

Innovación y creación de valor en productos y servicios en el marco de la comunicación multidimensional: un enfoque desde el diseño estratégico y la orientación al consumidor

INNOVATION AND VALUE ADDING FOR PRODUCTS AND SERVICES IN THE CONTEXT OF MULTIDIMENSIONAL
COMMUNICATION: AN APPROACH FROM STRATEGIC DESIGN AND CUSTOMER ORIENTATION.

Artículo recibido el 13 de octubre de 2011 y aprobado el 4 de febrero de 2012

Iconofacto · Vol. 8, Nº 10 / Páginas 24 - 49 / Medellín-Colombia / Enero-junio 2012

José Rafael González Díaz. Especialista en Métodos del Diseño Industrial y Gráfico, (UPV). Postgrado en Proyección Ambiental y Desarrollo Sustentable, FLACAM, La Plata, Argentina. Arquitecto. Profesor de la Escuela de Diseño Industrial de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. Máster en Diseño, Gestión y Desarrollo de Nuevos Productos, de la Universidad Politécnica de Valencia, España. Actualmente cursa Doctorado en Métodos y Técnicas del Diseño Industrial y Gráfico en la Universidad Politécnica de Valencia, (UPV) España. Correo electrónico: jogondia@doctor.upv.es.

Bernabé Hernandis Ortuño. Doctor en Ingeniería Industrial, Universidad Politécnica de Valencia, (UPV), Ingeniero Industrial, Docente y Sub-director del Programa de Doctorado en Métodos y Técnicas del Diseño Industrial y Gráfico de la Universidad Politécnica de Valencia, (UPV) España. Correo electrónico: bhernand@degi.upv.es.

Elingth Simón Rosales Marquina. Especialista en Métodos del Diseño Industrial y Gráfico, (UPV). Licenciada en Diseño Industrial, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. Máster en Diseño, Gestión y Desarrollo de Nuevos Productos, de la Universidad Politécnica de Valencia, España. Actualmente cursa Doctorado en Métodos y Técnicas del Diseño Industrial y Gráfico en la Universidad Politécnica de Valencia, (UPV) España. Correo electrónico: elromar1@doctor.upv.es.

...cada vez existen menos barreras de distancia, tiempo y espacio, en el curso de lo que algunos autores denominan la sociedad de ensueño.

RESUMEN: se plantea una exploración de la *innovación* y la *creación de valor* desde el *diseño estratégico* como ámbito para enfocar su análisis, y desde contenidos relacionados con el diseño *orientado al consumidor*, en productos y servicios, como eventos donde convergen múltiples factores clave para guiar su gestión, en el marco de la *comunicación multidimensional* que caracteriza en la actualidad las relaciones entre empresas/organizaciones y usuarios/consumidores, signadas por nuevos medios, prácticas, códigos y asociaciones, en un contexto donde cada vez existen menos barreras de distancia, tiempo y espacio, en el curso de lo que algunos autores denominan la sociedad de ensueño.

PALABRAS CLAVE: diseño estratégico, creación de valor, comunicación multidimensional, innovación abierta, diseño orientado al consumidor.

ABSTRACT This article proposes an exploration of *innovation* and *value adding* from the focus of strategic design, as well as from content related to consumer-oriented design for products and services, such as events where multiple key factors converge to guide their management in the context of multidimensional communication that currently characterizes the relationship between companies / organizations and users / consumers, marked by new media, practices, codes and associations, in a context with fewer barriers regarding distance, time and space throughout what some authors would call the dream society.

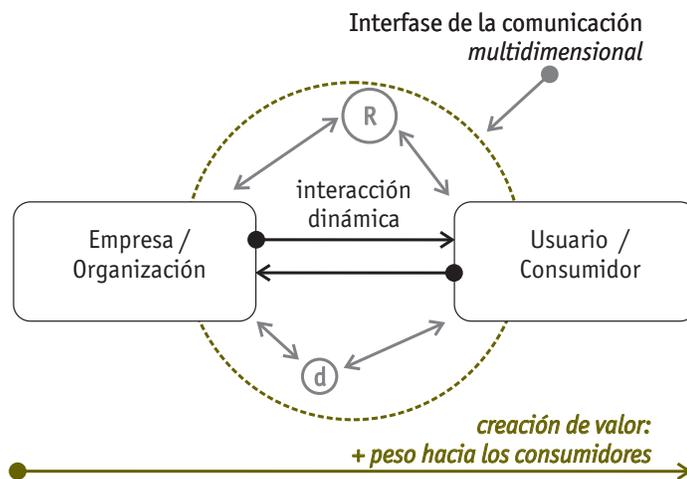
KEYWORDS: strategic design, value adding, multidimensional communication, open innovation, consumer-oriented design.

INTRODUCCIÓN

La creación de valor y la innovación en productos trascienden cada vez más el hecho físico y tangible, hasta alcanzar una relevancia vital a nivel del contexto que conforma su sistema integral y su desempeño *antes, durante y después* de un lanzamiento al mercado, con lo cual, además de los aspectos *formales, funcionales y ergonómicos* (Hernandis Ortuño & Iribarren, 1999: 66) de los propios *productos*, se explora en el análisis, aquello que les rodea en términos de decisiones estratégicas, a partir del flujo de conocimiento que les confiere sentido y afecta la dimensión temporal en situaciones como las formas de aproximación previas a la compra; las vivencias durante la compra y experiencias posteriores a ella; el posible efecto del *branding*, y en general una serie de valores intangibles que tienen una interpretación decisiva por parte del usuario/consumidor, en términos de fidelización, satisfacción de sus aspiraciones, sentido de identificación, expectativas emocionales y otros *insights*, así como la manera de canalizarlos en las interfases empresa-organización

/ usuario-consumidor, desde la perspectiva de lo que algunos autores como Jensen (1999) o Bordas (2003) han denominado la sociedad de ensueño. Las circunstancias aplican análogamente al análisis en el campo de los *servicios*, sobre todo cuando estos conforman cada vez más un componente vital asociado al desempeño de los productos en relación con las exigencias del lado del consumo, lo que se traduce en un acrecentamiento de procesos socioeconómicos de *terciarización* a todo nivel.

