

**MEMÒRIA DEL TREBALL DE FI DE GRAU DEL GRAU EN  
NEGOCIS I MÀRQUETING INTERNACIONALS (ESCI)**

**Innovación abierta y web 2.0:**

**AUTOR/A: Jael Pla Pàmies**

**NIA: 02251**

**CURS ACADÈMIC: 4rt GNMI**

**DATA: 10 de Juny de 2013**

**DIRECTOR/S: Lluís Torrens Mèlich**

## Contenido

---

1. INTRODUCCIÓN: .....	3
2. ANTECEDENTES:.....	3
3. OBJETIVOS: .....	4
4. ANÁLISIS DEL TEMA: .....	4
4.1 La innovación abierta.....	4
4.1.1 Ventajas y beneficios de la innovación abierta .....	5
4.2 El crowdsourcing y la cocreación.....	5
4.2.1 Innovación abierta y cocreación des del punto de vista de consumidor .....	6
4.2.2 Innovación abierta y cocreación des del punto de vista de la empresa.....	7
4.3 Web 2.0 y los usuarios.....	7
4.3.1 Ventajas del entorno virtual .....	8
4.3.2 Contenidos creados por los usuarios.....	8
4.3.3 Plataformas de contenidos creados por los usuarios.....	8
4.3.4 El poder de los contenidos creados por los usuarios .....	10
4.4 Desarrollo del nuevo producto e Innovación .....	11
4.4.1 Mercado de bienes de consumo .....	11
4.5 La nueva era del desarrollo del producto con la innovación abierta .....	12
4.5.1 Herramientas de innovación abierta .....	12
4.6 Análisis de casos reales.....	14
5. CONCLUSIONES:.....	17
6. BIBLIOGRAFÍA .....	18
7. ANEXOS:.....	21
ANEXO 1:.....	21
ANEXO 2:.....	22
ANEXO 3:.....	22
ANEXO 4:.....	23
ANEXO 5:.....	24
ANEXO 6:.....	25
ANEXO 7:.....	25
ANEXO 8.....	26

## **1. INTRODUCCIÓN:**

---

Hay diversos motivos por los que he escogido este tema y me he interesado en descubrir más sobre ello. Primero de todo ha influido mi itinerario por la universidad dentro del marketing, lo que me ha despertado intereses en él y en su interacción y funcionamiento con las nuevas tecnologías; teniendo en cuenta que hoy en día, para casi cualquier actividad, tenemos que pasar por ellas.

En segundo lugar, mi carrera laboral empezó en una empresa pionera de España sobre la innovación abierta, el concepto y el nuevo modelo de negocio que ésta representa y me motivó a querer conocer más sobre el concepto.

En tercer lugar, y último motivo, mi interés por las nuevas tendencias del marketing y la innovación abierta, una combinación bastante nueva y pionera que parece que tiene buenos resultados para las empresas. Cómo el consumidor, gracias a internet, las nuevas tecnologías y el interés de las organizaciones, ha adquirido un papel protagonista en el marketing y el desarrollo del producto.

## **2. ANTECEDENTES:**

---

El hecho de que las empresas cuenten con ideas de los consumidores no es, en absoluto, nueva de este siglo. Una de las primeras apariciones de la idea de colaboración fue con Adam Smith, en los inicios de la ciencia económica, aunque en ese caso se refería a los usuarios internos de la empresa, los empleados.

“Una gran parte de las máquinas utilizadas en empresas donde prima la subdivisión de trabajo fueron creadas por trabajadores anónimos que, teniendo que realizar continuamente operaciones simples y repetitivas en sus puestos de trabajo, se evadían buscando soluciones y métodos más rápidos y sencillos de llevarlas a cabo.” (Smith, 1776).

En referencia a los consumidores, usuarios externos, Enos y Rosenberg estudiaron y pudieron afirmar que en sectores como el de la máquina herramienta y la industria del petróleo, varias de las máquinas utilizadas y sistemas de producción fueron creados y mejorados por empresas usuarias (Enos, 1962) y (Rosenberg, 1976). Más adelante, se ha ido viendo cómo ésta afirmación se ha ido extendiendo a otros sectores como el del deporte (Hienerth, 2006).

Como se puede ver, no es un hecho realmente nuevo, sus antecedentes se remontan al S.XVIII. Los consumidores y usuarios llevan muchos años desempeñando un papel importante en el proceso de producción y el desarrollo del producto.

En 2010, un estudio realizado sobre los consumidores británicos aseguraba que un 6,2% de la población del país habían creado o modificado algún producto de consumo con el objetivo de mejorarlo y poder cubrir sus necesidades (Flowers, et al., 2010)

### **3. OBJETIVOS:**

---

Los objetivos de este trabajo de final de grado es mostrar cómo la web 2.0 ha facilitado la entrada de los consumidores a la participación en la creación y mejora de nuevos productos de consumo. Las propias empresas han ido desarrollando diferentes herramientas a partir de las cuales han conseguido, con mejor o menor éxito, colaborar con su consumidor potencial. Han conseguido sacar provecho de la interacción con el consumidor escuchando sus ideas y sus opiniones de los productos. Es aquí donde se quieren mostrar las nuevas tendencias que han ido apareciendo en las empresas de cocrear junto a los consumidores, la importancia que han ido adquiriendo, las herramientas que están en manos de las empresas para lograr este contacto con los consumidores y cómo lograrlo con éxito.

A lo largo de este trabajo se analiza el concepto de innovación abierta junto con la cocreación y el *crowdsourcing*, dos ideas directamente relacionadas con ésta.

Más adelante se centra en la relación entre usuarios y web 2.0. Internet les ofrece la capacidad de dar sus opiniones y que éstas sean leídas por otros usuarios, quienes a su vez, también expresan sus opiniones. Todo esto lo pueden hacer a través de las diferentes plataformas que les permiten crear contenido y que éste sea visible.

El siguiente punto a destacar son la serie de herramientas a partir de las cuales, las empresas, pueden recolectar las ideas y opiniones de los usuarios y consumidores.

Finalmente, a partir de casos reales se analizan los puntos vistos anteriormente para poder identificar como empresas reales han llevado a cabo su proceso de innovación abierta o cocreación a través de la web 2.0 y las herramientas que ésta ofrece.

### **4. ANÁLISIS DEL TEMA:**

---

#### **4.1 La innovación abierta**

---

La innovación abierta es un paradigma que asume que las empresas pueden y deben usar ideas externas a la vez que las ideas internas (Chesbrough, 2003).

El paradigma de la innovación abierta se puede interpretar como el hecho de ir más allá de la utilización de fuentes externas en la innovación (clientes, proveedores, competidores e instituciones académicas) y puede ser un cambio en el uso, el manejo y el empleo de la propiedad

intelectual. En este sentido, se entiende como el fomento sistemático y la exploración de una amplia gama de fuentes internas y externas de oportunidades innovadoras, la integración de estas innovaciones y la explotación de estos recursos a través de los diferentes canales (West & Gallagher, 2006). La innovación abierta representa un gran cambio de modelo con referencia a la innovación cerrada (ver anexo 1).

