

# Diez Consejos para Implementar con Éxito un Proceso de Innovación Stage-Gate®

por Scott J. Edgett y Michelle Jones  
adaptado al español por Germán E. García



*Also available in English*



# Diez Consejos para Implementar con Éxito un Proceso de Innovación Stage-Gate®

Por: Scott J. Edgett  
y Michelle Jones

Adaptado al español por: Germán E. García

¿Tiene una imperativa estratégica para mejorar los resultados de su programa de desarrollo de productos? ¿Tiene un mandato para implementar un proceso de innovación de nuevos productos en su empresa? ¿Ha considerado qué tendrá impacto directo en su éxito? ¿Ha desarrollado un plan de acción para asegurar el éxito?

Implementar un proceso de innovación empresarial es un paso crítico en el mejoramiento de la habilidad de su organización para lograr sus metas de crecimiento orgánico. Numerosos estudios coinciden que quienes logran un alto desempeño tienen bien diseñado e implementado un proceso de Idea-a-Lanzamiento (I2L) Stage-Gate®. Compañías como P&G, Corning, Exxon y 3M entienden que para tener un programa de innovación empresarial repetible y exitoso, un ingrediente crítico es tener un proceso de innovación sólido. Estas empresas, y muchas otras, entienden que para ser exitosas, necesitan más que solo un diseño de proceso bien pensado. En realidad, este es apenas el punto de partida en el reto de mejoramiento del impulsor I2L, crítico en el éxito de la innovación empresarial.

En este artículo, compartimos las diez principales lecciones que han soportado la prueba del tiempo en la implementación de proceso Stage-Gate® en distintas organizaciones que lo han adaptado e implementado en su entorno. Cada uno de estos consejos contribuirá a la velocidad de adopción y a la final aceptación del proceso dentro de su organización. Dado que la innovación empresarial es un arma competitiva crítica en ayudar a su empresa a lograr sus metas estratégicas de crecimiento, el esfuerzo invertido en desarrollar un plan de implementación producirá retornos continuos a futuro. La innovación empresarial es demasiado importante para ser dejada al azar. La implementación de su proceso de desarrollo de nuevos productos también es demasiado importante para ser dejado al azar.

Cada uno de los siguientes consejos es considerado una mejor práctica, y debe ser cuidadosamente ponderado e incorporado en su plan de implementación. Cada consejo, si es gestionado con éxito, contribuirá a la implementación exitosa de su nuevo proceso de Stage-Gate®<sup>1</sup>.

## 1. Tenga un Proceso I2L bien diseñado y creíble.

Su primer paso es asegurar que tiene unos cimientos fuertes: un [proceso Stage-Gate®](#) bien diseñado y creíble.

Esto significa asegurar que está completo y cumple las necesidades de su empresa. Mientras ciertos aspectos del proceso son únicos a su industria o compañía, hay muchos factores críticos comprobados que están enlazados en los mejores procesos I2L. Estos factores han sido avalados por investigación sólida y miles de otras organizaciones que lo han hecho antes que Ud<sup>2</sup>.

Un proceso I2L bien diseñado es la base de todo lo que viene después. Si está bien definido, con las actividades correctas en cada etapa y un marco de toma de decisiones efectivo, entonces la organización será más receptiva al nuevo proceso. Sus colegas lo usarán y decidirán por ellos mismos si es una mejora respecto a las prácticas anteriores. Mientras mejores sean los resultados y las revisiones, más rápido será adoptado a lo largo y ancho de la empresa.

Los pasos típicos para asegurar que diseñó un buen proceso son:

- Es desarrollado por equipo multifuncional. La innovación empresarial es un tema complejo que impacta muchas áreas funcionales dentro de la empresa. Usted necesita del aporte y experiencia del equipo.
- Usted comprende las fortalezas y debilidades de su proceso actual. Haga que el equipo valore críticamente lo que funciona y lo que no funciona del enfoque actual. Asegure que el nuevo proceso preserva lo que lo ha hecho exitosamente y reemplaza los puntos de falla anteriores. Aprenda de su pasado para que no se repita en el futuro.
- Su equipo es objetivo: Aliente a su equipo a mirar y compararse con otras compañías. Adquiera un reporte de benchmarking de las empresas de mejor desempeño, o consulte a uno de muchos expertos en la materia. Muchas buenas prácticas han sido bien definidas y es importante capturar la mayor cantidad de ellas.