En este tejido de valores tangibles, intangibles e innovación, se propone un análisis transversal de la *comunicación* como componente esencial para potenciar su desempeño y sus efectos en el tránsito de ida y vuelta en la fórmula empresa-consumidor-contexto, en lo que hasta hace unos años fue un proceso preminentemente lineal y unidireccional (desde la empresa hacia el consumidor) y que ahora se presenta iterativo, multidireccional, marcado por nuevos códigos, prácticas y procedimientos que han cedido terreno en favor de las preferencias y experiencias del consumidor, en el pueden intervenir diferentes actores que generan influencias, (redes, “R”, distribución “d”, entre otros tantos) pero sin restar efectividad a la interacción directa entre las entidades primarias (figura 1).



01

Figura 1. Contexto del producto/servicio en la interacción dinámica empresa-consumidor.

Se plantea entonces analizar las conexiones entre hechos vinculados con la *comunicación* desde esa perspectiva, en la interfase empresa-consumidor, y su potencial influencia en la definición de determinados factores clave para gestionar la innovación y la creación de valor alrededor de sistemas producto. Se emplaza en el marco del *diseño estratégico* a través del análisis del conjunto integrado de *productos, servicios y comunicación*, (Manzini, 1999) así como de la proposición de valores, la anticipación a tendencias y la interacción con todos los factores del proyecto (Leiro, 2006). De igual manera, serán explorados tres aspectos derivados de la observación de factores clave relativos al diseño orientado al consumidor y que son determinantes para la creación de valor, tanto desde el lado de la oferta, representada en empresas y organizaciones, como desde el lado de la demanda, expresada en términos de usuarios y consumidores. Tales aspectos son: 1) la *personalización/customización*; 2) el *diseño emocional*, de *experiencias*, y 3) el *branding*, valores de marca. En cuanto a la innovación en este contexto, y haciendo un breve énfasis en las organizaciones en este apartado, se plantean consideraciones vinculadas

a la innovación abierta y otras formas extendidas de creación de valor tanto para las organizaciones como para los usuarios/consumidores.

Desde una visión integradora, se plantea brevemente, en las reflexiones finales, una fórmula para considerar aspectos como *tendencias* y otros aportes relacionados con datos, información y conocimientos provenientes de los actores involucrados, que se sustenta en el modelo de la triple hélice de Leydesdorff y Etzkowitz (Leydesdorff, 2000), sobre el espacio confluyente entre *universidad-industria-gobierno* y las contribuciones clave desde cada sector en la interfase propuesta de la comunicación multidimensional entre organizaciones y usuarios/consumidores. Al final de cada apartado se hacen reflexiones parciales acerca de las temáticas desarrolladas en ellos.

1. LA COMUNICACIÓN MULTIDIMENSIONAL EN LA INTERFASE ORGANIZACIÓN-EMPRESA / USUARIO-CONSUMIDOR

En la dinámica de interacciones, en todos los ámbitos de la vida contemporánea, es innegable el rol fundamental que están desempeñando las comunicaciones en la creación de nuevas perspectivas socioculturales, de negocios o de relaciones interpersonales, sin que para ello sea una limitación ni las *distancias* ni los *tiempos* ni los *espacios* (Etchevers, 2006: 95). Con el advenimiento de la Web, Internet se ha convertido en un medio de participación para los usuarios, poderoso en alta velocidad para la demanda de entrega de información. Las oportunidades de participación social presentada por la Web, no deben pasarse por alto (Lee & Chang, 2010: 295).

Significativos cambios evolutivos en la comunicación, pueden ser entendidos desde diferentes perspectivas; Oke e Idiagbon-Oke (2010) señalan un concepto de comunicación en el que dos factores son importantes. Estos son la *frecuencia* de la comunicación y los *medios* de comunicación utilizados (2010: 444). Y en esta dinámica es previsible concebir roles y formatos participativos a partir de los cuales muchas organizaciones fundamentan hoy su accionar, ideando estrategias en las que el consumidor es siempre un co-creador de valor (Vargo, Maglio, & Archpru Akaka, 2008: 148). La evolución de los factores *fre-*

cuencia y medios es clave para entender estos fenómenos, a la luz de procesos que tan solo dos décadas atrás no estaban presentes en la sociedad; en este sentido, destaca notablemente el desarrollo de agentes tales como redes de información y conocimiento de diversa naturaleza, asociaciones e interacción a través de las redes, retroalimentación permanente y en tiempo real, entre otros aspectos, que parecen hoy potenciar estos efectos, en entornos en los cuales los *canales*, la *velocidad* y la *calidad* de la comunicación acerca de una innovación influyen en el comportamiento de los grupos (Zhang & Gao, 2011) y por consiguiente en los procesos de creación de valor.

Miles de internautas realizan actividades públicas en entornos virtuales desde la soledad de sus habitaciones u oficinas. Están emergiendo nuevos modos de relación social, con sus propios códigos y tiempos, pero a la vez los modos clásicos se ven dinamizados por el vértigo de la comunicación en red (Orihuela, 2000). La Web 2.0 rompió con la asimetría comunicativa entre empresas y consumidores, desposeyendo a estas últimas de todos los privilegios que la complementariedad relacional les confería (Abuín & Clemente, 2009). La permeabilidad del acceso a la comunicación y a los medios, y su desarrollo vertiginoso por múltiples vías impactan así a todos los factores

de la sociedad y por tanto es previsible que tengan igualmente un efecto sobre la tendencia evolutiva relacionada en cómo reorientar las acciones de las decisiones estratégicas a nivel de las organizaciones, pero también a nivel de lo que ahora demandan estos nuevos usuarios y consumidores, mucho más *informados* y *conectados*, más ágiles y veloces. Evidentemente, todo ello depende y ha estado asociado con el potente desarrollo en los últimos años de una “nueva plataforma tecnológica: el mayor grado actual de conectividad y la posibilidad que ofrece para gestionar sistemas muy complejos” (Chapman & Gant, 2007: 83).