#### 4.1.1 Ventajas y beneficios de la innovación abierta

Trabajar bajo el modelo de la innovación abierta tiene varias ventajas y beneficios para las empresas:

- Reduce tiempo y costes en los proyectos de I+D de las empresas.
- Incorporación de innovación creada por organizaciones externas (empresas tecnológicas y centros de investigación), ya sean ideas, patentes, tecnología o productos.
- Abre las empresas a nuevas ideas que pueden haber sido generadas a nivel interno o externo de la organización.
- Reducción de costes, gracias al modelo de innovación abierta aparece el concepto de *crowdsourcing*<sup>1</sup> que permite abaratar el coste de la innovación comparado con el modelo interno.
- Aceleración de la innovación, la innovación abierta da la oportunidad a las empresas de acelerar el proceso de innovación y así poder mantenerse dentro del ritmo de mercado.
- Aumento de creatividad, la innovación abierta ofrece la oportunidad de obtener las ideas de un entorno más diverso por lo que no solo se pueden reducir costes y acelerar procesos como hemos comentado hasta ahora, también nos permite tener más y diferentes servicios, procesos o productos.

#### 4.2 El *crowdsourcing* y la cocreación

La cocreación y el *crowdsourcing* son dos términos muy usados y que a veces se confunden, aunque no se deben confundir son conceptos complementarios; son técnicas complementarias que difieren por la intensidad en la que se apliquen, ambos se pueden considerar como variantes de la innovación abierta ya que se basan en el mismo modelo.

*Crowdsourcing* significa literalmente externalizar una actividad a un grupo grande e indefinido de personas, una multitud. Se basa en dos principios; una convocatoria abierta y una multitud, teniendo en cuenta que el proceso siempre se lleva a cabo desde una organización privada o

---

<sup>1</sup> Acto de la externalización de tareas, tradicionalmente desempeñadas por un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad (una multitud), a través de una convocatoria abierta. (Territoriocreativo.com, 2012)

pública (Burger-Helmchen, 2011). El principal problema que puede relacionarse con el *crowdsourcing* es que no se puede esperar o dar por hecho un compromiso profundo por parte de la multitud, la compensación de llegar a una multitud es la innovación que se puede sacar de ella derivado de la probabilidad estadística de obtener algún resultado de una gran población; si bien se puede acceder a un grupo muy grande y diverso de personas a través de *crowdsourcing*, realmente no se puede participar y contar con la interacción con cada una de estas personas, por lo que no es la mejor opción si se busca un compromiso profundo con los agentes externos.

La alternativa a este problema planteado por el *crowdsourcing* es la cocreación, la cual denota un proceso activo de colaboración creativa y social entre productores y consumidores facilitado por la empresa (Prahalad, 2004). Las empresas necesitan llevar a cabo un proceso de cocreación social para obtener resultados tangibles y una relación a largo plazo con la comunidad; consiste en crear experiencias estrechas con clientes potenciales o clientes target cuya cooperación con la empresa hace que ambos puedan alcanzar posibles sinergias. La cocreación permite que la empresa le pueda ofrecer directamente al consumidor lo que desea y necesita. La principal diferencia entre cocreación y *crowdsourcing* es, según las palabras de Scott Teng<sup>2</sup>; “ésta es probablemente la diferencia que el *crowdsourcing* no acaba de lograr, la capacidad de trabajar con un grupo especializado, capturar las ideas de la mayoría y trabajar con ellos a través de los diferentes pasos para crear, en última instancia, una mejor experiencia para el consumidor. El *crowdsourcing* se centra en la cantidad y da como resultado cambios incrementales, la cocreación se centra en la calidad y produce soluciones innovadoras”.

#### 4.2.1 Innovación abierta y cocreación desde el punto de vista de consumidor

Hay diferentes razones por las que los usuarios pueden y/o quieren contribuir voluntariamente en el proceso:

- La innovación abierta les permite satisfacer necesidades que no habían sido satisfechas.
- Mayor uso del producto si el consumidor gana aprecio emocional con el producto debido a su contribución (Schreier, 2006).
- Ser parte del proyecto hace que el consumidor sienta orgullo de su aportación.
- Reconocimiento social.

---

<sup>2</sup> Regional collaborative Planner en eYeka; [www.eyeka.net](http://www.eyeka.net)

#### 4.2.2 Innovación abierta y cocreación desde el punto de vista de la empresa

---

La innovación abierta permite que las empresas consigan mejores resultados en diferentes puntos:

- Reducción del tiempo de comercialización. Los consumidores están integrados en el proceso de desarrollo del nuevo producto por lo que las iteraciones de prueba y error se pasan del productor a los propios consumidores.
- Reducción del coste de comercialización. La innovación abierta permite ahorrar costes en estudios de mercado y gracias a la involucración de los consumidores, éstos se sienten más leales a la organización.
- Aumento de la adaptación al mercado. Trabajar con usuarios avanzados permite a las empresas un flujo de información de necesidades del mercado y soluciones innovadoras mucho más rápido.

Por otro lado, también se tienen que tener en cuenta los costes que supone la innovación abierta y las plataformas que la empresa utilice para llevarlo a cabo. Estos costes se ven totalmente compensados aunque están directamente relacionados con la correcta ejecución de la estrategia (costes de implementación, costes de ejecución y costes de evaluación y control).

#### 4.3 Web 2.0 y los usuarios

---

Hoy en día, los usuarios de internet se han convertido en más que unos buscadores pasivos de información, su rol ha cambiado hasta convertirse en un nuevo contribuidor del contenido de internet. Los consumidores no están satisfechos con los productos suministrados por las empresas así que ellos mismos los modifican con sus propios recursos en casa para satisfacer sus necesidades y, están dispuestos a compartirlo con otros usuarios de manera totalmente libre. Los propios usuarios y consumidores crean una nueva oportunidad para las empresas para crear su propia ventaja competitiva y desarrollar productos exitosos; gracias a la cocreación e innovación abierta.

Si las empresas son capaces de recolectar toda esta información y dejar que los consumidores codesarrollen con sus ideas externas a la empresa, las organizaciones tendrían la oportunidad de minimizar las repeticiones hasta coincidir las capacidades del producto con los deseos de los consumidores (ver anexo 2).

Una comunidad virtual es más que una fuente de nuevos productos. Los usuarios de la comunidad están dispuestos y encantados en evaluar prototipos, hacer marketing y asumir un rol de servicio post venta ayudando a otros usuarios y consumidores.

### 4.3.1 Ventajas del entorno virtual

---

Internet, como plataforma para comprometerse con los consumidores, tiene muchas posibilidades; interactividad, mayor alcance, persistencia, velocidad y flexibilidad. Estas posibilidades pueden ser utilizadas por las empresas para hacer participar a los consumidores en la innovación colaborativa del producto a través de los diversos mecanismos de Internet.

Además, Internet permite a la empresa llegar a un número mucho más grande de consumidores sin grandes compromisos en la riqueza de la interacción.

Gracias a la flexibilidad del tiempo conseguida a través de Internet, los consumidores pueden enviar sus propuestas en cualquier momento y sin limitaciones, lo que impulsa la contribución de los usuarios. Un hecho muy importante es que, en este entorno, los usuarios pueden mantener su anonimidad por lo que se sienten más seguros.