- Su equipo tiene el mandato de desarrollar un proceso capaz de impulsar mejores resultados de desempeño. Aliente al equipo a buscar nuevas y mejores formas de trabajar y evitar ceder o sucumbir a las políticas internas.

Ejemplo: un punto de falla común de algunas empresas es lanzar un proceso pobremente desarrollado e intentar arreglarlo en el camino. Al final, pagan un precio alto porque el nuevo proceso no genera el resultado esperado, lo que es un paso en falso costoso. No solo la empresa tendrá que repetir el trabajo invertido durante el rediseño y relanzamiento del proceso, sino que probablemente haya cedido espacio frente a los competidores. Los signos de alerta temprana incluyen a un equipo demasiado apresurado para hacer la investigación de mejores prácticas en el mercado; la falta de apoyo de un sponsor ejecutivo; la aplicación no efectiva de los factores críticos de éxito; demasiados compromisos políticos y la falla en cambiar realmente 'la forma cómo hacemos negocios'.

## 2. Entregue un Liderazgo Visible y Significativo

Lo que es importante para el equipo de líderes es importante para todos los demás. Similar a otras iniciativas de negocio importantes, si el equipo ejecutivo está detrás de la iniciativa, entonces las probabilidades de éxito mejorarán dramáticamente. La innovación empresarial exitosa es crítica para la estrategia de negocio de su empresa. Las compañías líderes lo han entendido. Sus ejecutivos están involucrados completamente en implementar sus nuevos procesos. Todos en la compañía conocen que la forma en que implementa la innovación será crítica para el éxito del negocio. Sus líderes predicán con ejemplo.

Algunas formas de involucrar al equipo ejecutivo incluyen:

- Un equipo ejecutivo que apoya públicamente la iniciativa y explica por qué es crítica para el futuro de la compañía. Haga que el Gerente General o algún otro directivo haga el lanzamiento de la iniciativa en un evento con el equipo.
- Un ejecutivo senior actúa como un sponsor ejecutivo para el proyecto. Esto demuestra el apoyo al líder del proyecto.
- El equipo ejecutivo recibe actualizaciones periódicas del progreso. Esto los mantiene familiarizados con el diseño del proceso y además les permite aportar su valiosa guía o solucionar

problemas difíciles.

- Usted se asegura que ellos entienden lo que es distinto del pasado y cómo afectará distintas áreas de la organización. Cada ejecutivo se convierte en un campeón del nuevo proceso en sus respectivas áreas funcionales.

En las compañías con mejores prácticas, los líderes son la punta de lanza que encabezan la innovación empresarial. Ellos saben lo importante que es para el futuro. También entienden lo difícil que puede ser incorporar el cambio en la organización. El impacto de su apoyo visible y significativo no puede ser subestimado.

## 3. Asegúrese de tener recursos suficientes y apropiados.

Aunque pueda parecer obvio, Usted se sorprendería de la cantidad de empresas que han intentado implementar nuevos procesos sin asignar suficientes recursos para hacer el trabajo adecuadamente. Si la innovación empresarial es tan importante para su organización, entonces ¿para qué arriesgar la implementación de su nuevo proceso por hacerlo barato? Usted necesita asignar a su mejor personal al proyecto y darles el tiempo suficiente para que hagan bien el trabajo.

Acá hay unos consejos para el manejo de recursos:

- Asegúrese de entender qué recursos necesitará, incluyendo los requerimientos de tiempo y de habilidades. Asegúrese que la gente asignada al proyecto tiene el tiempo agendado para hacer el trabajo necesario. No pueden hacer su 'trabajo diario' y además trabajar en este proyecto.
- Identifique a las personas con pasión por este proyecto: personas que realmente quieren ver desarrollado e implementado un proceso mejorado en la organización.
- Parte del mandato del equipo debe ser desarrollar un plan de lanzamiento interno bien planeado para el nuevo proceso.
- Asegúrese que los ejecutivos y el equipo están de acuerdo en un plan de lanzamiento sólido y después comprometan los recursos necesarios.

Las empresas de mejores prácticas dedican mucho tiempo y energía tanto al diseño como a la implementación del nuevo proceso. Se espera que el nuevo proceso cambie la forma como las personas trabajan, y como tal, requieren nuevos recursos y

habilidades para ser exitosas.

Ejemplo: una empresa, intentando mejorar su proceso, requirió que cada área funcional asignara una persona al equipo.