En un marco de transición de economía industrial a economía del conocimiento global, Luo (2007), Pfeffer y Sutton (1999), citados por Johannssen & Olsen (2010), sostienen que la creciente importancia de la información, el conocimiento y la competencia, en combinación con todas las revolucionarias TICs, así como un nuevo cuestionamiento de la competencia como el principal motor de la innovación y la creación de valor, abren nuevos caminos de cooperación a escala global, dimensión en la cual, además de la comunicación interorganizacional, es indispensable la propia interacción con los clientes potenciales.

Como hechos conexos en la actualidad, que se desprenden de la evolución de la nueva plataforma tecnológica, a los cuales pueden adherirse tanto las organizaciones como los usuarios-consumidores —incluso aficionados—, y que sustentan parte importante de los contenidos que al final emergen en las redes, Von Hippel (2005: 13) destaca el acceso a herramientas de programación sofisticada de *software* y sofisticadas herramientas de diseño CAD para *hardware* y electrónica. Estas herramientas basadas en información se pueden ejecutar en un ordenador personal, y están bajando de precio rápidamente. De esta manera, el autor considera estos eventos como parte del proceso que denomina *democratización* y que a la postre son determinantes en los fenómenos relativos a la innovación y a la creación de valor. No obstante, y a pesar del ingente crecimiento de las nuevas plataformas tecnológicas, en la visión contemporánea de la comunicación los medios distan mucho de ser un fin en sí mismos; por lo tanto, no basta solo con tener acceso a ellos, sino también con apelar a la habilidad para construir los mensajes correctos en el caso de las empresas, para llegar con efectividad a los usuarios y consumidores, pero también desde el lado de estos últimos con el fin de canalizar sus aspiraciones y expectativas en cuanto a las *experiencias* que desean obtener a mediante los productos y servicios que les son ofrecidos. Así, el foco de los procesos de comunicación pública está ahora centrado en los contenidos, no en los medios; en los usuarios, no en los editores; y tiende a centrarse más en los servicios que en la tecnología que los hace posibles (Orihuela, 2000). Estos hechos dan cuenta de relaciones importantes existentes entre factores vincu-

lados con la visión de la comunicación contemporánea y con el diseño centrado en el usuario-consumidor, a diferencia de enfoques mayormente lineales y unidireccionales de la comunicación en décadas anteriores, más racionales y menos emocionales por parte de las organizaciones, y también más proclives a conectarse en su momento con eventos como el diseño centrado en la tecnología.

En el mismo espacio de la comunicación multidimensional que media entre organizaciones y clientes, Perrigot, Basset & Cliquet (2011) distinguen en la actualidad tres categorías de comunicación: la comunicación de *empuje* (*push communication*) ejercida desde el lado de empresas y organizaciones; la comunicación de *tracción* (*pull communication*) ejercida desde el lado de usuarios-consumidores en función de sus anhelos y aspiraciones, y en tercer lugar la comunicación transmitida por *in-*

fluenciadores (*Buzz marketing*, boca a boca, etc.). Las tres categorías son esenciales para la retroalimentación de la *interfase*, y por otra parte no son más que el resultado de un proceso evolutivo que ha venido consolidándose desde el advenimiento de la sociedad de la información; no obstante, algunos aspectos clave han experimentado cambios significativos relacionados, por ejemplo, con la *velocidad* y el tipo de *feedback*, e igualmente destaca el rol de agentes *influenciadores* y *prosumers*¹, quienes actúan transversalmente en multitud de escenarios, como foros, redes sociales, etc., y sus valoraciones pueden tener un profundo impacto sobre la percepción de productos y servicios, por cuanto se “hacen sentir” con más fuerza en la sociedad. Algunos eventos relacionados con los agentes influenciadores, que antes se tenían relativamente fuera del ámbito de alcance de organizaciones, hoy en día se miran de forma diferente. Moldovan, Goldenberg & Chattopadhyay (2011) demuestran que el boca-a-boca puede ser gestionado y controlado, utilizando las dimensiones clave del diseño de nuevos productos, *originalidad* y *usabilidad*. Y es que, en sí mismo, el diseño es útilmente visto como un proceso de comunicación mediada (Crilly *et ál.*, 2008: 429).

Al ser concebido de esta manera, el diseño genera productos y servicios que se convierten en un medio de soporte para la comunicación, el conocimiento y, en general, nuestro desarrollo, según lo expresan Bedolla & Gil (2004), quienes consideran igualmente tanto sus aspectos utilitario-funcionales como comunicativo-emocionales, dada nuestra naturaleza perceptiva, y las relaciones sensoriales que se acuñan mediante la interacción con ellos. Luego está la escala, y en este sentido, en función del volumen relativo a los productos y el número de consumidores potenciales a los cuales pueden ir dirigidos, Crilly *et ál.* (2008) sostienen que el diseño puede ser considerado no solo como un proceso de la comunicación mediada, sino como una forma de *mass media*.

Con un estudio cuidadoso de los fenómenos de *transversalidad* de la comunicación, y las decisiones pertinentes en cuanto a las estructuras formales y no formales que actúan en la *interfase* descrita, sería factible para muchas organizaciones generar un cambio estratégico importante, que coadyuvase en el cumplimiento de *metas con los medios de los que se puede disponer hoy en día, para llegar a más público, interactuar por más tiempo con él, generar una mayor variedad en esa interacción a través de nuevos recursos, conocer sus anhelos y opiniones de primera mano, proponer valores y finalmente, fidelizarle a través de un mensaje que se fije con mayor fuerza apelando a insights, sensaciones y emociones profundas.*

1 Neologismo que tiene su origen en la conjunción de “productores de contenidos” y “consumidores” a la vez.

Crilly *et ál.* (2008) sostienen que el diseño puede ser considerado no solo como un proceso de la comunicación mediada, sino como una forma de mass media.