### 4.3.2 Contenidos creados por los usuarios

---

Los contenidos creados por los usuarios, también conocidos como medios generados por el consumidor, son los diferentes contenidos multimedia de la red que han sido creados directamente por los usuarios. El carácter de contenido creado por usuarios excluye a los profesionales tales como editores, periodistas, escritores, etc. (OECD, 2007).

Estos contenidos tienen tres características en común: publicable, tiene que contener un esfuerzo creativo por parte del usuario que añade valor al contenido y creado fuera de rutinas y prácticas profesionales.

### 4.3.3 Plataformas de contenidos creados por los usuarios

---

Hay siete plataformas principales en las que los usuarios interactúan entre ellos y suben sus propios contenidos a internet.

#### *Blogs:*

---

Los blogs permiten que los usuarios cuelguen sus propios *posts*, los cuales pueden ser texto, imagen o videos. Los blogs se actualizan con nuevos *posts* del propietario y comentarios de los visitantes. Una de las funciones más útiles de estas plataformas es el *tagging*, que es la posibilidad de definir los contenidos con palabras clave para así poder facilitar encontrar contenidos similares bajo una misma categoría usando las etiquetas como filtro.

Los blogs establecen una intensiva red de comunicación donde los usuarios comparten sus comentarios, experiencias o ideas.

Desde que Internet es una fuente de información abierta, las entradas de los blogs no se pueden mantener bajo control. Hoy en día hay muchos blogs en los que los consumidores publican



sus experiencias relacionadas con el consumo y fácilmente pueden dar a conocer su grado de satisfacción de un producto o servicio.

Además, son una plataforma en constante crecimiento y cada vez más gente se anima a crear su propio blog (ver anexo 3).

### *Wikis:*

---

Las wikis son páginas web en las que los usuarios pueden añadir, editar o borrar su contenido. Los autores de los artículos autorizan a los usuarios para cambiar su trabajo, la idea fundamental está basada en la colaboración de muchos usuarios en la que éstos pueden corregir y enriquecer el contenido de la página web.

Las wikis pueden crearse o reducirse a un grupo cerrado. Las empresas, cada día más, están estableciendo sus propias wikis como fuente de información interna. Estas plataformas pueden ser usadas como enciclopedia de la empresa, manuales, carpeta de documentos, etc. donde todos los usuarios de distintos departamentos y niveles pueden compartir su conocimiento.

### *Podcasts:*

---

Los *podcasts* son una nueva manera de emisión donde normalmente se publican videos y archivos de audio. Con el reciente desarrollo de los teléfonos móviles y reproductores de música, los *podcasts* dejan de ser exclusivos del ordenador.

Las empresas los pueden utilizar para anunciar sus nuevos productos u ofertas con un formato un poco más enriquecido que los típicos panfletos. Además, también pueden ser una herramienta para la satisfacción y lealtad de los consumidores, como publicar video *podcasts* para solucionar problemas o contenidos creados por el usuario para compartir su imaginación para nuevas áreas de uso de los productos.

### *Redes Sociales:*

---

Las redes sociales son el gran éxito de la web 2.0 y se demuestra con el crecimiento constante de su número de usuarios (ver anexo 4). Los particulares conocen mucho más las opciones que les ofrecen las redes sociales a nivel social y de entretenimiento pero suponen una grandísima oportunidad para las empresas. Los usuarios usan las redes sociales para apoyar a sus equipos, marcas que les gustan, o políticos.

Hay muchas plataformas de redes sociales muy importantes y con objetivos y funciones diferenciadas (ver anexo 5). Facebook es una de las redes más usadas a nivel global, que permiten crear páginas de fans donde los usuarios pueden unirse y contribuir.

### *Marcadores Sociales:*

---

Más conocidos como *social bookmarking sites* son una de las últimas plataformas de contenidos creadas por los usuarios. Los usuarios etiquetan sus marcadores y los comparten con otra gente. Etiquetar las páginas web ayuda a categorizar las diferentes fuentes de internet, donde los otros pueden comentarlas y votarlas.

Los usuarios pueden marcar y etiquetar las páginas webs de las empresas, de nuevos productos o de simples opiniones que les interesen.

### *Páginas de video:*

---

Las páginas de vídeo probablemente sean más conocidas como *video sites*, las cuales permiten a los usuarios votar y comentar videos. En esta plataforma pasa como muchas de las mencionadas anteriormente; etiquetando el video y poniendo etiquetas en la descripción del video se puede optimizar el contenido para los buscadores de internet. Además, estas páginas permiten a los usuarios insertar videos en sus blogs o perfiles de Facebook.

Hay muchos videos disponibles tanto educacionales como de negocios. Usuarios a quienes les gustan ciertos anuncios comerciales los suben a estas páginas de video y, de alguna manera, estos anuncios quedan para siempre en la red, disponibles para cualquier usuario sin coste alguno para la empresa.

### *Mundos virtuales:*

---

Los mundos virtuales son plataformas de juego donde los usuarios pueden chatear y hacer otras actividades entre ellos. Los mundos virtuales permiten a los usuarios subir objetos al área de juego. Como en la vida real, los usuarios de estos juegos usan dinero virtual con el mismo fin y mismo funcionamiento que en la vida real: para equipar a los avatares con la última moda o comprar muebles para su casa virtual.

Hay algunas empresas que se dieron cuenta de la oportunidad existente en estas plataformas y entraron en el campo de los mundos virtuales con tiendas o carteles virtuales. Además, muchas organizaciones pueden subir el diseño de su último producto a estos mundos virtuales y continuar sus campañas de marketing en estas plataformas sin ningún coste real.

#### 4.3.4 El poder de los contenidos creados por los usuarios

---

En el momento en que los usuarios usan y comparten libremente lo que les gusta, también demuestran su apoyo a sus productos y marcas favoritas en sus blogs, redes sociales o videos que han creado para publicarlos en internet. Podemos considerar que, hoy en día, los usuarios están totalmente capacitados para hacer marketing para las compañías voluntariamente.

Además, la creatividad de los usuarios y su contribución en internet ayuda a los productos a promocionarse en el mercado.

Los blogs son, ahora mismo, una de las herramientas de marketing con más poder viral. La gente, además de compartir lo que les gusta, informa sobre sus disgustos y satisfacciones.

Si las organizaciones son capaces de manejar y reunir estas opiniones de los consumidores, tendrán en sus manos un beneficio mucho más alto en satisfacción del cliente y necesidades del mercado (Harrell, 2009)

Un paso más allá es crear interacción con los consumidores en las plataformas de la web 2.0, donde los clientes se sentirían reconocidos y se aceptarían sus opiniones sobre los productos, demanda y situaciones del mercado. Desde que la web 2.0 permite dicha interacción y anima a los consumidores a crear su propio contenido, ésta es y cada vez más la nueva gran herramienta de marketing.

#### 4.4 Desarrollo del nuevo producto e Innovación

La innovación es un término que no se debe mezclar con la invención. Innovación no es una sola acción como la concepción de una nueva idea, la invención de un nuevo dispositivo o el desarrollo de nuevos mercados; es una combinación de todas ellas, donde la invención puede ser definida como la conversión de un nuevo concepto de idea a un producto real.

