



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

**Grado en Marketing e Investigación
de Mercados**

**El proceso de innovación:
utilización de Redes Sociales
como herramienta de apoyo**

Presentado por:

Yumara Palenzuela Camino

Tutelado por:

Carmen Antón Martín

Valladolid, 30 de junio de 2017

RESUMEN

En este trabajo se analiza el proceso de innovación dentro de la empresa haciendo especial énfasis en las fases de búsqueda de ideas y del lanzamiento y comercialización de un producto nuevo ya que es durante estas fases cuando resulta posible contar con la participación del consumidor a través de redes sociales aportando ideas, opiniones y apoyando el lanzamiento y la comercialización.

Las redes sociales han demostrado ser una buena herramienta para las empresas cuando se trata de establecer comunicación con los consumidores y este hecho se puede utilizar en favor de la empresa como fuente de ideas para desarrollar nuevos productos e incluyendo en la estrategia de comunicación a usuarios clave que ejerzan influencia en la opinión de muchas personas, los *influencers*.

Palabras clave: innovación, redes sociales, co-creación, *influencers*, difusión de innovaciones.

ABSTRACT

This paper analyses the process of innovation within the company with special emphasis on the phases of idea generation and diffusion and implementation of a new product since it is in those phases where companies can have the participation of the consumer in social media contributing ideas, opinions and supporting the diffusion and implementation.

Social networks have proven to be a good tool for companies when it comes to establishing conversation with consumers and this fact can be used in favour of the company as a source of ideas to develop new products and including in the communication strategy to key users who influence the opinion of many people, the *influencers*.

Keywords: innovation, social media, co-creation, *influencers*, innovation diffusion.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	5
3. GENERACIÓN DE IDEAS Y REDES SOCIALES.....	7
2.1. OPEN INNOVATION, CROWDSOURCING, CO-CREACIÓN.....	8
2.2. CO-CREACIÓN EN LA GENERACIÓN DE IDEAS Y REDES SOCIALES	12
2.3. CUANDO LA INNOVACIÓN ABIERTA, EL CROWDSOURCING Y LA CO-CREACIÓN FALLAN	17
4. COMERCIALIZACIÓN Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y REDES SOCIALES.....	18
4.1. PROCESO DE ADOPCIÓN DE INNOVACIONES	18
4.2. UTILIZACIÓN DE LOS LÍDERES DE OPINIÓN EN EL PROCESO DE DIFUSIÓN.....	20
4.3. MANEJO DE LA COMUNICACIÓN CON LOS CONSUMIDORES Y PRIMEROS ADOPTANTES	24
5. CONCLUSIONES.....	27
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUCCIÓN

Es vital y necesario para la supervivencia de una empresa innovar y desarrollar nuevos productos que ofrecer a los consumidores. Es una de las principales preocupaciones de las empresas y a la que dedican muchos recursos. Innovar ya no es algo a lo que recurrir en ciertos momentos, sino que se ha convertido en una necesidad, el verdadero motor de la empresa. En la actualidad vivimos en una sociedad en constante cambio y actualización, en la que a diario aparecen nuevos productos en el mercado que tratan de atraer la atención de los consumidores para formar parte de su cesta de la compra. A través de estos esfuerzos de innovación y desarrollo de nuevos productos, las empresas garantizan su supervivencia, porque tomar la decisión de no innovar y seguir trabajando de la misma forma que hace décadas ya no sirve. Dentro de este entorno en constante cambio encontramos de utilidad la aplicación de las redes sociales como herramienta complementaria en del proceso de innovación y más concretamente en las fases en las que los propios consumidores pueden participar: la búsqueda de nuevas ideas para productos y la fase del lanzamiento y comercialización del producto desarrollado.

Se ha hecho patente la necesidad de buscar ideas fuera de la empresa, para lo que se recurre a los stakeholders para innovar y desarrollar productos atractivos. Los propios consumidores son una fuente muy valiosa de nuevas ideas y las redes sociales facilitan su participación porque permiten que aporten ideas para nuevos proyectos de innovación. La utilización de redes sociales no pretende sustituir a otras formas de investigación de mercados, sino que se presenta como una herramienta que complementa a las técnicas tradicionales de investigación de mercados.

En el lanzamiento de un producto nuevo es muy importante influir positivamente en la opinión que se forman sobre él los primeros consumidores, los que se sienten atraídos por las innovaciones y se atreven a ser los primeros en comprar estos productos, que hablen bien del producto y lo transmitan a otros consumidores.

En el presente Trabajo de Fin de Grado se tiene como objetivo estudiar el papel de las redes sociales como herramienta de apoyo en el proceso de desarrollo de

un nuevo producto. Hay pocos trabajos que aludan al proceso completo de desarrollo de un nuevo producto, si bien, hay estudios que profundizan en algunas fases, búsqueda de ideas y desarrollo de conceptos con consumidores y consultores, o bien a la parte de lanzamiento y comercialización del nuevo producto. Por esa razón, este trabajo pretende hacer una revisión del proceso de innovación aludiendo al papel que tienen las redes sociales como herramienta de ayuda en estas fases.

Primero, se hará una revisión del proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos. A continuación, nos centraremos en las dos fases del mismo en el que más incidencia y utilidad tienen las redes sociales: la fase de generación y búsqueda de ideas, en la que se analizan los modelos de innovación abierta y la participación del consumidor en ellos a través de redes sociales y el lanzamiento y comercialización del producto desarrollado basándonos en el modelo de difusión de innovaciones. De acuerdo al mismo, para que un producto nuevo se venda, primero hay que conseguir que sea conocido y para difundir ese conocimiento se utiliza la figura de los líderes de opinión e *influencers* de redes sociales que ayudaran a la difusión en esta primera etapa y posteriormente como herramienta de apoyo a las acciones realizadas en otros medios de comunicación.

2. LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo” Albert Einstein

Cuando hablamos de innovación lo relacionamos con novedades, algo nuevo que aporte ventajas o utilidades que antes no tenían otros productos o servicios y estas innovaciones tienen que provenir de ideas o conceptos que la empresa se plantee llevar a cabo.

La innovación se define simplemente como un creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado¹. El término innovación es definido como la obtención de una nueva función de producción, cubriendo un nuevo producto o un nuevo mercado y combinando factores de una nueva forma, lo que

¹ Definición de Wikipedia que proporciona el Diccionario de la Real Academia Española.

significa hacer nuevas combinaciones, siendo vital la sustentación y el crecimiento como el establecimiento de una nueva función de producción (Schumpeter, 1934), término que ha sido revisado por múltiples autores como Knight (1967), Porter (1990) y Galanakis (2006). En lo que todos ellos están de acuerdo es en los dos ejes en los que se basa la innovación: la creación de algo nuevo y su puesta en valor. La primera parte a la que denominaremos desarrollo de un nuevo producto se refiere a que tiene que haber una invención, una creación de algo nuevo que no se haya hecho antes o se haya hecho de una forma diferente y la segunda parte está referida a la comercialización con éxito de esa innovación.