2. EL DISEÑO ESTRATÉGICO Y LA INNOVACIÓN

El diseño estratégico es un enfoque integral para pronosticar movimientos o cambios en los mercados, en los requerimientos asociados a clientes y en las capacidades técnicas, como también para idear artefactos que se adapten a estos cambios de manera eficiente y eficaz (Seepersad *et ál.*, 2002: 3). El objeto del proyecto del diseño estratégico es el sistema producto: el conjunto integrado de *productos, servicios y comunicaciones* que constituyen la oferta de la empresa (Manzini, 1999). En este sentido, se concibe a la estrategia con un alcance holístico en la definición del pensamiento de las organizaciones como un proceso, no un resultado, que nos conducirá a la creación de una posición única, incluyendo un diferente conjunto de actividades (Baixauli i Baixauli, 2010: 23). Desde esta perspectiva y reflexionando acerca de las decisiones que potencian la creación real de valor como componentes intrínsecos del diseño en este contexto, la innovación al día de hoy no puede ser concebida únicamente desde la racionalidad tecnológica, sino más bien desde su carácter estratégico y multidimensional (Mila, 2006), más conectada con la proposición de valores, la anticipación a las tendencias y la interacción con todos los factores del proyecto, objetivos que definen aspectos esenciales del *diseño estratégico* (Leiro, 2006) y que empiezan mucho antes. Leiro piensa igualmente en el diseño estratégico utilizando todos los factores que actúan directa o indirectamente en un proyecto; se trata de un contexto proyectual que pasó del paradigma mecánico de sustentación estática y de racionalidad tecnológica al paradigma digital.

Desde este punto de vista, cobra relevancia la aseveración de Manzini (1999) cuando señala que la oferta de la empresa no son solo “cosas”. Son las “cosas” junto con los “eventos” los que, en su conjunto, constituyen el sistema de interacción finalizado en la producción de valores. Por lo tanto, se asocia al diseño estratégico con el pensamiento a largo plazo y con los valores sostenidos del producto o el servicio, siempre en contexto y no de manera aleatoria o imbuido en una visión de corto plazo. Es un medio ideal para la consolidación y la gestión del conocimiento y existe una relación general entre la creación de conocimiento y la innovación (Schulze & Hoegl, 2008).

Ahora bien, en una dinámica como la actual, marcada por la inestabilidad y el desequilibrio constantes, junto a un aumento de la velocidad de los cambios, la necesidad de revisar las estrategias también se incrementa (Jensen, 1999: 26). Los presentimientos viscerales y la intuición son importantes, pero en un entorno competitivo que cambia rápidamente la experiencia del pasado es cada vez menos valorada. La prospectiva, no la retrospectiva, es de valor (Prahalad & Krishnan, 2008: 83) y en ese sentido conectar el diseño y el conocimiento con nuevas estrategias y vías para planificar las acciones aprovechando las posibilidades sociotecnológicas a las que se puede tener acceso hoy resulta de gran significación. Transformar conocimiento en algún tipo de valor apreciable se conoce como gestión del conocimiento (Nieto N., 2010: 34) y ese proceso puede tener una enorme repercusión en las respuestas de la empresa en torno a la gestión de la innovación.

El diseño estratégico y los procesos de innovación en las organizaciones enfrentan distintos retos en los últimos tiempos y, además de la práctica de aquellos procedimientos consolidados y atesorados por sus buenos resultados en algunas organizaciones, surgen otras prácticas alternativas como la co-creación, la innovación abierta y el trabajo en red, entre otros tantos, que serán mencionados más adelante por su relación con el diseño estratégico. Así como los usuarios y los consumidores se han enfrentado en su momento a la necesidad de adherirse a las nuevas tecnologías, prácticas, canales, formas y medios de comunicación y asociación para poder expresarse contundentemente, las organizaciones se han enfrentado a retos similares, cada uno en su contexto. Cabe destacar que en ambos casos, tales situaciones han constituido efectivamente un reto para muchos, pero también han abierto grandes oportunidades para otros, permitiéndoles crecer y reenfocar sus actividades. Tal es el cambio que han experimentado (en las organizaciones) los llamados procesos de innovación cerrada hacia una forma más abierta de la innovación, como por ejemplo mediante la cooperación con los proveedores y los competidores o a través de búsqueda activa de nuevas tecnologías e ideas fuera de la empresa (Rost, 2011:

602). La colaboración entre organizaciones y las redes horizontales están jugando cada vez más un papel fundamental en la innovación y el desarrollo de nuevos productos entre las empresas (Oke & Idiagbon-Oke, 2010, pág. 42). Estas acciones requieren de un nuevo modelo de carácter estratégico y multidimensional que abarque también los aspectos “no tecnológicos” de la Innovación (Mila, 2006), en sintonía con la idea de que estos procesos se gestan mucho antes e implican acuerdos, y de un intercambio de cierta información y de conocimientos que no están ceñidos estrictamente al paradigma *tecnológico* de la innovación aunque lo incluya en los *outputs* finales. Falta conocimiento acerca de cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Sin embargo, la innovación abierta ha demostrado ser un concepto valioso para tantas empresas y en tantos contextos que me siento seguro de predecir: la innovación abierta está en camino de convertirse en *la* innovación (Huizingh, 2011: 8). Esta es la era de las alianzas, las asociaciones y la economía en red, en la que cada parte conserva su especialización y su competencia clave, y utiliza las de otros hasta la máxima extensión posible (Kapferer, 2008), de manera que la creación de valor y la apropiación de valor son, por consiguiente, dos grandes pilares en los que se basa la gestión estratégica de la

innovación (Capaldo & Messeni Petruzzelli, 2011). Y en el ámbito del diseño orientado al consumidor, por ejemplo, la co-creación convierte los *inputs* de los clientes (incluyendo sus esfuerzos, conocimientos, incluso los gastos, etc.) en nueva capacidad (Zhang & Chen, 2008: 244) para la organización. Zajac & Olsen (1993), citados por Capaldo y Messeni (2011) señalan que las organizaciones entran en alianzas con el fin de co-producir valor que de otra manera no podría ser producido por cualquiera de las partes de manera independiente. En estas dinámicas de co-creación, los equipos interdisciplinarios colaborativos son más propensos a crear soluciones innovadoras que los grupos enfocados de personas afines, ya que diferentes opiniones y fuentes de conocimiento pueden conducir a información valiosa (Davis, 2010: 6.536). Entre otros aspectos, debido al abundante conocimiento ampliamente disperso a través de múltiples organizaciones públicas y privadas, las empresas ya no pueden permitirse el lujo de innovar por su cuenta, sino que más bien necesitan participar en prácticas alternativas de innovación (Van de Vrande *et ál.*, 2009: 424).