Por lo tanto, la innovación es un proceso completo; “es el manejo de todas las actividades involucradas en el proceso de generación de ideas, desarrollo tecnológico, producción y marketing de un nuevo (o mejorado) producto, proceso de fabricación o equipamiento” (Trott, 2005).

La web 2.0 proporciona un bajo coste y un acceso directo a una mayor audiencia, la investigación de este trabajo estará limitada a los bienes de consumo, debido a que es donde hay más usuarios disponibles.

##### 4.4.1 Mercado de bienes de consumo

Las empresas tienen que conseguir la atención de los consumidores creando ventaja competitiva, sobretodo en experiencia de uso y un mejor rendimiento

Hoy en día, los consumidores de la industria de bienes de consumo no son meros compañeros de negocio de las empresas, siempre preparados para comprar lo que el mercado les ofrezca, ahora saben de su importancia para los productores e intentan, cada vez con más fuerza, conseguir lo que quieren.

Las empresas reciben cada día quejas y sugerencias de sus consumidores, aprovechar toda la información que proporcionan es clave para su desarrollo. Además de poder usar la idea de un cliente como punto de inicio, que puede no ser suficiente, la web 2.0 da la oportunidad de

integrar a los clientes en el proceso del desarrollo de un nuevo producto y convertirlos en desarrolladores de ideas, innovadores, diseñadores, probadores de productos y promotores de marketing.

#### 4.5 La nueva era del desarrollo del producto con la innovación abierta

El último uso que se le ha dado a la innovación abierta es en el desarrollo de nuevos productos. La integración de los usuarios en una cadena de suministro interactiva, donde las empresas se pueden beneficiar de las ideas de los usuarios conectando con ellos directamente. Gracias a esta estrategia los nuevos productos son desarrollados por los usuarios y producidos para los usuarios por lo que, seguramente, éstos van a tener mucho más éxito en el mercado. Hay herramientas en la web 2.0 que ayudan a las empresas a mantener el contacto con los consumidores, donde los clientes pueden tener contacto entre ellos y compartir sus opiniones sin una supervisión real del productor. Estas herramientas permiten a la empresa recoger las aportaciones de los consumidores e integrarlas al proceso de innovación abierta.

##### 4.5.1 Herramientas de innovación abierta

Hay cuatro herramientas principales que ayudan a las organizaciones a recolectar las ideas de los usuarios e integrarlas en el proceso de desarrollo del producto (Vural, 2010).

##### *Método del usuario líder:*

Este método fue introducido por el profesor Eric Von Hippel, quien explica que no todos los consumidores o usuarios tienen las mismas características. Hay un grupo reducido de ellos que están focalizados en encontrar soluciones a los problemas de los productos en el mercado. Eric Von Hippel admite que es posible encontrar estos usuarios avanzados en cada una de las categorías de los productos y en cada uno de los campos (von Hippel, 2001).

Los usuarios avanzados tienen ciertas características en común (Seybold, 2006):

- Apasionados por los resultados y frustrados con los problemas que les surgen durante el proceso.
- Influyentes en sus organizaciones y/o sus círculos familiares o de amigos.
- Perspicaces sobre su propio contexto y que fácilmente pueden establecer sus condiciones de satisfacción (qué es bueno para ellos y qué no).
- Imaginativos y visionarios.
- Pragmáticos y realistas de la necesidad de modelos de negocio viables.
- Normalmente ya han inventado una solución y les gusta compartirla con los demás.

Las empresas pueden beneficiarse de este tipo de usuarios de varias maneras. Por un lado pueden seguir sus innovaciones de manera pasiva y buscar un nuevo mercado para estas inno-

vaciones y, por otro lado, pueden encontrar a estos usuarios e incorporarlos en el desarrollo del nuevo producto para solucionar un problema o crear un nuevo producto. El proceso para incorporar a estos usuarios avanzados consta de 4 fases (ver anexo 6).

### *Toolkits de innovación abierta:*

---

Los kits de herramientas de la innovación abierta son un instrumento tecnológico que permite a los usuarios diseñar un nuevo producto a partir de la experimentación de prueba y error. Los *toolkits* envían comentarios inmediatos del resultado potencial del diseño (Thomke, et al., 2002).

Lo que realmente proporcionan es la posibilidad de agilizar y mejorar el proceso de desarrollo de producto por dos razones básicas; la empresa se puede ahorrar el esfuerzo de recolectar las necesidades de los usuarios y los ciclos de prueba y error pueden ir mucho más rápido porque las repeticiones serán llevadas a cabo por los usuarios.

Para sacarles el máximo provecho y convertir estas herramientas de innovación abierta en un éxito deben cumplir cuatro requisitos:

- Deben permitir a los usuarios completar las series del ciclo de diseño seguido por “aprender haciendo”.
- Fáciles de usar.
- Deben contener bibliotecas de componentes útiles y módulos que hayan sido probados anteriormente y depurados, para ahorrarle errores innecesarios al consumidor y que se pueda concentrar en el diseño.
- Deben contener información de las capacidades y limitaciones de la producción que después se usará para la fabricación.

### *Concurso de ideas:*

---

Se basa en mejorar la transferencia de ideas a través de la competición. Para los concursos de ideas, las organizaciones invitan a sus consumidores y usuarios a participar, son alentados con premios al final del concurso.

Los concursos de ideas tienen como objetivo integrar a los usuarios y consumidores a la interfaz del proceso del desarrollo del nuevo producto, además de ser usados para fines de marketing. Muchas veces, estos concursos se presentan en un formato similar a una pizarra en blanco en la que los consumidores y usuarios pueden hacer su propia lluvia de ideas y comentar otras ideas.

También existen los *marketplace*<sup>3</sup> de innovación abierta, donde los problemas de diferentes productores de diversas industrias son publicados. Estas plataformas se encargan de emparejar el usuario correcto con la empresa que está buscando la solución.

#### *Individualización y personalización a gran escala:*

---

Son dos métodos para añadir valor al producto. La personalización a gran escala es definida como: “el uso de un proceso flexible y estructuras organizacionales para producir productos y servicios personalizados a un precio bajo como el de la estandarización en masa (Hart, 1995).

La personalización a gran escala está basada en el método *toolkit* de innovación abierta que se ha explicado dos puntos más arriba. La diferencia es que en la personalización en masa los usuarios crean su propio diseño según sus propias necesidades y gustos.

A partir de este método el usuario siente que su diseño es más funcional, único, le da la satisfacción de haberlo creado él y está orgulloso. Además, su disposición a pagar ha cambiado, está dispuesto a pagar más por su producto (ver anexo 7).

A parte de los beneficios que tiene para el consumidor, las empresas también pueden sacar provecho de esta estrategia. Primero de todo, la personalización en masa es la principal manera de ofrecer los productos suficientes al mercado de demanda diversificada, la última moda que fuerza a los consumidores a sentirse únicos da lugar a esta demanda heterogénea y ayuda a los productores a lograr una mayor o completa satisfacción del consumidor.

Las organizaciones pueden generar mejores estudios de mercado y predicciones más exactas de la futura demanda de los consumidores.

El coste que tienen es que las economías de escala tienden a disminuir, por lo que los costes aumentan en comparación con la producción en masa.