Proceso de innovación y creación de un nuevo producto

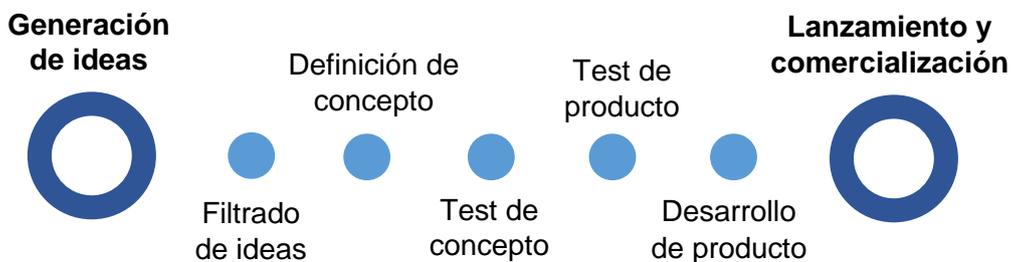
Siguiendo el modelo de desarrollo de nuevos productos o servicios propuesto por Munuera y Rodríguez (2007), el proceso englobaría desde la orientación estratégica de la empresa, es decir, que la empresa esté orientada al mercado, abierta a la innovación y la dirección fomente esta creatividad dirigida a la innovación hasta el lanzamiento al mercado de este nuevo producto o servicio. Las fases para el desarrollo de nuevos productos descritas por estos autores serían:

- ❖ **Generación de ideas:** la búsqueda de ideas sobre nuevos productos
- ❖ **Filtrado de ideas:** se elegirán las ideas que se van a llevar a cabo.
- ❖ **Desarrollo y test de concepto:** una descripción detallada de las características del producto, sus posibles usos y los beneficios que se pueden obtener de él en términos comprensibles para los consumidores” (Munuera y Rodríguez, 2007, pp. 281).
- ❖ **Desarrollo y test de producto:** producto tangible donde será posible calcular los costes asociados al producto que a continuación se someterá a otro test que permitirá a la empresa definir los atributos definitivos, el posicionamiento y la estrategia de lanzamiento al mercado.
- ❖ **Lanzamiento y comercialización:** la empresa debe tomar decisiones acerca del mercado, el posicionamiento del producto y el lanzamiento.

Dentro del posicionamiento del producto se tendrán que tomar decisiones sobre el producto, el precio, la distribución y la comunicación, definiendo las acciones online y offline.

De las fases descritas, como puede apreciarse en el gráfico 2.1, en el presente trabajo nos centraremos en las que las redes sociales son una herramienta que ayuda, facilita y se pueden utilizar como complemento de las técnicas y herramientas tradicionales porque permite y facilita la participación del consumidor y su interacción con la empresa: la generación y búsqueda de ideas y el lanzamiento y comercialización del producto.

Gráfico 2.1. **Fases del desarrollo de nuevos productos donde tienen importancia las redes sociales**



Fuente: Elaboración a partir de las fases descritas por Munuera y Rodríguez (2007).

3. GENERACIÓN DE IDEAS Y REDES SOCIALES

“Si el éxito tiene un secreto, reside en ver el punto de vista de otra persona y contemplar las cosas desde el ángulo de esa persona y desde la tuya propia”

Henry Ford

Las ideas para desarrollar nuevos productos pueden venir de dentro de la empresa de la mano de equipos de innovación y desarrollo creados específicamente con ese propósito, de la investigación de mercados, trabajadores, directivos, etc., y de fuera de la empresa, ya sea por demanda de los clientes y/o consumidores, desarrollos conjuntos con proveedores, análisis de la competencia...

Los propios consumidores pueden aportar ideas para nuevos proyectos de desarrollo de productos. Involucrar a los consumidores en el proceso de innovación de las compañías es un método rentable de adquirir conocimientos nuevos (Antikainen et al., 2010). Autores como Hanna (1995) y Gruner y

Homburg (2000) demuestran en sus trabajos que existe una relación proporcional entre el éxito de nuevos productos y la colaboración efectiva con el consumidor. Contar con el consumidor en este proceso significa tener opiniones reales, sinceras y valiosas sobre los nuevos productos e integrar sus aportaciones en el proceso de toma de decisiones conduce a mejores resultados (Labrecque et al. 2013).

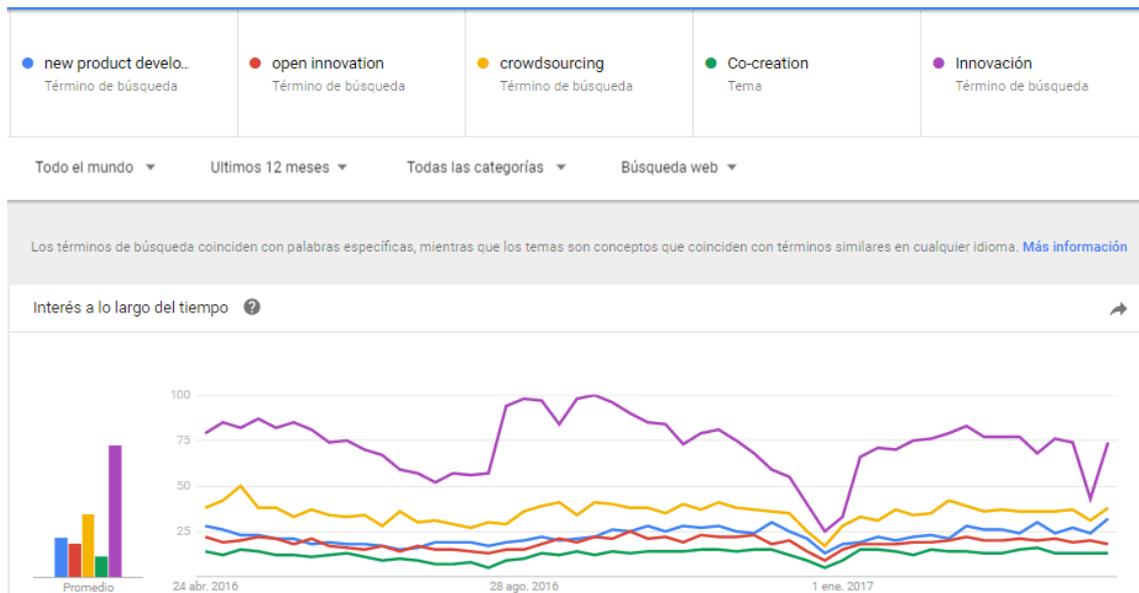


Cuando las empresas involucran al consumidor en el proceso de innovación, se ha demostrado que sus productos son más innovadores y encajan mejor en el mercado, lo que les hace más atractivos para los consumidores y mejoran los beneficios para la compañía. Esta idea llevada al entorno de las redes sociales viene a significar que, si se le da al consumidor la oportunidad de aportar ideas y le haces sentir valorado por ello, estará motivado para participar e interactuar con los perfiles de marca de las empresas.