Una parte del conocimiento adquirido por I+D, sumado al otro conocimiento existente, genera innovación, y una parte de esta produce éxito empresarial y, en definitiva, más recursos (Nieto N., 2010: 26). Ese “otro” conocimiento existente, puede ser *interno*, propio o relativo al *know-how* y al capital intelectual de la organización, pero tiende cada vez más a incluir el conocimiento *externo* que puede ser obtenido mediante las alianzas y los procesos de co-creación; y es que hoy en día el aumento de la co-

nectividad lleva a la selección de la gran matriz de la familia productiva y al emerger de una inédita fluidez de las formas organizativas. En este marco tiene lugar la proyectación contextual de soluciones y organizaciones (Manzini, 1999), y todo ello forma parte de los fundamentos del diseño estratégico en la actualidad.

A la luz de los conceptos explorados, es factible añadir que la innovación puede ser considerada como un proceso en el que los resultados se producen cuando las ideas encuentran oportunidades de negocio, (Escalfoni, Braganholo, & Borges, 2011: 1.149). Con esto, queda en evidencia que nuevas fórmulas para abordar esos procesos son ampliamente viables hoy en día, cuando está plenamente vigente el planteamiento de Drucker (2007: 30) al afirmar que la innovación puede ser definida en términos de la demanda en lugar de en términos de la oferta, es decir, cambiando el valor y la satisfacción obtenidos de recursos del

consumidor. Los procesos de innovación centrados en el usuario ofrecen grandes ventajas sobre los sistemas de desarrollo de innovación centrados en el fabricante, que han sido el pilar de comercio durante cientos de años (Von Hippel, 2005).

Para empresas que adoptan una *estrategia de gestión centrada en el consumidor*, apuntando a impulsar las competencias del cliente, los gerentes deberían considerar sistemáticamente todos los procesos y actividades posibles para co-crear valor con los consumidores (Zhang & Chen, 2008: 248), a lo que es posible agregar que es viable hacerlo, siempre y cuando se aproveche el potencial tecnológico y comunicacional del que se dispone hoy en día, así como la *democratización* de algunos procesos, en los términos planteados por Von Hippel (2005: 1): “cuando digo que la innovación está siendo democratizada, quiero decir que los usuarios de productos y servicios, —tanto empresas como consumidores

individuales— son cada vez más capaces de innovar por sí mismos”.

Los conceptos explorados en esta sección no se desvinculan de planteamientos interesantes como los de Chapman & Gant (2007) en cuanto a otro fuerte motor de cambio: el surgimiento de las economías distribuidas como una opción potencialmente exitosa. Los autores hacen referencia a “distribuida” en relación con diferentes sistemas socioeconómicos, entre los que mencionan *innovación distribuida*, *creatividad distribuida*, *conocimiento distribuido* y, finalmente, en relación con el total de sistemas sociotécnicos, la aparición de nuevos y más eficientes modelos económicos: las *economías distribuidas*. (Chapman & Gant, 2007: 83) Evidentemente, guardan relación con algunos de los modelos emergentes a los que se ha hecho mención, y que son clave para la estructuración de componentes que pueden marcar la visión actual del diseño estratégico y la innovación en relación con el mismo. En todo caso, están fuertemente enlazados con las nuevas prácticas que tienen lugar en el espacio de la creación de valor, en el seno de la interfase de la comunicación multidimensional.

3. EL DISEÑO ORIENTADO AL USUARIO/CONSUMIDOR

Desde el punto de vista de estrategias empuje-tracción —*push-pull*— en términos análogos a los planteados por Perrigot *et ál.* (2011) para la comunicación, el diseño orientado al consumidor estaría mayormente relacionado, probablemente, con las estrategias de *tracción* (*pull strategies*), por cuanto los consumidores intervienen e interactúan más dinámicamente, en términos de formulación y canalización de demandas, *insights*, necesidades y aspiraciones, desde *su* perspectiva y todo ello en el marco de nuevas prácticas de comunicación. En investigaciones de Lee & Chang (2010) en torno a un sistema generativo, los resultados de sus estudios demuestran que un enfoque basado en el usuario no solo mejora la solución fija de un sistema generativo general, sino que también aumenta el rendimiento individual y el intercambio de experiencias para mejorar la generación creativa.

La preeminencia asociada con manifestaciones como el peso del diseño orientado al consumidor, está sustentada, entre otros tantos factores, por un creciente conjunto de *tendencias*, como las señaladas por la Fundación OPTI (2009), que se relacionan con anhelos, actitudes e identificación con estilos de vida y determinadas formas de interacción con el mundo, en temáticas como bienestar y salud, personalización, productos y procesos inteligentes, *cocooning*, conectividad y ubicuidad, interés por la sostenibilidad, entre otras. Tales temáticas, desde esta perspectiva, pueden generar una información de gran valor a las organizaciones, mientras que, del lado de la demanda, están cada vez más arraigadas y definidas en cuanto a componentes conceptuales y fundamento epistemológico se refiere, facilitando además el tránsito hacia los servicios que les acompañen en medio de la diversidad. En un mundo de hipersegmentación, la agrupación o integración de los servicios puede mejorar la satisfacción del cliente debido a la frustración potencial que aquel puede sentir debido al exceso de opciones o de variedad (Mikkonen, 2011: 186).

Por otra parte, la interacción cliente-empresa ya no limita con el sector de los servicios tradicionales o con las actividades de *marketing*. Por el contrario, las empresas pueden co-crear, so-las, valor con los consumidores, en la cadena participativa de clientes (Zhang & Chen, 2008). Esto conduce a un resultado de ganar-ganar. Los clientes obtienen sus productos personalizados, servicios y experiencias al participar en un proceso de co-creación de valor. Mientras tanto, la empresa obtiene nuevas capacidades competitivas, que puede dirigir precisamente a los consumidores, y el uso de los datos para crear enfoques únicos, de acuerdo con lo que plantean Whiteley y Hessian (1996), citados por Zhang & Chen (2008). Es previsible encontrar que algunas competencias son más importantes que otras. El desarrollo de productos, las relaciones con los clientes y la capacidad de adaptación-flexibilidad parecen ser fundamentales (Harmsen & Jensen, 2004). En estudios de Onwezen & Bartels (2011), por ejemplo, se contrasta si los segmentos de consumidores identificados previamente (desde el lado de la oferta) difieren entre los factores personales, desde el lado de la demanda,

para evaluar los resultados en términos de las aspiraciones de los consumidores potenciales reales. En otro estudio, en esta oportunidad de Gerrero *et ál.* (2009), la innovación estuvo relacionada con aspectos coincidentes, a partir de la canalización de aspiraciones de consumidores de seis países con los cuales se trabajó directamente.