#### 4.6 Análisis de casos reales

---

Tras descubrir el funcionamiento de las herramientas de las empresas en la web 2.0 y las diferentes maneras de cocrear junto a los consumidores, se han escogido siete casos reales (ver anexo 8) en los que empresas conocidas han utilizado algún modelo de innovación abierta para contactar con sus consumidores. Se han escogido diferentes modelos de negocio para poder ver y comparar el funcionamiento y el éxito de los diferentes modelos y casos. En la siguiente tabla se pueden ver los diferentes casos comparados a partir de siete criterios decisivos en el desarrollo de modelo de innovación abierta:

---

<sup>3</sup> Lugar en la red donde se producen intercambios comerciales entre diferentes empresas (John Sviokla).

	<b>Industria</b>	<b>Beneficio Objetivo</b>	<b>Tipo de Innovación abierta</b>	<b>Tipo comunidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Herramienta utilizada</b>	<b>Recompensa</b>
<b>Threadless.com</b>	Moda	Ofrecer camisetas de diseños originales y únicos. Eliminación del riesgo de marketing y seguir aprovechar las economías de escala	Cocreación	Especializada, diseñadores	- Subida de diseños - Votaciones - Ganadores a producción.	Concurso de ideas	Sí, dinero
<b>Adidas “mi adidas”</b>	Deporte	Ofrecer zapatillas deportivas individualizadas a los profesionales y aficionados. Mejores resultados en producto, calidad y servicio.	Cocreación	La mayoría especializada, aficionados al deporte	- Clientes interesados piden mi adidas. - Se les envía un código de activación - Login y pueden configurar sus adidas	Concurso de ideas	Sí. Dinero, entradas para la premier league y visita a la central de Adidas.
<b>Audi “Audi’s infotainment case”</b>	Automoción	Entregar información sobre las expectativas de los clientes, sus preferencias y las próximas tendencias. Identificar las configuraciones de información y entretenimiento de mayor preferencia y determinar las utilidades de las características individuales y combinaciones de características.	Cocreación	Usuarios con diferentes niveles de innovación.	- Invitaciones pop up para captar usuarios y usuarios newsletter. - La generación de ideas y conceptos - Diseño e ingeniería - Algunas de las preguntas acerca de la importancia de los servicios	<i>Toolkit – Virtual Lab</i>	No
<b>Legó “Legó mindstorms”</b>	Entretenimiento	Relanzar Legó después de la aparición de los videojuegos y crear diseños personalizados para los usuarios	Cocreación	Todos los usuarios interesados	- Descarga del software por parte del cliente - Diseño de su idea - Orden de compra - Subirlo a la galería pública	Legó Factory	No

<b>Starbucks</b> “My Starbucks idea”	Restauración	Nuevas ideas, propuestas y mejoras. Lograr que todo el cúmulo de opiniones sean llevadas a la realidad.	Innovación abierta  Cocreación	Todos los usuarios interesados, normalmente usuarios fieles de Starbucks	- Entrar en la página web - Hacer propuestas, dar ideas y opiniones - De entre las más populares se seleccionan las más indicadas por el equipo Starbucks - Siempre se responde a todas y cada una de las propuestas.	Concurso de ideas	Depende, si es un reto lanzado por Starbucks sí, dinero. Si es iniciativa del consumidor, no.
<b>Innocentive</b>	Transferencia tecnológica	Nuevas ideas y soluciones aptas para problemas y retos de otras empresas de manera rápida, económica y mejor. Sus ingresos vienen de cuotas por servicio que pagan sus clientes.	Innovación abierta  <i>Crowdsourcing</i>	Especializada	- El Marketplace de Innocentive crea concursos para alguna necesidad tecnológica - La comunidad presenta sus soluciones - Innocentive escoge la mejor y la que más se adapta a la empresa que proponía el reto - Hace seguimiento del proceso entre empresa y solución	<i>Marketplace</i>	Sí, dinero
<b>Innoget</b>	Transferencia tecnológica	Nuevas ideas y soluciones aptas para problemas y retos de otras empresas de manera rápida, económica y mejor. Sus ingresos vienen de cuotas fijas anuales que pagan sus clientes.	Innovación abierta	Especializada	- Marketplace donde se suben ofertas y demandas de tecnología. - Los ofertantes y demandantes se ponen en contacto entre ellos cuando estén interesados.	<i>Marketplace</i>	No



## 5. CONCLUSIONES:

---

La innovación abierta y sus derivados, como el *crowdsourcing* y la cocreación, son un modelo de negocio que ofrece muchas oportunidades a las empresas de hoy en día.

En el campo del consumidor, las empresas no deben dejar a un lado los nuevos caminos que les abre el uso de la innovación abierta porque ésta les permite lograr sus objetivos de manera más rápida, eficaz y barata.

Las organizaciones deberían tener en cuenta, implementar y usar las posibilidades que la web 2.0 les ofrece para llegar al consumidor y a sus ideas, ya sean revolucionaras o no.

Los contenidos creados por los usuarios, posibilidad que aparece con fuerza gracias a la web 2.0, permite a las empresas acceder y conocer las preferencias y opiniones de los consumidores; la información siempre ha sido el bien más valorado de una organización. Información es poder, gracias a Internet, la interacción de los usuarios entre ellos y con la empresa, las empresas pueden llegar a obtener la información de más valor sin grandes complicaciones; las opiniones, necesidades, preferencias e ideas de los consumidores.

La cocreación trata de incluir al consumidor en el proceso de desarrollo del producto, lo que implica que se podrán obtener nuevas ideas o mejoras de productos ya existentes con un menor coste; el consumidor se ofrece voluntariamente a dichas interacciones por el mero hecho de ver sus necesidades satisfechas o el reconocimiento social que recibe.

Con referencia a las empresas, lo que obtienen después de cocrear o aprovechar los métodos de innovación abierta, es mucho más que lo que invierte. Las organizaciones obtienen nuevas ideas, de la cuales tienen cierta seguridad que no fallarán por culpa de estudios de mercado mal hechos o mal interpretados. Otro hecho es que serán capaces de reducir el tiempo y el coste de comercialización junto con una mayor y más rápida adaptación al mercado.

Como se ha visto en los casos analizados, cualquier empresa que se abra a la innovación abierta, y en concreto a la cocreación, tiene mucho que ganar y nada que perder.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

**Adidas AG** Personalizar: adidas [Online]. - <http://www.adidas.es/personalizar>.

**Burger-Helmchen Penin &** Crowdsourcing of inventive activities: definition and limits [Book]. - [s.l.] : International Journal of Innovation and Sustainable Development, 2011.

**Chesbrough Henry W.** The Era of Open Innovation [Book]. - [s.l.] : MIT Sloan Management Review, 2003.

**Crunchbase the free tech company database** Company profile: Threadless.com [Online]. - Diciembre 2, 2008. - <http://www.crunchbase.com/product/threadless-com>.

**Enos J.L.** Petroleum progress and profits: A history of process innovation [Book]. - Cambridge : MIT Press, 1962.

**Flowers S. [et al.]** Measuring User Innovation in the UK: The importance of product creation by users [Report]. - London : Project Report, NESTA, 2010.