2.1. OPEN INNOVATION, CROWDSOURCING, CO-CREACIÓN

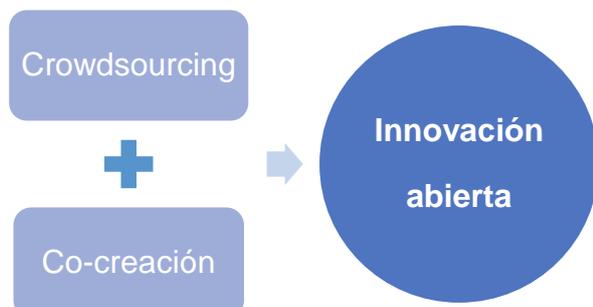
Las nuevas formas de innovación de las empresas pasan por la innovación abierta (Chesbrough, 2003), el crowdsourcing y la co-creación. Las búsquedas en Google acerca de la innovación así lo demuestran, en relación con esta palabra *Google Trends* indica que se han buscado términos como *open innovation* (innovación abierta), *crowdsourcing*, *co-creación* y *new product development* (desarrollo de nuevos productos). En la imagen 3.1 se ve cómo a lo largo del tiempo estos términos siguen la misma tendencia que la palabra innovación.

Imagen 3.1. Tendencias de Google en la búsqueda de innovación y desarrollo de nuevos productos



Fuente: Google trends (<https://trends.google.es/trends/>)

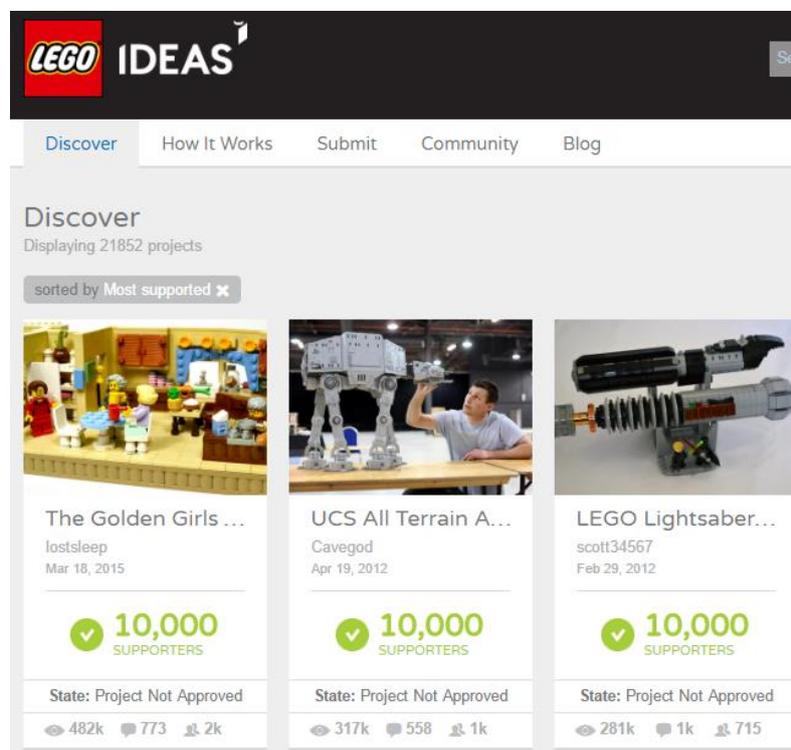
La **innovación abierta** u *open innovation* es una estrategia de innovación bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con profesionales externos pasa a tener un papel fundamental. Significa combinar el conocimiento interno con el conocimiento externo para sacar adelante los proyectos de estrategia y de I+D y requiere de la participación activa de otros grupos de interés de la empresa como consumidores, instituciones y empresas que colaboran de manera alineada para conseguir objetivos comunes aunando recursos, conocimientos y experiencia en varios ámbitos de la innovación y desarrollo, logrando así una mayor eficiencia, mejoras en I+D, agilidad de innovación y compromiso conjunto.



Uno de los máximos exponentes en el ámbito del *Open Innovation* es el High Tech Campus, que reúne a más de 100 empresas en un parque empresarial en el que se relacionan diferentes instituciones tales como Philips, IBM, NXP o Intel. Un ejemplo de innovación abierta es “Cuusoo”, la plataforma creada por Lego que permite a los usuarios publicar ideas sobre productos de Lego y cuando una

idea supera los 10.000 votos el equipo de Lego lo revisa para comprobar si reúne los requisitos de seguridad de la compañía. Para Lego y sus fans esta plataforma tiene claras ventajas: Lego recibe ideas originales y creativas pero el equipo de innovación no está sobrepasado por el torrente de ideas que llegan a la plataforma, son los propios fans los que valoran las ideas y las hacen populares haciendo que superen los votos necesarios para que el departamento de innovación de Lego vea la idea. Y para los individuos que participan son recompensados con el 1% de las ventas del producto si el proyecto ha sido seleccionado por Lego para su fabricación y venta.

Imagen 3.2. **Ideas más votadas en la página web de la plataforma de Lego Ideas**



Fuente: <https://ideas.lego.com/>

El término innovación abierta abarca varias formas dependiendo del objetivo de la organización y el público en el que se apoye para la búsqueda de ideas para nuevos productos, como el *outsourcing*, el *crowdsourcing* o la co-creación.

El **crowdsourcing** podría traducirse como la “*externalización de tareas*”, consiste en externalizar tareas que tradicionalmente realizaban empleados de la empresa, dejándolas en manos de un grupo numeroso de personas o una comunidad a través de una convocatoria abierta y debido a este hecho, se reúne

a los más aptos para ejercer las tareas, para responder ante problemas complejos, y para así contribuir aportando las ideas más frescas y relevantes. Los ejemplos más claros de crowdsourcing que podemos encontrar en Internet son Wikipedia y YouTube, plataformas de colaboración en la que se participa de manera desinteresada y se aporta muchísimo al resto de usuarios.