En este punto, y desde la perspectiva de la creación de valor a partir del diseño orientado al consumidor, se plantea la exploración de tres factores potencialmente relacionados con oportunidades de gestionar la innovación en la interfase de comunicación multidimensional empresa-organización / usuario-consumidor: 1) la *personalización/customización*; 2) el *diseño emocional*, de *experiencias*, y 3) el *branding*, valores de marca (figura 2). Si bien existen otros factores igualmente relevantes, referenciamos estos tres aspectos por su fuerte dependencia y relación con los conceptos de comunicación multidimensional a los cuales se ha hecho mención anteriormente en este documento, así como por su decisiva influencia en el diseño estratégico, en el marco de la interacción de los componentes primarios organización – usuario/consumidor.

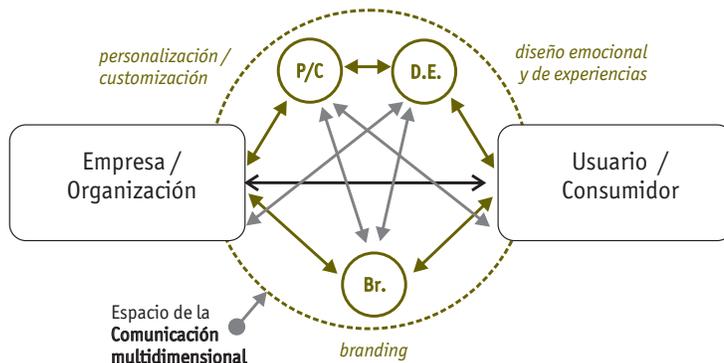


Figura 2. Convergencia aspectos en la interfase de la innovación y la creación de valor.

3.1. PERSONALIZACIÓN/CUSTOMIZACIÓN

Priman aspectos como el *feedback* directo, el contacto dinámico y multidimensional, y el diseño de redes de sistemas de productos/servicios bajo un mismo hilo conductor conceptual, con múltiples componentes *articulables* entre sí, que coadyuvan en la construcción de valor para el usuario final, pero que pueden beneficiar enormemente a la empresa si se lleva registro de ello (estadísticas sobre preferencias de determinados componentes, evaluación de tendencias, opiniones, *insights*, etc.).

Desde la consideración de la innovación y la creación de valor, asociados a la personalización, señalaremos el estado de los conceptos a través de los recientes aportes que el autor Jack Buffington (2011) plantea al respecto. Desde la perspectiva del diseño estratégico, la personalización en masa está clasificada en la investigación como una función de *estrategias complementarias* (Buffington, 2011: 45). Uno de los principales impulsores de este cambio es el llamado "cliente conectado", que espera cada vez más productos hechos a medida y servicios basados en individualización y retroalimentación inmediata (Johannessen & Olsen, 2010: 502). No obstante, han surgido recientemente conceptos alternativos como el de personalización generativa —*generative customization*— de la mano de Buffington McCubbrey (2010). Al emplear este sistema, el consumidor está involucrado virtualmente (a través de un proceso de diseño generativo) en lugar de ser un participante activo, como sucede en la personalización en masa. Entre los aspectos interesantes de esta propuesta, confluye el hecho de que se evalúa de manera novedosa el grado de implicación y de participación de los usuarios en el proceso, propiciando una interacción que produce *más conceptos* y *menos productos* acabados, como sucede en los procesos de "customización" *habituales*, permitiendo así una mayor posibilidad de exploración para usuarios menos entrenados, de una forma incluso más lúdica. El proceso permite la personalización mediante un proceso de diseño generativo a través de un *front-end* y permite la exploración de diferentes alternativas conceptuales antes de tomar una decisión concreta (Buffington, 2011).

Primeros aspectos como el *feedback* directo, el contacto dinámico y multidimensional, y el diseño de redes de sistemas de productos/servicios bajo un mismo hilo conductor conceptual, con múltiples componentes articulables entre sí, que coadyuvan en la construcción de valor para el usuario final, pero que pueden beneficiar enormemente a la empresa si se lleva registro de ello.

Lo que destaca acerca de esta manera de concebir el proceso de personalización generativa es el grado de flexibilidad en cuanto a la participación y el sacrificio de los consumidores, y el grado en el que la implicación del consumidor puede ser simulada virtual y alternativamente en un proceso de diseño generativo (Buffington, 2011: 43). Finalmente, conviene subrayar que este enfoque no genera diseños finales; como mucho, genera posibilidades de diseño para la consideración de los consumidores (Buffington, 2011: 46). Esta visión contribuye a afianzar los aspectos ya de antemano más ligados a *experiencias* y *emociones* que puede proporcionar la personalización en masa, a la que por otro lado no pretende sustituir como estrategia a nivel de las organizaciones, sino complementar abriendo para ello el abanico de opciones desde una acción que marca una pauta evolutiva importante.

3.2. DISEÑO EMOCIONAL, DISEÑO DE EXPERIENCIAS Y LA SOCIEDAD DE ENSUEÑO

El cuarto valor económico de la historia de la humanidad son las experiencias. Entendemos por “experiencias” todas aquellas vivencias, sentimientos, sensaciones, que veo, que me fascinan, que me impactan y que, precisamente por eso, se convierten en “memorables” (Bordas, 2003: 2). El mensaje unidireccional desaparece en función de la experiencia. En este contexto ultra competitivo sobrevivirán mejor las organizaciones que gestionen de forma decidida sus activos intangibles, pues se mantendrán en la mente del consumidor y seguirán estableciendo relaciones simbólicas poderosas (Velilla, 2010: 58). Noble & Kumar (2008) establecen una visión complementaria de dos puntos de vista distintos entre sí sobre la naturaleza del diseño y su influencia en los consumidores, y plantean, desde sus investigaciones, que se encontró evidencia suficiente para considerar el diseño como un medio de *diferenciación funcional*, y a la vez como un vehículo para la *creación de valor emocional*. Es posible que como medio para la diferenciación funcional existan más acuerdos sobre la base de los paradigmas tradicionales; sin embargo, en cuanto al segundo aspecto, el del valor emocional, existen aún muchos eventos por definir, pero al margen de estas consideraciones lo verdaderamente importante es el peso que le otorgan los autores a un conjunto de elementos que se reducen solo a dos, en un ámbito tan importante del conocimiento y del valor que para ellos se desprende del tema emocional.