**Growth Steve.** [Online] // D. Steven White. - December 29, 2011. - <http://dstevenwhite.com/2011/12/29/social-media-growth-2006-2011/>.

**Harrell David** The Influence of Consumer Generated Content on Customer Experiences and Consumer Behavior [Report]. - 2009.

**Hart** Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits [Book]. - [s.l.] : International Journal of Service Industry Management, 1995.

**Hienerth C.** The commercialization of user innovations: the development of the rodeo [Book]. - [s.l.] : R&D Management, 2006.

**InnoCentive** About us: InnoCentive [Online]. - <http://www.innocentive.com/about-innocentive>.

**innoget** Sobre innoget: Innoget [Online]. - 2007. - <http://www.innoget.es/sobre-innoget>.

**OECD** Participative web and user created content - web 2.0, wikis and social networking [Report]. - 2007.

**Piller Frank, Moeslein Kathrin and Stotko Christof** Does mass customization pay? An economic approach to evaluate customer integration [Book]. - [s.l.] : Production Planning and Control, 2004.

**Prahalad C. K. & Ramaswamy, V** Co-creation experiences: The next practice in value creation [Book]. - [s.l.] : Journal of Interactive Marketing, 2004.

**Raito Lee** Leeraito [Online]. - Enero 13, 2009. - <http://leeraito.com/traditional-blogs-are-dying-part-2/>.

**Rosenberg N.** Perspectives on technology [Journal] // Cambridge University Press. - 1976.

**Schreier Martin** The value increment of mass customized products [Report]. - [s.l.] : Journal of consumer behavior, 2006.

**Schreier Martin** The Value Increment of Mass Customized Products: an empirical assesment [Report]. - [s.l.] : Journal of Consumer Behavior, 2006.

**Schreier Martin** The Value Increment of Mass Customized Products: An Empirical Assesment [Book]. - [s.l.] : Journal of Consumer Behavior, 2006.

**Schreier Martin** The value increment of mass customized products: en empirical assesment [Book]. - [s.l.] : Journal of Consumer Behavior, 2006.

**Schreier** The Value increment of mass customized products: an empirical assesment [Book]. - 2006.

**Seybold Patricia** Outside innovation [Book]. - Nueva York : HarperCollins Publishers, 2006.

**Smith Adam** An Inquiry into the nature and causes of the wealth of the nations [Book]. - London : Methuen & Co., 1776.

**Territoriocreativo.com** ¿Qué es la cocreación y cuál es la diferencia con crowdsourcing y Open Innovation? [Report]. - 2012.

**Thomke Stefan and Hippel Eric von** Customers as innovators [Book]. - [s.l.] : Harvard business review, 2002.

**Trott Paul** Innovation Management and New Product Development [Book]. - [s.l.] : Pearson Education Limited, 2005.

**von Hippel Eric** Perspective: User toolkits for innovation [Report]. - [s.l.] : Journal of Product Innovation Management, 2001.

**Vural Onur Aydin** Web 2.0 Based New Product Development for Consumer Goods [Book]. - [s.l.] : VDM publishing house ltd., 2010.

## 7. ANEXOS:

---

### ANEXO 1:

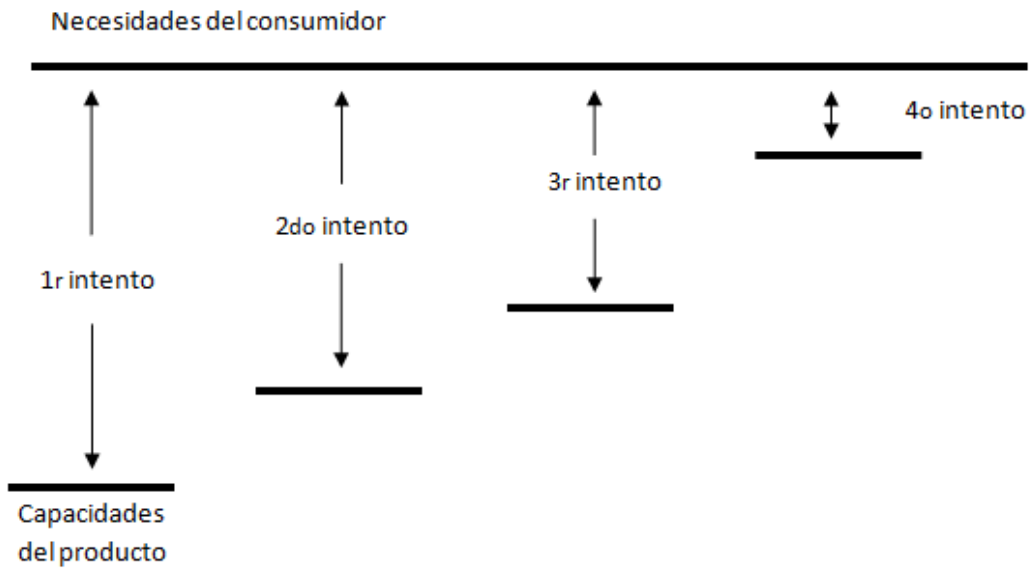
---

Principios de la innovación cerrada	Principios de la innovación abierta
<ul style="list-style-type: none"><li>- Los mejores expertos de nuestro campo trabajan para nosotros.</li><li>- Para sacar provecho del I+D, nosotros debemos descubrirlo, desarrollarlo y distribuirlo.</li><li>- Si lo descubrimos nosotros mismos, seremos los primeros en sacarlo al mercado.</li><li>- Si somos los primeros en comercializarlo, nosotros ganamos.</li><li>- Si somos los que creamos más y mejores ideas en la industria, nosotros ganamos.</li><li>- Debemos tener controlada nuestra propiedad intelectual para evitar de este modo puedan sacar provecho de ella.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No todos los expertos en nuestro campo trabajan para nosotros por lo que debemos buscar fuera de nuestra empresa para aprovecharnos del talento de individuos brillantes fuera de nuestra empresa.</li><li>- I+D externo puede crear valor.</li><li>- No tenemos la necesidad de organizar la investigación para sacar provecho de ello.</li><li>- Crear mejores modelos de negocio es mejor que ser el primero en salir al mercado</li><li>- Si aprovechamos lo mejor de las ideas internas y externas, nosotros ganamos.</li><li>- Debemos sacar provecho de que los otros puedan usar nuestra propiedad intelectual, nosotros deberíamos comprar la propiedad intelectual de los otros siempre que ésta signifique un avance en nuestro modelo de negocio.</li></ul>

(Chesbrough, 2003). Principios de la innovación cerrada vs. Principios de la innovación abierta.