Y la estrategia de innovación abierta que involucra al consumidor y que se puede potenciar con las redes sociales es la **co-creación**, estrategia que redundante en la generación de actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes o consumidores. Con esta estrategia todos ganan: la empresa obtiene nuevas ideas para comenzar proyectos de desarrollo de nuevos productos que sabe de antemano van a tener buena aceptación por los consumidores porque son ellos mismos los que se lo han “pedido” a la empresa, y el consumidor siente cómo una marca está cubriendo una necesidad que se le ha generado ya que la empresa se ha tomado su tiempo para “escuchar” las peticiones y opiniones de los consumidores, lo que hace que se sienta valorado. Hoy en día, con la co-creación, se puede ofrecer al cliente directamente lo que necesita y quiere. La herramienta más poderosa de una compañía es el conocimiento y a co-creación proporciona una manera de aumentarlo y mejorarlo para crear valor en el futuro.

La compañía sueca fabricante de automóviles Volvo es un ejemplo de aplicación de la co-creación ya desde los años 90. Para el desarrollo de su modelo de Jeep XC90 la compañía contó con un grupo de mujeres para descubrir sus opiniones, expectativas y pensamientos sobre este modelo de coches en particular y al final del proceso de desarrollo del producto, gracias a esta colaboración, Volvo entendió mejor lo que quería el público objetivo al que se dirigían y adaptaron el diseño y las prestaciones a las opiniones y necesidades de los consumidores.

Cuadro 3.1. **Innovación abierta, crowdsourcing y co-creación**

	Dirigido a	Tamaño público	Objetivo organización	Objetivo cooperante
Innovación abierta	Especialistas	Reducido	Eficiencia y agilidad	Fomento de la innovación
Crowdsourcing	Público generalista	Multitud	Experiencia y conocimiento	Beneficio personal o económico
Co-creación	Clientes o potenciales clientes	Multitud (posible segmentación)	Incremento beneficios	Satisfacción

Las diferencias más resaltables entre estas tres estrategias de innovación, como figura en el cuadro 3.1 radican en el público al que se dirige, el “dónde” o “de quien” va a conseguir las nuevas ideas. El crowdsourcing es la estrategia más abierta, la convocatoria se hace a un público generalista, mientras que con la innovación abierta se pide ayuda a especialistas en el sector y con la co-creación la fuente son los grupos de interés de la empresa como los consumidores o usuarios de la marca.

2.2. CO-CREACIÓN EN LA GENERACIÓN DE IDEAS Y REDES SOCIALES

La co-creación aporta a las marcas más oportunidades para usar la interacción entre los usuarios en las comunidades online y ventajas potenciales para la co-creación de valor para firmas dentro del proceso de innovación. La popularidad de las redes sociales y los recientes desarrollos en esta área atraen ahora a más individuos a participar en las comunidades online, dando la oportunidad de desarrollar la innovación mediante contactos virtuales. Son un lugar donde las empresas pueden encontrar nuevas oportunidades de negocio e ideas para el desarrollo de nuevos productos, a través de comentarios y sugerencias de clientes de la marca. Ahí pueden exponer qué les gusta de los productos de cierta marca, qué mejorarían, como solucionarían un problema que tienen con un producto, etc.

Aunque las redes sociales todavía no dan cabida a todos los consumidores potenciales de una marca y están sesgadas puesto que no todos ellos tienen presencia en estas herramientas o no desean pronunciarse a través de estos medios, la utilización de redes sociales para la gestión de la innovación y el desarrollo de nuevos productos complementa a las técnicas de investigación de mercados tradicionales. El principal sesgo que encontramos en redes sociales

es el rango de edad de las personas que las utilizan: según el Estudio Anual de Redes Sociales de 2017 de IAB, hasta el momento la mayoría de usuarios son personas jóvenes entre los 14 y los 45 años, con una mayor concentración en personas entre 31 y 45 años, sin haber diferencia por sexo y por encima de los 45 años su utilización se concentra en mujeres (62%). A pesar de este sesgo, se pueden aprovechar las opiniones y sugerencias que llegan a través de esta vía y complementarlas con los estudios que se realizan a través de investigación de mercados con técnicas tradicionales.

Antes de comenzar con la iniciativa del uso de redes sociales para el desarrollo de un nuevo producto, los responsables de las empresas necesitan desarrollar una estrategia propia y asegurarse de que están siguiendo el proceso correcto y que para ello se han asignado a las personas adecuadas. Pero aprovechar esta oportunidad requiere más que tener presencia en “Facebook” o “Twitter” con una base de amigos que “dicen” que les gusta tu página, hacer buen uso de las redes sociales que permitan obtener buenas ideas innovadoras requiere que la compañía tenga una estrategia y objetivos en redes sociales claros. No todas las empresas con perfiles en redes sociales saben cómo utilizar la gran cantidad de información que les llega por parte de los consumidores, algunas están abrumadas por la cantidad de aportaciones que reciben y no saben cómo gestionarlas, centrándose en opiniones poco útiles y perdiendo de vista e ideas valiosas e innovadoras. Los responsables de gestionar las redes sociales a veces tienen dificultad para saber a quién “escuchar”. En otras palabras, hay peligro de escuchar a la audiencia equivocada.

La capacidad de seguir respondiendo al consumidor es la clave para que el dinamismo en las redes sociales y las contribuciones en el desarrollo de nuevos productos siga produciéndose. El consumidor quiere ver que su participación en los perfiles de marca de las empresas es tenida en cuenta, como ser social valora el reconocimiento por parte de la empresa y su feedback positivo si ha ayudado al proceso con la aportación de una buena idea.

A menudo las ideas para el desarrollo de un nuevo producto están inspiradas por personas que no forman parte del público objetivo de la marca, el obtener esa aportación de consumidores poco habituales puede ser un factor importante para mejorar el proceso creativo. Las redes sociales son una fuente de conocimiento,

detección de oportunidades, aprendizaje colaborativo entre consumidor y empresa que hace posible la innovación en productos, sistemas y procesos,



incluso puede ser útil para aprovechar nuevas oportunidades de mercado, llegar a otros mercados o a nichos de población en los que no está presente. Este es el caso de la marca de joyas india Tanishq, que lanzó un concurso de innovación abierta llamado “My Expression”

para co-crear con consumidores. Con esta campaña querían llegar a un nuevo grupo de consumidores: mujeres jóvenes trabajadoras entre 25 y 35 años, desconectadas de la joyería tradicional india. El concurso recibió 3.200 propuestas de nuevos diseños y 40.000 votaciones, Tanishq fue capaz de crear una nueva línea de joyas especialmente diseñadas por y para mujeres jóvenes y recibió ideas de mejora para sus otras líneas de joyería y opiniones sobre cómo se percibía a la empresa en Internet, lo que ayudó a modernizar la marca y llegar a nuevas audiencias.