En retrospectiva, los gerentes se dieron cuenta que la mayoría de miembros del equipo eran personas de las que el área funcional podía prescindir por un tiempo. Como Usted puede adivinar, este equipo no produjo muy buenos resultados, simplemente no tenían la pericia y experiencia necesaria para hacer el trabajo. Desafortunadamente la empresa perdió otro año crítico mientras reparaban el daño.

#### **4. Cree Roles y Responsabilidades Definidos**

Implementar un proceso Stage-Gate® es usualmente un ajuste cultural significativo para las empresas. Por lo tanto, se requiere que muchas personas, de muchos niveles, contribuyan para que el cambio ocurra. Los empleados raramente se sienten cómodos con el cambio. Las empresas exitosas se aseguran que las personas conocen por adelantado los roles y responsabilidades que tienen dentro del nuevo proceso. Dar claridad sobre los roles y responsabilidades hace más fácil que la gente vea como puede contribuir, y hace más probable que sean fuertes partidarios de la nueva forma de hacer negocios.

Usted tendrá que enfocarse en algunos roles clave:

- Sponsor Ejecutivo y Gerente de Proceso. Estas personas liderarán la implementación del proceso.
- Guardianes. Ellos son los decisores.
- Líderes de Proyecto y Miembros de Equipo. Ellos son los desarrolladores de nuevos productos.

Las personas en estos roles inevitablemente estarán en una de tres categorías: evitarán que la iniciativa suceda, dejarán que suceda, o la harán suceder. Si quiere que estén en la última categoría, usted tendrá que definir sus roles y describir sus responsabilidades en una forma tal que cada individuo no solo entienda su rol sino que también entienda como ser exitoso. Asuma que todos necesitarán algún grado de entrenamiento, mentoría o guía.

Las empresas de éxito aseguran la claridad de los roles a través de responsabilidades escritas para cada rol, especificando sus límites, y cómo interactúan entre ellos.

#### **5. Tenga un Enfoque Estratégico de Implementación.**

Pensar estratégicamente sobre su implementación de proceso es crítico para gestionar las expectativas y lograr la aceptación que necesita. Los primeros 100 días son claves. Durante este periodo de introducción, usted tiene la atención y buena voluntad de la gente. Usted puede capitalizar el sentimiento de urgencia que esto crea. Este periodo también le permite demostrar a la empresa que la nueva iniciativa es real y una prioridad estratégica. Por lo tanto es necesario demostrar que la iniciativa está siendo adoptada en todos los niveles de la organización.

Algunos consejos útiles son:

- Seleccione un enfoque que se ajuste a sus metas y capacidades. Reconocer que este esfuerzo requiere apoyo de múltiples partes de la organización.
- Entender el grado de cambio que ocurrirá. Mientras más alto el grado de cambio, más alto el riesgo de falla, y más detallado y pensado debe ser el plan de lanzamiento.
- Considere los tipos de cambios de comportamiento requeridos y qué debe ocurrir para activarlos
- Planee algunas victorias tempranas que puedan ser atribuidas directamente al proceso – a todos les gusta ganar.
- Desarrolle un plan detallado de lanzamiento del nuevo proceso. Gestiónelo de la misma forma que haría con cualquier otro proyecto.

Dado el impacto que un lanzamiento exitoso o fallido puede tener, vale la pena invertir el tiempo gerencial para asegurar su éxito.

Tenga en cuenta que si está usando un proveedor para sus necesidades de automatización, entonces asegúrese que su rol está bien definido, que ellos son versados en el plan de lanzamiento y saben cómo su contribución oportuna aportará al éxito del proyecto.

Ejemplo: el equipo en una empresa había desarrollado un plan exhaustivo de lanzamiento y lo presentó al equipo gerencial para su aprobación. Desafortunadamente, el grupo ejecutivo no entendió la magnitud del cambio que iba a ser requerido en la empresa.

Su opinión era que éste era un proceso muy lógico que parecía ser muy sencillo. Por lo tanto no vieron el valor en aprobar el tiempo y presupuesto requerido para entrenar el personal.

Ellos también acortaron el tiempo de lanzamiento,

pensando que los empleados ya estaban haciendo muchas de estas actividades, y por eso decidieron que el cambio era de bajo riesgo (ellos parecen haber olvidado que si todo fuera tan simple, entonces por qué las tasas de fallo eran tan altas en los lanzamientos de productos previos). Como usted puede adivinar, la compañía tuvo tiempos difíciles logrando el apoyo para el nuevo proceso.