ANEXO 2:

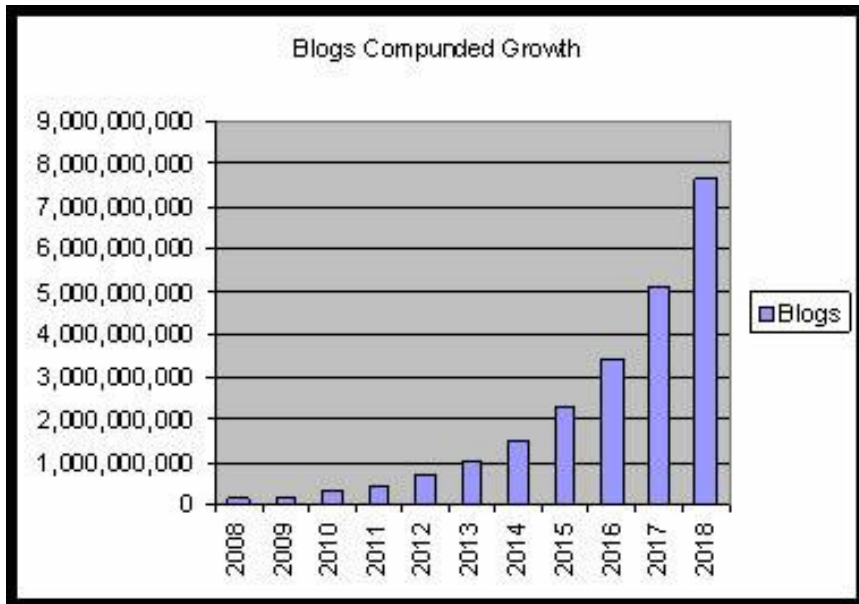
---



(Vural, 2010)

ANEXO 3:

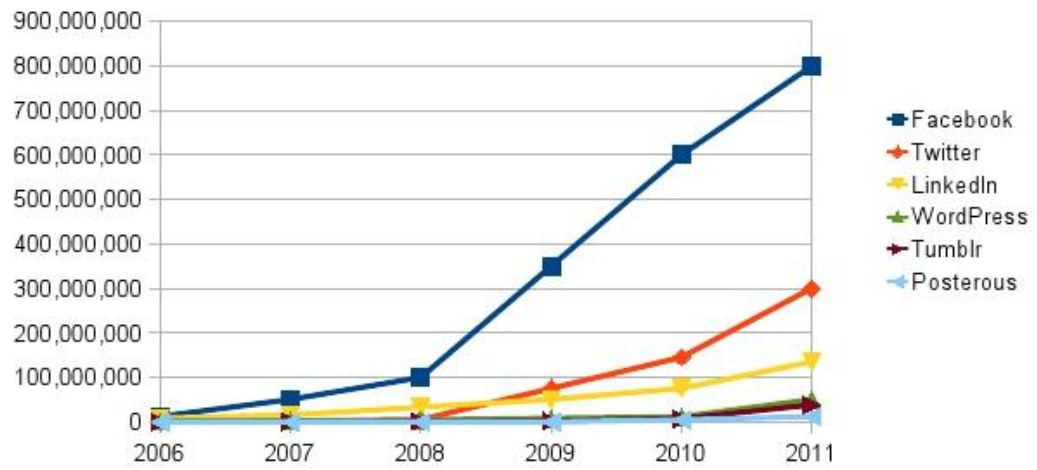
---



(Raito, 2009)

---

Social Media Growth 2006-2011



(Growth, 2011)

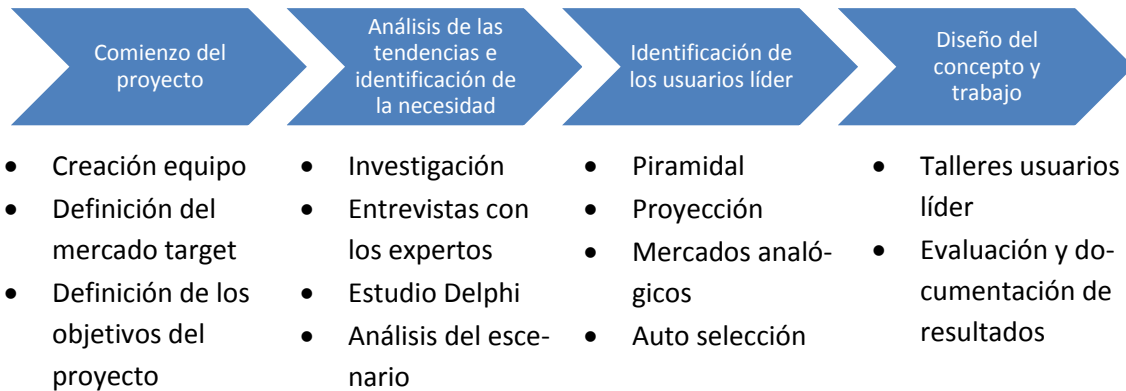
## ANEXO 5:

---

<b>Red Social</b>	<b>Descripción</b>
Twitter	<p>Twitter es una página de micro-blogging en la que los usuarios comparten actualizaciones de un máximo de 140 caracteres.</p> <p>Se tiene que pensar en twitter como el refrigerador global, donde las personas entran para compartir información y opiniones, estar al día de las últimas noticias y escuchar lo que los otros tienen que decir.</p>
Linkedin	<p>Linkedin es la red social más grande de ámbito profesional. Los miembros de Linkedin cuelgan sus perfiles profesionales y construyen sus propias conexiones directas con otros usuarios además de ver conexiones de segundo y tercer nivel (contactos de tus contactos, etc.). Estos contactos pueden ser utilizados en el momento de buscar a un empleado, obtener nuevos negocios u otros objetivos.</p> <p>Además, los usuarios pueden unirse a grupos que sean de su interés formados en Linkedin.</p>
Facebook	<p>Facebook es el máximo representante de las redes sociales. Las páginas de Facebook permiten a las empresas conectar con cualquier usuario de Facebook.</p> <p>La mayoría de empresas que utilizan esta plataforma son empresas enfocadas a los consumidores (B2C), quieren llegar al consumidor y crear relaciones más fuertes y duraderas.</p> <p>El principal uso de Facebook es reconocido como meramente de marketing pero no excluye su funcionalidad para la innovación.</p>
Google +	<p>Es la respuesta de Google a Facebook. La principal diferencia es que en Google+ puedes organizar tus contactos en círculos y decidir que contenido compartes con cada uno.</p>



## ANEXO 6:



## ANEXO 7:

<b>Disposición a pagar por:</b>	<b>Incremento:</b>
Carcasa de móvil personalizada	207%
Camiseta personalizada	113%
Bufandas personalizadas	106%
Relojes personalizados	200%

(Piller, et al., 2004)

<b>Motivo por el que los usuarios están dispuestos a pagar más:</b>	<b>Incremento:</b>
Orgullo por el trabajo propio	70%
Producto único	68%
Funcionalidad	62%
Precio justo	49%
Satisfacción del trabajo propio	49%
Facilidad de uso del toolkit	21%

(Schreier, 2006)

### **Threadless.com**

Empresa de moda fundada por dos jóvenes diseñadores. Ofrecen, al público, la posibilidad de enviar sus propios diseños y los diseños que tengan más comentarios positivos de los otros usuarios se llevarán a producción.

Se basan en hacer realidad los sueños de los usuarios de su comunidad dejándolos enviar sus diseños y luego produciéndolos. Se focalizan en animar a los diseñadores para que envíen sus propuestas y facilitar el proceso de votos de su comunidad de usuarios. El proceso de producción empieza justo después de que los consumidores (normalmente coinciden con los usuarios de la comunidad threadless.com) muestran interés real por los diseños, así han podido eliminar el riesgo de fracasos de marketing y aun así poder seguir aprovechándose de las economías de escala. Threadless sólo se ocupa de la producción y distribución.