Las características de un producto nuevo pueden estar disponibles de forma online basadas en las experiencias y opiniones de los consumidores y gracias a esto, una empresa puede recoger diferentes puntos de vista y ajustar un nuevo producto acorde a las demandas de los consumidores. Los consumidores usan un producto nuevo y comparten sus experiencias en las comunidades online, esto ayuda a otros consumidores a entender sus características y probarlo más fácilmente. Sin embargo, la involucración de los consumidores en el proceso de innovación de una empresa no podría pasar con un solo consumidor, la comunidad online es una poderosa herramienta si participan todos los potenciales consumidores. Las comunidades online generadas por las redes sociales son un valioso canal que tienen las empresas para facilitar el pensamiento colectivo de los consumidores a la hora de establecer modelos de innovación abierta en la compañía.

A veces no es necesario un estudio de mercado para dar con la idea de desarrollo de un producto novedoso, basta con escuchar lo que los consumidores nos dicen alto y claro en las redes sociales, no en vano son los que tienen



todo el poder de decisión final con el acto de compra que tiene su reflejo en las

ventas de la compañía. Con esta acción los consumidores dan pistas a las empresas cuando un producto ya no gusta bien porque hay uno sustitutivo de la competencia que le mejora en calidad o precio, bien porque el consumidor ya no tiene esa necesidad. Partiendo de los comentarios de los consumidores en redes sociales, la empresa puede contrastar estas opiniones con las ventas y los resultados y comenzar una investigación de mercados apoyándose en ellas.

Y, además, otros consumidores pueden ver estas opiniones y apoyarlas si están de acuerdo (normalmente diciendo que le gusta esa publicación o dando a “like”) o rebatirlas, y eso aporta más información a la empresa y una buena forma de complementar qué ideas son buenas y respaldadas por muchos usuarios y cuáles no con las investigaciones y muestreo tradicionales.

Un ejemplo de sugerencia de adaptación que encontramos en redes sociales es la petición continua por parte de los consumidores a la distribuidora Mercadona. En la actualidad se pueden encontrar en Mercadona packs de 6 hamburguesas de carne y packs de 4 panes de hamburguesa, con lo que si se compra de forma conjunta siempre sobrarían 2 hamburguesas de carne. La propuesta de algunos consumidores desde hace tiempo como se puede ver en la Imagen 2.2. es ajustar el número de unidades de uno de los productos: 4 hamburguesas de carne o 6 panes de hamburguesa.

Imagen 4.3. Comentario en Twitter dirigido a Mercadona



Fuente: Twitter

Pero, a pesar de que son muchos los consumidores que proponen esta adaptación a Mercadona, todavía no la han llevado a cabo.

El caso Nivea

Nivea, la corporación alemana de productos de cuidado de la piel está muy acostumbrada a los procesos de innovación abierta, *crowdsourcing* y co-creación, involucra en muchas ocasiones al consumidor en sus procesos de

innovación y para el desarrollo de uno de sus desodorantes quiso incluir al consumidor y sus opiniones en redes sociales en la fase de búsqueda de ideas. Sin embargo, antes de dirigirse directamente a los consumidores, utilizó un análisis netnográfico para descubrir qué es lo que los consumidores demandaban en el campo de los desodorantes. Con este procedimiento el equipo de desarrollo de Nivea analizó conversaciones de consumidores en más de 200 páginas y perfiles de redes sociales en 3 idiomas. Esta búsqueda permitió a Nivea identificar problemas, necesidades y oportunidades con los que descubrieron que las manchas de desodorante en la ropa eran el mayor problema para los consumidores.

Identificada la necesidad del consumidor, se pusieron manos a la obra para encontrar una solución y encontrar el ingrediente que pudiese ser utilizado en la fórmula del desodorante para evitar estas manchas. En la siguiente fase, invitaron a usuarios de desodorante a que participasen en un estudio online donde podían evaluar, modificar y mejorar ideas para desarrollar este desodorante.

El resultado de la fórmula probada en el laboratorio como resultado del feedback de los consumidores fue el nuevo producto “*Nivea’s Invisible for Black and White*”, un desodorante revolucionario que salió al mercado en 2011. Este desodorante proporciona protección contra las manchas de sudor amarillas en ropa blanca durante 48 horas, aunque también funciona para manchas blancas en ropa negra.

Nivea supo ver que las ideas y las opiniones de los consumidores estaban ahí, en internet y las redes sociales y lo único que tenía que hacer era “escuchar” y prestar atención a esos comentarios de usuarios que demandaban un producto nuevo para cubrir una necesidad en la que ninguna empresa había reparado hasta entonces. Nivea ha sido la pionera en cubrir esta necesidad ya que hasta ahora las empresas de desodorante se habían centrado en combatir otros problemas como la transpiración, la protección de la piel, la suavidad, etc. pero ninguna había identificado este problema. Con esta colaboración con el consumidor Nivea consiguió ideas nuevas, conocimiento sobre los problemas que preocupan a los consumidores (aunque se ha centrado en dar solución a un problema, recabó mucha información para otros productos), consumidores

comprometidos con la marca gracias a la plataforma online y la publicidad a través del “boca a boca”.

2.3. CUANDO LA INNOVACIÓN ABIERTA, EL CROWDSOURCING Y LA CO-CREACIÓN FALLAN

Aunque no hay muchos artículos publicados al respecto, sí que pasa, las iniciativas de innovación abierta a veces no generan los resultados esperados para la empresa. A continuación, se presentan razones por las que la innovación abierta falla:

1. Muchas empresas se han apuntado recientemente al tirón de los procesos de innovación abierta, *crowdsourcing* y co-creación porque no son capaces de crear la innovación internamente, pero si no se es capaz de crearla dentro de la empresa, se tendrán más dificultades en crearla con colaboradores externos.
2. Algunas empresas crean estas plataformas de colaboración con la esperanza de que colaboradores externos contribuyan con grandes ideas, pero muchas de ellas no cumplen con las expectativas de la empresa y generan más pérdida de tiempo que beneficios.
3. En muchos casos copian las iniciativas de los competidores en vez de hacer sus propias iniciativas.
4. En muchas ocasiones, los departamentos implicados en el proceso de innovación no están alineados con estas iniciativas, dificultando su ejecución.
5. Las empresas que ponen a sus “mejores empleados” para liderar los proyectos de innovación abierta fallan al elegir a estas personas porque, aunque hagan bien su trabajo, no necesariamente tienen lo necesario para un proyecto de innovación abierta. La innovación colaborativa supone un cambio de paradigma que normalmente necesita perspectivas diferentes para tener éxito.
6. Ofrecer grandes cantidades de dinero a los colaboradores. Es un incentivo para muchos participantes, pero no es el mejor para que los participantes den con las mejores ideas.