## 6. Sea Efectivo con su Comunicación y Mercadeo

¿Puede existir el problema de sobre-comunicación? Si lo hay, es una rareza. Los equipos de proyecto implementando grandes iniciativas de cambio como Stage-Gate® usualmente dedican un tiempo significativo para investigar, evaluar y diseñar su nuevo proceso. A través de este esfuerzo, ellos incrementan su conocimiento y nivel de confort en el tema. A menudo, cuando el equipo está listo para implementar la iniciativa para una audiencia o comunidad más grande, está tan a gusto con el concepto que subestima la necesidad de venderlo a los demás. Simplemente revelan su trabajo, esperando que todos estén tan emocionados como ellos lo están. Convencer a los demás no sólo a participar en la nueva iniciativa, sino también en encontrar sus propias formas de contribuir, requiere un plan de comunicación y mercadeo bien pensado. Este plan no solo debe informar y educar, sino también generar emoción y mantener el entusiasmo a través de la vida del proceso.

Algunos consejos para comunicar y mercadear efectivamente el proceso incluyen:

- Desarrollar el plan de comunicación temprano para asegurar que tiene acceso a las agendas de reuniones críticas, para agendar el tiempo de directivos para presentarles las propuestas referentes a su iniciativa Stage-Gate, y para ser creativo.
- Siga las tres 'C' de la comunicación: Clara, Concisa y Continua.
- El proceso no se venderá solo; la gente necesita entender lo que significa y como les afectará personalmente. Responda la pregunta "¿y entonces, qué?"
- Asegúrese que la documentación esté lista y es fácilmente accesible.
- Escuche la retroalimentación que reciba. Habrá áreas identificadas para mejorar o donde se necesite mayor claridad.

Ejemplo: Una compañía creativa lanzó su proceso

Stage-Gate® y suministró a todos los miembros del staff con un 'Pasaporte al Éxito'. El folleto de pasaporte incluía inteligentemente información breve y clave sobre el proceso Stage-Gate, incluyendo: un diagrama a color ilustrando las etapas y compuertas, una visión general del propósito y actividades en cada etapa y un número de la línea directa donde la gente podía llamar para aclarar sus preguntas. Esto ilustró cuán crítica era la iniciativa para la empresa y ayudó a posicionar la nueva iniciativa para lograr el compromiso y aporte al proceso de todas las partes involucradas.

Cree un plan maestro de comunicación delineando: los grupos involucrados clave, los contenidos específicos en los que están interesados, la intención de la información (p.ej. educacional, persuasivo), el medio más probable de ser accesible a ellos (p.ej. boletín de noticias, sitio web, correo electrónico, reuniones, etc.), la reacción y acción(es) que quiere que tomen después de leer las comunicaciones y la frecuencia requerida de comunicación.

## 7. Siga su Desempeño

Lo que se mide se hace. Es así de simple. Durante la fase de diseño, el equipo debe identificar y medir las métricas claves de adopción del proceso para conocer la tasa de adopción y de éxito del mismo. Cree una ruta crítica de partida y seleccione fechas límite para mediciones posteriores.

Algunos consejos para seleccionar sus métricas:

- Use métricas de proceso diseñadas para medir la efectividad de la implementación de los procesos (p.ej. el porcentaje de proyectos inscritos en el proceso Stage-Gate, tasa de adopción; frecuencia y calidad de reuniones de compuerta).
- Use métricas que definen el desempeño de nuevos productos (p.ej. tiempo de ciclo hasta rentabilidad; tasa de éxito de nuevos productos).
- Las métricas deben alinearse a su mandato original: lo que le asignaron a mejorar. Es importante conocer si en doce meses ha habido mejoras.
- Las métricas deben ser específicas, medibles, accionables, relevantes y oportunas.
- Comunique las métricas. Comparta el conocimiento de cómo les está yendo.
- Asegúrese que su lista de métricas es concisa. Demasiadas métricas son costosas, y levantan una bandera roja de alineación si el equipo no está de acuerdo sobre los resultados claves.

Mientras más claras son las métricas, más fácil es para la gente entender lo que es importante y lo que el nuevo proceso está intentando lograr. Esto, a su vez, hace que sea más fácil para que ellos entiendan cómo pueden apoyar la iniciativa.

### **8. Nombre un Sponsor Ejecutivo para el Programa de Innovación Empresarial.**

Raras veces una organización ha logrado la implementación exitosa de Stage-Gate® sin apropiarse el rol del Sponsor Ejecutivo.

