1, pgs. 54-74.
- ATUAHENE-GIMA, K. y KO, A. (2001b). "Effects of Market and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product innovation", *Organization Science*, Vol. 2, nº 12, pgs. 63-73.
- BAKER, W. y SINKULA, J.M. (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 27, nº 4, pgs. 421-427.
- BALAGUÉ, C.; VALCK, K. (2013). "Using blogs to solicit consumer feedback: the role of directive questioning versus no questioning" *Journal of Interactive Marketing*, nº 27, pgs. 62-73.
- BARCZAK, G. (1995). "New Product Strategy, structure, process and performance in the telecommunications industry", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, nº 3, pgs. 224-242.
- BENDAPUDI, N y LEONE, R.P. (2003). "Psychological implications of consumer participation in Co-Production", *Journal of Marketing*, Vol. 67, nº 1, pgs. 14-28.
- BERAR, S (2011). "Best practices and common pitfalls associated with suppliers' involvement in New Product Development" *Innovation Management*, nº2, pgs. 2-12.
- CAMPBELL, A.J. y COOPER, R.G. (1999). "Do customer partnerships improve new product success rates?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, nº5, pgs. 507-519
- CHAN, H. (2007). "Linkage community based innovation and speed to market: then mediating role of new product development process", *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 2, nº 4, pgs. 49-60.
- CHENHALL, R.H.; KALLUNKI, J.P.; SILVOLA, H. (2011). "Exploring the relationships between strategy, innovation and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 23, nº 10, pgs. 99-128.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (2006). *Open Innovation: Researching a new paradigm*. Oxfon, Oxford University Press.
- CHESBROUGH, H.W. (2003). "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, nº 3, pgs. 35-41.
- COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1987). "New products: what separates winners from losers", *Journal of Product Innovation Management*, nº 4, pgs. 169-184.
- COOPER, R.G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. (2004). "Benchmarking best NPD Practices", *Research Technology Management*, Vol. 47, nº 1, pgs. 31-53.
- ENKEL, E.; PÉREZ-FREIJE, J.; GASSMAN, O. (2005). "Minimizing Market Risks through customer integration in New Product Development: Learning from bad practice", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, nº 4, pgs. 425-432.
- FOURNIER, S. y AVERY, J. (2010). "The uninvited brand", *Working Paper*, 10-002, Boston, University School of Management, October.
- GODMAN, P.S.; FICHMAN, M.; LERCH, J. y SNYDER, P.R. (1995). "Customer-firm relationship involvement and customer satisfaction", *Academia Management Journal*, Vol. 28, nº 5, pgs. 1310-1324.
- GRUNER, K. y HOMBURG, C. (1998). "Customer interaction as a key to new product success" *American Marketing Association, Conference Proceedings. Winter Educators Conference: Marketing and Theory*, nº. 9, pgs. 120.

- HANNA, N. et al. (1995). "New product development practices in consumer versus business products organizations", *The Journal of product and brand management*, Vol. 4, nº 1, pgs. 33-39.
- HEISKANEN, E.; HYVONEN, K.; NIVA, M.; PANTZAR, M.; TIMONEN, P.; VARJONEN, J. (2007). "User involvement in radical innovation: are consumers conservative?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, nº 4, pgs. 489-509.
- HENRIEKE BOERHEF, P.E. (2009). *The Potential of Virtual Consumer Community Involvement in New Product Development*, Thesis, Aarhus School of Business y Aarhus University.
- HOFFMAN, D.L. y FODOR, M. (2010). "Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 52, nº 1, pgs. 40-49.
- HOLLEBEEK, L.D.; GLYNN, M.S.; BRODIE, R.J. (2014). "Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, scale development and validation" *Journal of Interactive Marketing*, nº 28, pgs. 149-165.
- HURLEY, R. y HULT, G.T.M. (1998). "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, nº 3, pgs. 42-54.
- JIMÉNEZ-ZARCO, A.I.; MARTÍNEZ-RUÍZ, M.P.; IZQUIERO YUSTA, A. (2011). "The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations", *European Journal of Marketing*, Vol. 45, nº 1/2, pgs. 43 – 67.
- KARLSSON, M. (2010). "Collaborative Idea Management: using the creativity of crowds to drive innovation", *Innovation Management*, nº1, pgs. 3-27.
- KAULIO, M.A. (1998). "Customer and user involvement in product development: a framework and a Review of selected methods" *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 9, nº 1; pgs. 141-149.
- LABRECQUE, L.I.; VOR DEM ESCHE, J.; MATHWICK, C.; NOVAK, T.P. y HOFACKER, C. F. (2013). "Consumer Power: Evolution in the Digital Age", *Journal of Interactive Marketing*, nº 27, pgs. 257-269.
- LAGROSEN, S. (2005). "Customer involvement in new product development: a relationship marketing perspective", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, nº4; pgs. 424-436.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E.J. y GRIFFIN, A. (2008). "Exploring mediating and moderating influences on the links among cycle time, proficiency in entry timing and new product profitability", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, nº 4, pgs. 370-385.
- LENGNICK-HALL, C. (1996). "Customer contribution to quality: a different view of the customer-oriented firm", *Academy of Management Review*, nº 21, pgs. 791-824.
- LUKAS, B. y FERREL, O.C. (2000). "The effect of market orientation on product innovation", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 28, nº 2, pgs. 239-245.
- MASSEY, G. R. y KYRIAZIS, E. (2007). "Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, nº 9/10, pgs. 1146-1172.
- MCELROY, J. (1995). "The development partner", *World Class Design to Manufacture*; Vol. 2, nº 5, pgs. 5-10.
- NAMBISAN, S. (2009). "Platforms for collaboration", *Standford Social Innovation Review*; Vol. 7, nº 3, pgs. 44-49.
- NAMBISAN, S. y WILEMON, D. (2001). "Online Customer Communities: Redefining Customer Participation in NPD", *Proceedings of Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 2.
- NARVER, J. y SLATER, F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, pgs. 20-27.
- NEALE, M. R. AND CORKINDALE, D.R. (1998). "Co-developing products: involving customers earlier and more deeply", *Long Range Planning*, Vol. 31, nº3, pgs. 418-425.
- OGAWA, S. y PILLER, F. T. (2006). "Reducing the Risks of New Product Development", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, nº 2, pgs. 65-71.