7. No basta solo con crear la plataforma de colaboración y esperar a que los consumidores lleguen sin más, es necesaria una campaña de publicidad de esta plataforma para contar con muchas y variadas opiniones e ideas.
8. Asegurarse de que las ideas que han llegado a la empresa se implementan porque si las personas que han colaborado no ven que sus ideas han llegado a algún lugar, no confiarán en la empresa y no participarán en el futuro en ideas de innovación.
9. En muchos casos las empresas creen que las redes sociales son una pérdida de tiempo y no dedican tiempo y personas a establecer conversaciones con los usuarios, escuchar y leer conversaciones entre ellos de los que pueden resultar muchas ideas para nuevas innovaciones.
10. En ocasiones se centran demasiado en las conversaciones y comentarios en redes sociales perdiendo de vista que esa no es la única opinión válida porque no se está recogiendo la opinión de todo el público objetivo y no todos los consumidores potenciales están presentes y opinando en estas plataformas. Deben usarse como una herramienta que complemente y apoya los resultados de investigaciones y muestreo tradicionales, no sustituirles.

4. COMERCIALIZACIÓN Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y REDES SOCIALES

"La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos" Philip Kotler

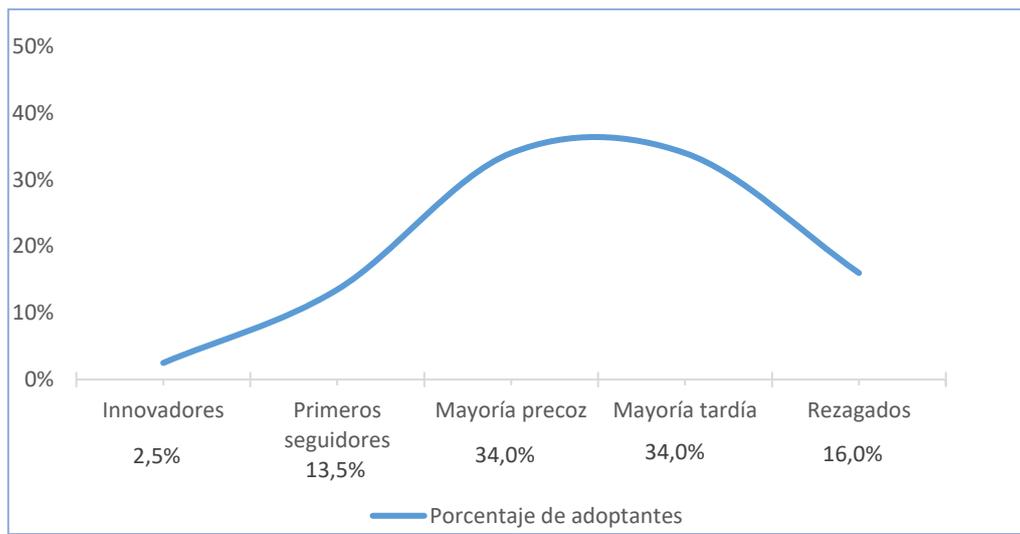
4.1. PROCESO DE ADOPCIÓN DE INNOVACIONES

Una vez que se ha dado con la idea y se ha desarrollado el producto que va a llevar a cabo, es necesario comercializarlo con éxito y para ello se desarrolla un plan de marketing acorde al tipo de producto que se va a lanzar al mercado. Cuando se introduce un nuevo producto en el mercado, la empresa se enfrenta al reto de que ese producto comience a venderse, pero ningún producto se vende si nadie sabe de su existencia.

Las empresas en este momento tienen que plantearse cómo llevar a cabo la actividad de lanzamiento y comercialización y esto pasa por estudiar el ciclo de adopción de la innovación. Debido a que algunas personas adoptan productos más rápido que otras, en 1962 Everett Rogers desarrolló una teoría llamada la

difusión de las innovaciones para explicar esto. Dependiendo del momento en que los consumidores adquieran el nuevo producto y de la comodidad con que lo hagan, existen 5 perfiles de consumidores: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados como se puede apreciar en el gráfico 4.1.

Gráfico 4.1. Tipos de consumidores en función de la adopción de innovaciones y cuota de mercado que representan



Fuente: Rogers (1962).

Los consumidores innovadores son los primeros en probar las innovaciones. Son personas atrevidas, agentes de cambio, y siempre los primeros en adoptar una nueva idea, producto, servicio o experiencia. Aceptan la incertidumbre, les gustan los riesgos y ellos son los que introducen los nuevos productos al resto de consumidores y componen solamente el 2,5% de la población. Por su parte los primeros seguidores o adoptantes tempranos también se atreven a ser de los primeros en probar nuevos productos, pero con más cautela, por lo que se les considera líderes de opinión y tienen bastante credibilidad. Ambos grupos suponen el 16% del mercado potencial, es importante que la empresa llegue a estos primeros consumidores porque ellos son capaces de influenciar con su opinión a otros consumidores para que se animen a comprarlo.

La estrategia de la empresa pasa por hacer que los líderes de opinión e *influencers* difundan el conocimiento sobre el producto nuevo de forma que cuando se produzcan las primeras ventas, estos primeros adoptantes recomienden la compra y utilización al resto de la población objetivo. En este

punto las ventas comenzarían a aumentar y el producto a ser conocido por la mayoría de la población.

Gráfico 4.2. **Evolución del conocimiento y las ventas de un nuevo producto**



4.2. UTILIZACIÓN DE LOS LÍDERES DE OPINIÓN EN EL PROCESO DE DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO

Lo que le interesa a la empresa es que el conocimiento de que hay un nuevo producto en el mercado y las ventajas que aporta se difunda lo más rápidamente posible y en este punto las empresas pueden apoyarse en las redes sociales para conseguir la máxima difusión de la novedad, ofreciendo estos productos a ciertas personas que se tiene la certeza van a influir en la opinión de otros e impulsar el conocimiento y adopción de este nuevo producto. Las marcas deben buscar el desarrollo de relaciones digitales que enfatizen el “boca a boca” de los consumidores, especialmente en el entorno online. Las redes sociales permiten a los consumidores hablar y opinar sobre empresas y productos entre ellos, una extensión del “boca a boca” tradicional. Ahora, en vez de contar a unos pocos familiares y amigos, los consumidores pueden contárselo a cientos y miles de personas con las que antes era muy difícil comunicarse. La cuestión para los responsables de marketing es “¿cómo utilizar esto en beneficio de la empresa?”, directamente no tienen el control de lo que un consumidor dice en sus perfiles de redes sociales, pero sí pueden influir en lo que este dice. Además, los consumidores tienden a confiar más en la información sobre una marca proporcionada por otros consumidores que por las mismas marcas. La principal razón es que la comunicación creada por la marca en redes sociales está bajo el dominio de la empresa mientras que la comunicación y opinión creada por los propios consumidores sobre una marca es independiente (Schivinski y Dąbrowski, 2013; Bruhn, Schoenmueller y Schäfer, 2012).