El Sponsor Ejecutivo es absolutamente crítico para el éxito, y es el visionario del programa de innovación, tanto para la perspectiva de corto como para la de largo plazo. Debe ser preferiblemente un Ejecutivo Senior. El sponsor logra contribuir a la estrategia del negocio a través del desarrollo de un plan de crecimiento de innovación ambicioso a través de nuevos productos.

El sponsor se apoya menos en la autoridad de su cargo y más en la capacidad de inspirar a la organización para participar y contribuir a un gran plan de cambio, retador pero emocionante.

Algunos consejos para identificar a su sponsor incluyen:

- Entender que el rol del sponsor no solo es visión y diversión. El sponsor asume el reto de guiar a sus colegas, los miembros del equipo directivo, a través del cambio.
- Encuentre un sponsor que sea un modelo a seguir. Una implementación realmente exitosa se evidencia por su apoyo visible y demostrado hacia la nueva forma de trabajar.
- Busque un ejecutivo que esté dispuesto a llamarle la atención a sus colegas por comportamientos no apropiados y tener el coraje y fortaleza para discutir abiertamente problemas de desempeño que en última instancia resultan en acciones de cambio.
- Busque un sponsor que está bien informado y versado en las mecánicas del proceso Stage-Gate®, que sea a menudo el experto en la materia para los directivos.
- Esta persona incorporará el nuevo lenguaje de Stage-Gate® al vocabulario de la empresa, establecerá comunicaciones continuas con el Gerente de Proceso y trabajará cercanamente con cada ejecutivo líder para asegurar que son exitosos en su rol.

### **9. Entendiendo el Impacto en la Cultura de su Empresa**

Nunca subestime la disposición de la gente para rechazar el cambio. Comprenda la cultura de su empresa y cuáles serán sus retos. Una forma de empezar es revisar iniciativas pasadas de gestión de cambios, haciendo algunas preguntas claves: “¿Qué tan exitosos hemos sido y por qué?” “¿Qué podemos hacer diferente esta vez para ser más exitosos?” Esto debe llevar a su equipo a una buena discusión alrededor de las partes involucradas, el impacto que el cambio tendrá sobre ellas, y los recursos necesarios.

Algunos consejos para investigar la cultura de su empresa incluye:

- Conducir un análisis de riesgos y barreras de las partes claves involucradas. Entienda dónde puede haber áreas de alto riesgo y qué barreras existen que deben ser superadas.
- Comprenda que otros procesos organizacionales serán afectados, cómo su nuevo proceso trabajará con estos, y quién será responsable para gestionar ese aspecto del cambio.
- Asegúrese de examinar varios niveles y áreas funcionales. Cada grupo tendrá sus propios puntos de vista.

Ejemplo: en una empresa era bien conocido que la mayoría de cambios en el pasado habían sido ‘el sabor del mes’, y que eventualmente serían olvidados si se ignoraban por el tiempo suficiente. El equipo del proceso de innovación reconoció que también se enfrentarían a esta mentalidad al lanzar el proceso I2L de innovación. Para ayudar a superar la resistencia al cambio, ellos identificaron individuos clave en cada área funcional y a nivel gerencial.

Después crearon un plan para acercarse a cada individuo separadamente y discutir la iniciativa con ellos con la meta de lograr su apoyo como líderes informales dentro de sus grupos. Este enfoque, aunque tomó un poco más de tiempo, demostró ser muy exitoso. Cada individuo que se convencía, se convertía en un embajador influyente para la nueva iniciativa. El resultado final fue un proceso I2L de innovación empresarial bien recibido, una vez fue lanzado. Al respetar el pasado y aprender de él, el equipo pudo movilizar la organización hacia adelante.

## 10. Busque una Gestión Efectiva del Cambio.

Realizar correctamente la gestión del cambio puede generar resultados impresionantes. Esencialmente, un programa de gestión efectiva del cambio puede empoderar a las personas que desempeñarán los roles críticos de Stage-Gate, tales como los Guardianes, los Líderes de Proyecto y los Miembros de Equipo, a hacer una transición más rápida y efectiva. Esto significa lograr una contribución directa mayor en un periodo menor de tiempo, y por supuesto, eso se traduce en resultados.