Entendemos por “experiencias” todas aquellas vivencias, sentimientos, sensaciones, que veo, que me fascinan, que me impactan y que, precisamente por eso, se convierten en “memorables” (Bordas, 2003: 2).

Los motores de la sociedad cambian. Antes era la tecnología, y ahora el nuevo motor son los valores. Del racionalismo estamos pasando a las emociones; del pragmatismo, a las historias no en el sentido del “pasado”, sino en el sentido más americano de *stories*, de cuentos. Al fin y al cabo, los cuentos no son más que herramientas para transmitir valor (Bordas, 2003: 2). Estas apreciaciones son emplazadas por el autor en la tendencia fundamental que da origen y caracteriza a la *dream society* o sociedad de ensueño, en la que priman las experiencias sobre la racionalidad. Antes, un hotel suministraba un servicio de habitaciones, de desayuno y, en ocasiones, de comidas. Hoy, un hotel-marca debe ofrecer alimentos para los cinco sentidos, despertar emociones y proveer experiencias memorables. Este reto puede hacerse extensivo a todas las marcas (Montaña-Moll, 2005). En este contexto, Davis (2010) establece que la creación de ventajas competitivas no se producirá por el conocimiento que uno tenga del cliente. Esto ocurrirá debido a la propia capacidad para apalancar ese conocimiento en formas que mejorarán creativamente las propuestas de valor de la compañía y la experiencia de consumo de los clientes. La propia marca, como un fenómeno semiótico, se centra en un compuesto de elementos inestables, la denominación y el producto, servicio, o la “experiencia” (Moore, 2003: 352). Por su parte, Noble y Kumar (2008) sugieren que el enfoque emocional, menos utilizado en diseño, tiene el potencial para profundizar resultados relacionales con el cliente y efectos positivos más potentes en el balance final de la empresa.

Vergara *et ál.* se extienden en aspectos psico-fisiológicos y valoran la importancia de la integración sensorial en la percepción y evaluación de los atributos del producto (2011: 653). Esto incluye premisas como “las cuestiones de olor o sabor [que] pertenecen al ámbito de las tendencias no funcionales puras” (Erner, 2010: 21). Desde la teoría de la evaluación cognitiva de la emoción, Caplan & Scott (2007) indagan sobre formas, medios de interacción, soporte y servicios, de una manera que pueda ser útil en la exploración emocional, no enfocada exclusivamente hacia el apoyo social, sino como servicio orientado a proporcionar cambios emocionales positivos en las personas. La dimensión emocional es muy amplia y el desarrollo de campos como la biorretroalimentación o *biofeedback*, el *neuromarketing* y otras disciplinas, persiguen brindar más insumos para la toma estratégica de decisiones, y operar de forma más extendida en la interfase de la comunicación multidimensional.

3.3. BRANDING Y BRAND EQUITY O VALOR DE MARCA

En las organizaciones, los recursos intangibles visibles, por una parte, incluyen patentes, marcas comerciales, trabajos en red de la empresa y también las *marcas* que, sin embargo, como se muestra en la parte principal, toman una posición particular en la jerarquía de los recursos (Oosthuisen, citado en Begemann, 2006: 10). Desde estas afirmaciones, puede entenderse el *branding* como un componente esencial dentro de los agentes que interactúan en el espacio de la comunicación multidimensional. David Aaker, el pionero en el concepto del valor de la marca, citado por Velilla (2010), asegura que las empresas deben evitar entender su cartera de productos y servicios como meras mercancías, y que deben gestionarse como marcas en una estrategia empresarial. La marca ha de causar impresiones muy duraderas e impactar a los cinco sentidos. Esto es válido para todo tipo de productos y servicios (Montaña-Moll, 2005: 52). Por otro lado, el valor de la marca representa el grado en que el nombre de una marca, por sí sola, aporta valor a la oferta (de nuevo, desde la perspectiva del consumidor) (Leuthesser, Kohli, & Harich, 1995: 57).

Hoy en día, al igual como sucede con los factores relativos a *personalización* y *diseño emocional* en el marco del diseño orientado al consumidor, en el *branding* pueden concurrir eventos en donde la participación de usuarios-consumidores u otras firmas, constituyen elementos clave en la generación de valor, a través de la co-creación u otras fórmulas similares a las exploradas en este documento. En

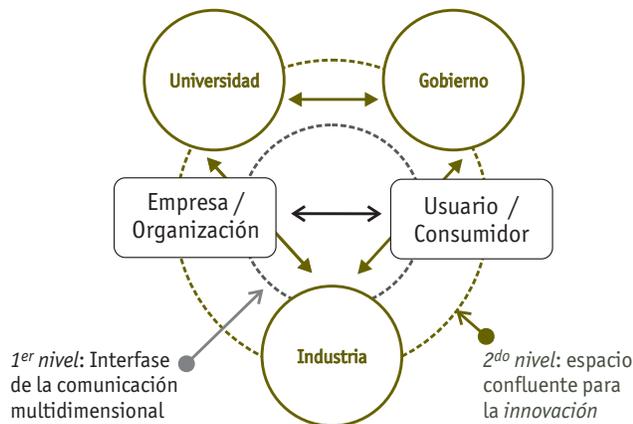
esa línea de pensamiento se definen conceptos como el de *co-branding*, que, según Kapferer (2008), es fundamentalmente una respuesta a la necesidad de crecimiento. El mismo autor realiza una reflexión llamativa en torno a esta estrategia, señalando que mientras las empresas de ayer hubieran tratado de adquirir a cualquier precio las nuevas competencias de las que carecían y restringían sus capacidades para innovar, hoy en día tratan de encontrar un socio con el que co-crear (Kapferer, 2008: 166).