Estos líderes de opinión e *influencers* y en el caso de redes sociales los “*social media influencers*” son las personas seleccionadas por las marcas para que den

publicidad a sus productos o marcas a través de sus perfiles personales en las redes sociales con la intención de aumentar la notoriedad de la marca, atraer más personas al perfil de la marca, aumentar las ventas y/o la lealtad a la marca. A primera vista se diría que un *influencer* no se diferencia de un personaje famoso al que se le paga por hablar bien de un producto o prestar su imagen para publicitar algo, la principal diferencia está en que los *influencers* se han hecho conocidos por su participación en redes sociales, su fama ha nacido en este entorno. Se trata de individuos que gracias a su actividad en la red y experiencia en una temática concreta se han convertido en “líderes de opinión” con reputación, credibilidad y visibilidad. Los *influencers* digitales son individuos con un perfil público y relevante en los medios sociales cuyas opiniones son percibidas por el público como personales y, por este motivo, influyen en los consumidores”, señala Adriana Bombín, directora de cuentas de la agencia Drygital en una entrevista para Curto Poder.

Dependiendo del tipo de producto que se quiera dar a conocer la estrategia de la empresa con estos “motores de opinión” será diferente: si se quiere hacer mucho ruido al lanzar un producto nuevo será mejor buscar un *influencer* más dinámico, más activo; otras veces, quizá sea mejor contar con alguien muy experto en un tema para que genere confianza. El mayor valor o beneficio de la difusión de un mensaje en medios sociales se consigue cuando los *influencers* de redes sociales y los líderes de opinión claves lo respaldan y difunden. Estos *influencers* clave tienen un gran número de seguidores e interacciones con otros usuarios y por esas razones es más probable que el mensaje sea visto por muchas personas.

La motivación de estos *influencers* clave debe ser determinada para desarrollar un contenido adecuado al público objetivo al que va dirigido de forma que aumente la difusión del mensaje. La clave para la empresa está en identificar el por qué un *influencer* de redes sociales querría tener una conversación con la marca en vez de con sus amigos, familiares o usuarios de la comunidad online. Si la empresa consigue desarrollar una relación fuerte con estos *influencers*, conseguirá un significativo retorno de la inversión (Muñiz y Schau, 2011). Estas acciones son percibidas como más naturales y confiables cuando se reciben a través del “boca a boca” aunque sea online, en un ambiente en el que cada vez

más personas utilizan internet para encontrar medios sociales de información de confianza que les ayuden a tomar decisiones de compra, influir en la opinión de estas personas que aportan sus opiniones y experiencias de compra, puede generar retornos significativos en forma de mayor lealtad y mejores cifras de ventas.

Cuando los mensajes publicitarios de las empresas provienen de *influencers* y no del perfil de la empresa y no proveniente de una fuente de información corporativa, se percibe como un mensaje más confiable porque se asume que está basado en la opinión honesta y real de un consumidor que ha probado el producto y lo está expresando así en sus perfiles. “La intención de compra expresada por los usuarios es un 36% más alta cuando se trata de publicidad nativa” (Puro Marketing, 2016), es decir, cuando los contenidos publicitarios son creados a partir de la asociación con un medio, cambiar el aspecto intrusivo de la publicidad aprovechando la naturalidad del medio. Un estudio realizado por Twitter demostró que cuando se combina publicidad promocional (publicaciones promocionales desde el perfil de la marca) con publicaciones de *influencers*, la intención de compra llega a quintuplicarse, mientras que, si la empresa se queda en las publicaciones promocionales, la intención de compra solamente se duplica.

El usuario del mundo digital está cada vez mejor informado, por lo que es más exigente. De esta manera, la información que nos transmiten estos usuarios experimentados se convierte directamente en una gran influencia en el momento de tomar la decisión final de compra. Cada vez es más frecuente que consulten más redes sociales para contrastar información antes de tomar una decisión de compra. Las redes sociales son percibidas como una fuente de información fiable que contrastar con que reciben de los medios de comunicación tradicionales cuando se trata de publicidad sobre productos y servicios.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de colaboración con *influencers* de redes sociales en los que estas personas hacen referencia al producto que están dando a conocer nombrando a la marca en la publicación para que sus seguidores identifiquen el producto y con la marca que lo vende. Una de ellas es Skinny Mint, una empresa de té adelgazante que comenzó en 2016 su difusión de este producto en redes sociales a través de *influencers*. De hecho, esta marca

- Conseguir que recomienden el producto a otras personas, es decir, que el resto de los consumidores potenciales lo conozcan, que la difusión de este producto llegue a más consumidores potenciales.

Con este primer feedback y las primeras opiniones sobre el producto la empresa puede mejorarlo y adaptarlo al resto del mercado para que se adecue a sus necesidades específicas. Este debería ser un proceso de constante adaptación de la comunicación en función de la respuesta del consumidor para seguir consiguiendo difusión. También reciben opinión acerca de la marca en sí, de los valores que transmite y de las acciones que lleva a cabo. Los usuarios con perfil en estas plataformas han visto también una vía alternativa donde expresar sugerencias y quejas a las empresas porque supone una forma rápida de hacerlo.

Si el producto gusta a estos primeros adoptantes, lo recomendarán a las personas que conocen y en redes sociales estas personas son sus seguidores

que en algunos casos pueden ser miles, lo que extiende mucho el radio de difusión del conocimiento y valoración positiva de este nuevo producto. Esta forma de recomendación ha cambiado de forma significativa con el fenómeno de las redes



sociales, también conocido como “contenido generado por los consumidores”. Esta forma de comunicación describe la variedad de nuevas fuentes de información online que se crean, inician, circulan y son usadas por los consumidores con la intención de enseñar y mostrar a otros consumidores marcas, productos, servicios, personalidades y personas y temas en general. Ese mensaje no solo va a ser percibido como una fuente de información más creíble porque proviene de un consumidor más, además la relación del difusor del mensaje con la marca se traslada en este mensaje.