Cuando las personas arrancan en la curva de aprendizaje, gastan más tiempo internalizando el nuevo proceso, y menos tiempo pensando en ejecutar las actividades asociadas con el proyecto de innovación de producto. Inicialmente, esto significa que las personas no son tan eficientes. Una organización empieza a implementar el desarrollo de nuevos productos como una habilidad central, cuando todo su personal se mueve más allá de simplemente seguir las instrucciones del nuevo proceso y contribuye efectivamente y sin dificultad a todos los aspectos del desarrollo de nuevos productos. Esto es particularmente crítico para las organizaciones con limitación de tiempo, o de recursos de desarrollo de producto, y para aquellas que requieran cambios significativos en su cultura.

Algunos consejos para gestionar el cambio son:

- No subestime la cantidad de gestión de cambio que se requiere.
- Comunique mensajes positivos y por qué es importante para la empresa buscar continuamente a metas más altas. Las personas aceptan mejor el cambio si entienden por qué es necesario.
- Reconozca y recompense aquellas personas que apoyan a el nuevo [proceso Stage-Gate®](#) y a las actividades y comportamientos nuevos asociados con él.
- Reconozca que algunas personas serán 'neutrales' y que con un poco de esfuerzo se pueden volver simpatizantes.
- Usted no necesita apoyo o convencimiento del 100% de la organización; sin embargo, necesita una mayoría con la cual trabajar.
- Desarrolle un plan y esté preparado para ajustarlo según sea necesario.

## Conclusión

Muchas empresas han implementado antes que usted procesos exitosos de Idea-a-Lanzamiento de innovación. Como resultado, hay disponible una gran cantidad de lecciones gerenciales que pueden ser apalancadas para mejorar sus probabilidades de éxito. Nosotros hemos expuesto las principales aquí. Usted puede tomar cada uno de los diez consejos en este artículo y proponer que su equipo de diseño e implementación los incorpore en sus planes.

Al implementar un proceso de Stage-Gate® en su empresa, usted está brindando la oportunidad a su organización de capitalizar mejoras significativas en sus capacidades de innovación empresarial. Un proceso de alta calidad habilitará a su organización para hacer las cosas correctas en el momento correcto y por las razones correctas.

## Sobre los Autores



Scott J. Edgett, Ph.D. es el CEO de Stage-Gate International, y es reconocido internacionalmente como uno de los principales expertos en innovación de producto. Co-autor de ocho libros y de numerosos artículos, Dr. Edgett fue profesor del DeGroote School of Business de McMaster University y es Miembro de la Facultad en el Instituto para el Estudio de Mercados de Negocio (ISBM por sus siglas en inglés) de la Universidad del Estado de Pennsylvania (Penn State University).



Michelle Jones MBA NPDP es Vice Presidente Ejecutiva, Gerente de Productos Global y Directora de I&D en Stage-Gate International. Michelle supervisa la creación de valor para los clientes y mercados a través

de la investigación, desarrollo y comercialización de productos y servicios altamente diferenciados diseñados para habilitar a las empresas para lograr la excelencia en innovación. Ella también es conferencista, autora y consultora en el tema de gestión de innovación de producto.

Para mayor información visite [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com). Email: [info@stage-gate.com](mailto:info@stage-gate.com)

<sup>1</sup> Algunas partes de este artículo son extraídas o incorporan contenido de "Successfully Implementing the Stage-Gate NPD Process" por L. Michelle Jones y Barbara Pitts, *Visions* Vol. 27, No. 2, 2003.

<sup>2</sup> Estos estudios están resumidos en: R.G. Cooper y Edgett S.J., "Best Practices in Idea-to-Launch Process and Its Governance". *Research Technology Management* 22, 2, 2012; R.G. Cooper, "New Products: What Separates the Winners from the Losers," Capítulo 1 en: *The PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd edición, New York, NY: John Wiley & Sons 2004; también: R. G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3ra edición. Reading, MA: Perseus Books, 2001, Capítulos 2 y 3. Vea también Cooper, R.G., Edgett, S.J. y Kleinschmidt, E.J. "Optimizing the Stage-Gate® Process: What Best Practice Companies are Doing". *Research Technology Management* 45, 5, 2002





Reciba los últimos artículos, investigaciones  
y consejos en innovación empresarial

Visite [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com) para unirse a  
nuestra Comunidad de Conocimientos y  
avanzar su conocimiento en innovación



**Contáctenos para Construir su Capacidad de Innovación**

**United States**  
**1.888.405.8758**

**Canada**  
**1.905.637.8793**

**Corporate Head Office**  
**1.905.637.8797**

**info@stage-gate.com**  
**www.stage-gate.com**

**Andean Region**  
**+57.301.288.0532**

**Stage-Gate LA México**  
**+52.55.5265.6590**