Los miembros de la comunidad no piden ninguna recompensa monetaria por su contribución aunque la empresa ha decidido que sí quiere dar recompensa. Ofrecen 12.500\$ para los diseñados ganadores y si el diseño resulta ser un gran éxito la empresa lo continúa produciendo y el diseñador recibe más dinero.

La comunidad está formada por una gran mayoría de diseñadores. Gente interesada en la moda que dedica parte de su tiempo a internet y adora ser diferente (Crunchbase, 2008).

### **Mi Adidas**

Adidas AG es una de las empresas líder en referencia a la cadena de suministro interactiva e innovación abierta. El proyecto de personalización en masa empezó como prototipo en los 90 y se introdujo a principios del año 2000. La idea de mi Adidas es ofrecer zapatillas de deporte personalizadas a atletas profesionales y aficionados.

Para este proyecto se desarrolló un concurso de ideas en internet.

Al principio, se ofreció la posibilidad de personalización en las deportivas de fútbol y correr. Hoy en día, hay deportivas personalizables para más de 10 actividades diferentes; básquet, tenis, etc. y cada vez ofrecen más posibilidades de personalización.

Mi Adidas va un paso más allá con la personalización ya que no sólo ofrece la configuración personalizada del diseño sino que también el consumidor puede pedir unas deportivas con las medidas exactas de sus pies.

Se toman las medidas de los pies del consumidor en las tiendas Adidas, se analiza el tipo de paso del consumidor, el cliente puede probar diferentes modelos, el propio usuario las diseña a través del *toolkit* que le ofrece Adidas en internet y se realiza el pago.

El concurso de ideas fue la opción escogida para poder integrar a los consumidores en el proceso de innovación. Los clientes que pedían unas mi Adidas recibían un código, con el que el consumidor se tenía que registrar y ya podía empezar a contribuir en el concurso de ideas. Los incentivos, a parte del factor diversión y auto realización, eran diez entradas para la Premier League y las 3 mejores propuestas recibían 250€ y un viaje a Herzogenaurach para visitar la sede de Adidas (Adidas AG).

### **Audi “Audi’s Infotainment Case”**

Los complementos electrónicos de los coches es uno de los campos que más rápido evoluciona en el sector de la automoción, donde el desarrollo de productos superiores orientados al consumidor es necesario. Por otra parte, Audi es conocido como el productor que une aficionados y admiradores por igual a los colectivos centrados en la marca Audi.

Audi decidió crear un laboratorio virtual para poder sacar provecho de las comunidades virtuales y recolectar preferencias del consumidor e ideas innovadoras.

Audi tuvo en cuenta usuarios con diferentes niveles de innovación. De los usuarios muy motivados se esperaban las aportaciones de más valor ya que representan a los pioneros, los cuales se fijan más en la navegación, telemática, control por voz, etc. Al mismo tiempo, de los grandes consumidores se esperaban comentarios sobre las debilidades de los actuales productos. El proceso de diferenciación de los usuarios se hizo a través de un cuestionario al registrarse. Para encontrar a los contribuidores desarrollaron dos procesos diferentes. El primero fue en su propia página web, donde los visitantes se encontraban con una ventana emergente en la que ponía “participa y diseña tu propio sistema telemático”, y el segundo fue a través de invitaciones a los usuarios registrados a las *newsletters* de Audi (Vural, 2010).

### **Legó**

Legó lanzó su “*Legó factory*”, un kit de diseño para innovar y co-diseñar, donde los usuarios pueden desarrollar sus propios diseños. Los usuarios se pueden descargar el software de diseño de la página oficial de Legó y empezar a diseñar inmediatamente.

Después del diseño, el usuario puede entregar y pedir su diseño, donde el propio software indica el precio y el tiempo estimado de entrega.

La idea del software de diseño tuvo tanto éxito que los usuarios también pueden subir sus propios diseños a la galería de Legó, donde los otros consumidores pueden comprarlos (Vural, 2010).

## **Starbucks**

Starbucks impulsó la idea de “*my Starbucks idea*”, una comunidad virtual a través de la cual el consumidor puede dejar sugerencias a la organización en referencia a sus productos, el servicio, los locales y su decoración y hasta su responsabilidad social. Simplemente pueden comentar lo que les parezca oportuno sobre la cadena Starbucks y evaluar los comentarios de otros consumidores.

De esta comunidad de usuarios se espera que sea el origen de nuevas ideas para nuevos productos o modificaciones en el actual portfolio de la empresa. También se ha comentado alguna vez que esta comunidad podría ser utilizada para hacer test iniciales de los productos.

Una vez se han evaluado todas las ideas por parte de la comunidad, se establece un ranking y las más populares pasan a ser procesadas y analizadas por los especialistas de la cadena Starbucks. Ellos deciden cuáles se propondrán para su implementación definitiva.

## **Innocentive**

Innocentive es el líder global en *crowdsourcing* para obtener nuevas innovaciones, sus miembros son las mejores mentes, quienes compiten para proporcionar ideas y soluciones a importantes organizaciones.

Tiene una comunidad global de millones de usuarios, que permite que grandes empresas como Syngenta, Eli Lilly & Company, NASA, etc. puedan generar innovaciones de una manera rápida y con menos esfuerzo.

En Innocentive defienden que la manera de encontrar soluciones más innovadoras a los problemas tiene que evolucionar para poder estar a la altura de los retos del S. XXI.

Al desencadenar la creatividad humana, la pasión y la diversidad, se pueden resolver problemas que son importantes para las empresas y la sociedad. Los problemas se resuelven mejor, más rápido y con un coste más bajo que nunca. Su metodología es conocida con el nombre de “*Challenge Driven Innovation*” un marco de innovación que acelera los resultados de innovación tradicionales, aprovechando la innovación abierta y el *crowdsourcing*, junto con la metodología definida, procesos y herramientas para ayudar a las organizaciones a desarrollar e implementar soluciones prácticas a sus problemas clave, oportunidades y desafíos (InnoCentive).

## **Innoget**

“*innoget.com* es una comunidad internacional formada por miles de profesionales que tiene acceso gratuito a las demandas y ofertas tecnológicas publicadas por los clientes de Innoget, los “*innovation seekers*” y los “*innovation providers*”. Sus clientes son organizaciones internacionales convencidas de la necesidad de colaborar con socios externos y que buscan invertir en

desarrollos conjuntos, proyectos de I+D+i, adquisición de tecnologías o cualquier otro tipo de colaboraciones (innovación abierta).

En un entorno de innovación abierta, la innovación se convierte en un elemento más al servicio de las empresas que se puede comprar, vender o capturar a partir de las ideas, productos y tecnologías de otras organizaciones. Innoget nace con el objetivo de ayudar a sus clientes tanto en la captación de esta innovación cómo en la revalorización de sus tecnologías más innovadoras” (innoget, 2007)

Innoget no interviene en los procesos de negociación ni en el contacto entre empresas, sólo se dedica a ofrecer un espacio donde encontrar posibles socios y colaboradores. Su modelo de negocio no requiere recompensa de ningún tipo ya que no tiene capacidad de decisión alguna ni actúa en el proceso.