Otro aspecto importante es la diferenciación de los mensajes. Los consumidores son bombardeados diariamente con miles de mensajes publicitarios en todos los ámbitos y las marcas corren el riesgo de que el consumidor olvide o no preste atención a sus publicaciones si no hace que sea diferente y le sorprenda. Por esta razón “las redes sociales requieren que se establezca una cultura de

comunicación diferente para que resulte efectiva” (Macy y Thompson, 2011, p. 69). De la posibilidad de personalización de los mensajes publicitarios en redes sociales, subyace la idea de que a las personas les gusta sentirse especiales. El sentimiento puede ser utilizado por la empresa ofreciendo productos información y trato especial a ciertos consumidores especiales seleccionados por la empresa. La marca que cubre este reconocimiento se asegura que estos consumidores hablen bien de sus productos y los recomienden, ventaja que se está utilizando en redes sociales tanto con *influencers* como con consumidores que forman parte de la mayoría temprana o tardía como estrategia para atraer a más personas que hablen bien del producto. Es el caso de Nivea, que lleva meses desarrollando una campaña en redes sociales con el objetivo de fidelizar a su clientela y conseguir difusión y recomendación de sus productos. Para ello ha publicado en sus perfiles una promoción dirigida a mujeres que deseen ser embajadoras de la marca, dispuestas a probar sus productos y después comentar su experiencia de uso.

Imagen 4.4. **Publicación promoción “Embajadoras Nivea” en los perfiles en RRSS de Nivea**



La respuesta fue inmediata y decenas de mujeres se apuntaron como embajadoras y “expertas” en la marca, ya sea motivadas por las muestras gratuitas o por sentirse identificadas con la marca y poder vincularse a ella.

Estas acciones en redes sociales para dar a conocer un producto deberían llevarse a cabo como complemento de otras herramientas de comunicación como la publicidad tanto en medios tradicionales (televisión, radio, prensa,

exterior, etc.) sin olvidar que además de la publicidad apoyada por *influencers*, se debe seguir haciendo esta difusión en los perfiles en redes sociales de las marcas, es decir, otra forma de apoyo a la publicidad son las publicaciones y el mantenimiento de esos perfiles. Estas publicaciones permiten la interacción con el consumidor, animándole a comentarla, compartirla y difundirla entre sus contactos. Como estos posts aparecen en el perfil de las marcas o personas que los consumidores siguen, los verán y si el contenido es atractivo se parará a verlo con atención e incluso reaccionará a ello. El punto fuerte de que estas publicaciones aparezcan en el “muro” del consumidor es que lo que publiquen se supone que es de interés para él porque primero, él mismo ha elegido seguir a esas marcas o personas, segundo, el consumidor no se ve bombardeado por estos estímulos publicitarios como sucede con los medios de publicidad tradicionales, porque él mismo elige cuando entrar en estas redes sociales y quedar expuesto a la publicidad y tercero, puede pasar de largo de las publicaciones que no le interesen en ese momento y seguir leyendo otros posts, no es obligatorio ver todo el contenido de una publicación antes de pasar a la siguiente.

Una vez se ha logrado que el producto sea conocido y suscite el interés de los consumidores, éstos accederán a los perfiles de la marca y tienen que llevarse una buena impresión. Si con un simple vistazo a la información y las últimas publicaciones de la marca es capaz de entender a qué se dedica la empresa, qué productos vende y en especial, comprende cual es su última innovación y la utilidad que aporta, estará más interesado. Este hecho sumado a las recomendaciones de otros usuarios e *influencers* puede hacer que se incline por adquirir la nueva innovación y seguir recomendándola a las personas de su entorno y a sus seguidores en redes sociales.

5. CONCLUSIONES

La innovación es una actividad necesaria para la supervivencia de las empresas, se ha convertido en el motor más importante de transformación y crecimiento de las compañías, sin ella se frena el crecimiento de la empresa. Con la innovación viene implícito el desarrollo de nuevos productos que además resulten un éxito para la empresa que los comercializa.

Se han hecho patentes las ventajas de involucrar a agentes externos a la empresa en el proceso de innovación cuando se están buscando ideas para el desarrollo de un producto. Es fundamental que la empresa tenga en cuenta al consumidor en este proceso de co-creación porque aporta conocimientos que pueden resultar muy rentables a la empresa. Para ello, las redes sociales son una potente herramienta que facilita el contacto entre empresa y consumidores, “escuchar” lo que estos dicen de la marca, ver cómo interactúan entre ellos y con otras marcas. Muchas ideas de nuevos productos pueden venir por esta vía complementaria que luego se extrapolan con las técnicas y herramientas tradicionales (encuestas, paneles de consumidores, ...).

Cuando se lanza un producto novedoso al mercado, para que se venda primero tiene que ser conocido y las redes sociales contribuyen en la etapa de lanzamiento gracias a la existencia de *influencers* y líderes de opinión que se encargan de su difusión. Estas personas tienen muchos seguidores y su opinión es tenida en cuenta de forma positiva por muchas personas, sus publicaciones sobre una marca o producto nuevo llaman la atención y suscitan interés entre las personas que les siguen y se animan a comprarlo. Las conversaciones online, el “boca a boca” que se produce después entre las personas que han comprado el producto ayudan a difundirlo y a que aumenten las ventas, de esta forma la difusión del conocimiento en redes sociales se complementa con otras formas de publicidad.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antikainen, M., Mäkipää, M., & Ahonen, M. (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100-119.

Bruhn, M., Schoenmueller, V., Schäfer, D. B. (2012). “Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?” *Management Research Review*, 35(9), pp. 770–790.

Galanakis, K. (2006) "Innovation process. Make sense using systems thinking". *Technovation* 26: 1222-1232

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.

IAB. (2017). "Estudio Anual de Redes Sociales", [en línea], disponible en http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudiodedessociales_2017_vreducida.pdf Fecha consulta: 23-06-2017.

Kilgour, M., Sasser, S. L., & Larke, R. (2015). "The social media transformation process: curating content into strategy". *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 326-343.

Knight, K. (1967) "A descriptive model of the intra-firm innovation process". *Journal of Business* 40(4): 478-496

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.

Macy, B. & Thompson, T. (2011). "The power of real-time social media marketing: How to attract and retain customers and grow the bottom line in the globally connected world". USA: McGraw-Hill.

Munuera, J. L. & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.

Muñiz, A.M. & Schau, H.J. (2007) Vigilante marketing and consumer-created communications. *Journal of Advertising*, 36(3), pp. 35–50.

Porter, M. (1990) "The competitive advantage of nations". Macmillan, New York.

Schivinski, B., Dąbrowski, D. (2013). "The impact of brand communication on brand equity dimensions and brand purchase intention through facebook". GUT FME Working Paper Series A. Gdansk (Poland): Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economics, 4, pp. 1–24.

Schumpeter, J. (1934) "The theory of economic development". Harvard University Press, Cambridge.