- PARENTS, M.; PLANGGER, K.; BAL, A. (2011). "The new WTP: willingness to participate", *Business Horizons*; nº 54, pgs. 219-229.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1994). "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm", *Strategic Management Journal*, nº 15, pgs. 5-15
- PRISANA, S.; SPEECE, M. (2003). "Marketing Research and new product development success in Thai Food processing", *Agribusiness*, nº 19, 169-188.
- RHOM, A.; KALTCHEVA, V.D. (2013). "A mixed-method approach to examining brand-consumer interactions driven by social media", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 7, nº 4, pgs. 295-311.
- RUIZ ORTEGA, M.; GARCIA-VILLAVERDE, P.M. (2011). "Pioneer orientation and new product performance of the firm: internal contingency factors", *Journal of Management & Organization*, nº 17, pgs. 474-497.
- SCHEIDER, B.; EHRHART, M.G; MAYER, D.M.; SALTZ, J. y NILES-JOLLY, K. (2005). "Understanding organization-customer links in service setting", *Academia Management Journal*. Vol. 48, nº 6, pgs. 1017-1032.
- SCHOENECKER, T. S. y COOPER, A.C. (1998). "The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a crossindustry study", *Strategic Management Journal*, nº 19, pgs. 1127-1143.
- SHIH, C. (2009). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences and Sell More Stuff*, Suiza, Prentice Hall.
- SHIH-WEI, C. (2010). "Why do members contribute knowledge to online communities?" *Online Information Review*, Vol. 34, nº 6, pgs. 829-854.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.D. (1998). "Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, nº 19, pgs. 1001-1006.
- SLATER, S.F., HULT, T.M. y OLSON, E.M. (2010). "Factors influencing relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, nº 4, pgs. 551-559.
- STREZO, R. (1999). "The marriage of R&D and marketing in new product development", *ICIS Chemical Business Americas*, Vol. 256, nº 11, pgs. 4-6.
- SVENDSEN, M.F.; HAUGLAND, S.A., GRONHAUG, K. y HAMMERVOLL, A. (2011). "Marketing strategy and customer involvement in product development", *European Journal of Marketing*, Vol. 45, nº 4, pgs. 513-530.
- SWEETPRESS (2012). "Directorio de Empresas que operan en el sector de aperitivos en España", *Dulces Noticias*, nº Julio, pgs. 281-282, encarte.
- VALLE, S. y AVELA, L. (2003). "Cross-Functionality and Leadership of the new product development teams", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, nº 1, pgs. 32-47.
- VAZQUEZ-CASTELLOS, R.; SANTOS-VIJANDE, M.L. y ALVAREZ-GONZALEZ, L.I. (2001). "Market Orientation, Innovation and competitive strategies in industrial firms", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, nº 21, pgs. 1-22.
- VILASECA-REQUENA, J.; TORRENT-SELLENS, J.; JIMÉNEZ-ZARCO, A. (2007). "ICT use in marketing as innovation success factor: Enhancing cooperation in new product development processes" *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, nº 2, pgs. 268-288.
- VON HIPPEL, E. (1998). "Economics of Product Development by Users: The Impact of sticky Local Information", *Management Sciences*, nº. 44, pgs. 629-644.
- WILLIAM, R.L. y COTHREL, J. (2000). "Four Smart Ways to run Online Communities", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 41, nº 4, pgs. 81-90.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E. y SAPIENZA, H. (2001). "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in technology-based young firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, nº 6, pgs. 587-613.
- ZIRGER, B.J. y MAIDIQUE, M (1990). "A model of new product development: An empirical test", *Management Science*, nº 36, pgs. 867-883.

## **7. Agradecimientos**

A la Asociación Nacional de Aperitivos (AFAP) quien confió en la utilidad de este estudio para el sector y facilitó el acceso a las empresas clave. Asimismo, se agradece la participación de las empresas de snacks y aperitivos de todo el territorio nacional y su predisposición a tomar las conclusiones como base para la toma de decisiones en materia de innovación y comunicación.