El valor de la marca debe ser reflejado en la respuesta del mercado - ventas, beneficios y alcance (Leuthesser, Kohli, & Suri, 2003: 46).

En un estudio de Rossi (2011) relacionado con proyectos de co-desarrollo virtual de productos, los estímulos intrínsecos y emotivos (principalmente relacionados con el sentido de “apego” hacia la marca) probaron ser más importantes que los incentivos monetarios para motivar a los posibles participantes a dar su contribución. Esto da cuenta de la conexión emocional que se puede llegar a desarrollar con una marca. Evidentemente, las actitudes de la marca, sin embargo, son sólo un aspecto [de su valor]. Al final, el valor de la marca debe ser reflejado en la respuesta del mercado - ventas, beneficios y alcance (Leuthesser, Kohli, & Suri, 2003: 46). Finalmente, es destacable el tratamiento de ciertas nociones del llamado *Brandness* como un proceso semiótico inmanente en la experiencia contemporánea de los productos básicos que se desarrolla en las relaciones entre las dos partes: productores y consumidores. Estas relaciones pueden ser modeladas como eventos de comunicación en varios aspectos (Moore, 2003: 335). Nuevamente, a través de la exploración breve de un factor más, como es el *branding*, en el contexto del diseño orientado al consumidor, sobresale lo significativo de la interacción entre organización y consumidor, así como la importancia de los procesos y la naturaleza de la comunicación que media entre esos dos actores.

REFLEXIONES FINALES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La innovación tiene varias partes interesadas en posesión de opiniones personales (Massa & Testa, 2008: 404) y es, por tanto, un proceso complejo que debe ser considerado en una dimensión equilibrada. Dada la multiplicidad de actores involucrados, así como el ingente volumen de datos, de información y de conocimiento que puede fluir en la interfase planteada en este documento, se propone, a efectos de su profundización, un análisis sobre el modelo de la triple hélice en el también confluyente espacio *universidad-industria-gobierno* (figura 3). Las empresas, las universidades y los gobiernos que, individual y colectivamente, se involucran en la planificación de “abajo hacia arriba”, “hojas de ruta” y ejercicios de prospectiva, son más propensos a obtener recompensas en el futuro que sus pares centrados en el corto plazo (Etzkowitz *et ál.*, 2000: 327).



03

Figura 3. Espacios confluentes, tanto de la triple hélice como de la interfase empresas-organizaciones / usuarios-consumidores en el marco de la comunicación multidimensional.

Desde los contenidos explorados, pueden ser avistados algunos hechos de gran significación que influyen de manera determinante los procesos de innovación y creación de valor, tanto para usuarios y consumidores, como para empresas y organizaciones. Destaca, entre ellos, la superación de la *asimetría* que caracterizó el espacio de comunicación entre estos agentes, que antes era prácticamente unidireccional, en favor de una interacción mucho más dinámica, que viabiliza mejores y más veloces procesos de retoolimentación, así como la atención a los verdaderos *insights* y anhelos de los consumidores, hasta alcanzar un nivel experiencial y emocional que se consolida como tendencia evolutiva. Prueba de ello son las manifestaciones derivadas de las estrategias de personalización, diseño emocional y *branding* en el ámbito del diseño orientado al consumidor y el diseño estratégico como principio marco para delimitar la investigación.

REFERENCIAS

- Abuín, N., y Clemente (18-20 de febrero de 2009). En M.I. Salas Nestares (Coord.) *El impacto de la web 2.0 sobre publicidad y las marcas*. Actas del I Congreso Internacional Brand Trends. Valencia: CEU Universidad Cardenal Herrera, España.
- Baixauli i Baixauli, J. (2010). *La PYME española y su relación con la Universidad: Análisis de los determinantes de cooperación*. (Tesis de Doctorado, Departamento de Organización de Empresas-Departament d'Organització d'Empreses). Valencia, España: Universitat Politècnica de València.
- Bedolla Pereda, D., y Gil Tejeda, J. (2004). Diseño sensorial: innovación del producto desde una nueva perspectiva humana integral. En *Diseño y Sociedad*, 17, pp. 48-53.
- Begemann, F. (2006). *Co-Branding as a brand strategy - Analysis from the resource-based view*. Alemania: GRIN Verlag.
- Bordas, E. (2002). *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado*. Recuperado el 13 de julio de 2011, de Inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC, Bellaterra: <http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html>.
- Buffington, J. (2011). Comparison of mass customization and generative customization in mass markets. En *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 41-62.
- Capaldo, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2011). In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 273-286.
- Caplan, S., & Scott, J. (2007). Bringing theory to research on computer-mediated comforting communication. *Computers in Human Behavior*, 23 (2), 985-998.
- Chapman, J., & Gant, N. (2007). *Designers, visionaries and other stories: a collection of sustainable design essays*. Inglaterra: Earthscan Publications Ltd.
- Crilly, N., Good, D., Matravers, D., & Clarkson, P. (2008). Design as communication: exploring the validity and utility of relating intention to interpretation. *Design Studies*, 29(5), 425-457.
- Davis, B. (2010). *Creativity & Innovation in Business 2010*. Teaching the Application of Design Thinking to Business. COINs2009: Collaborative Innovation Networks Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6532-6538.
- Drucker, P. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Drucker Classic Collection. Butterworth-Heinemann.

- Erner, G. (2010). *Sociología de las Tendencias*. Barcelona, España: Gustavo Gili, S.L.
- Escalfoni, R., Braganholo, V., & Borges, M. (2011). A method for capturing innovation features using group storytelling. *Expert Systems with Applications*, 38(2), 1148-1159.
- Etchevers, N. (2006). *Los nuevos códigos de la comunicación emocional utilizados en internet*. Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, 7(2), 92-106. Recuperado el 27 de abril de 2011, de http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_07_02/n7_02_nicole_etchevers.pdf.
- Etkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Cantisano Terra, B. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- Fundación Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial OPTI y Generalitat Valenciana. (2009). *Tecnologías de Futuro para la Comunitat Valenciana. Un análisis de prospectiva tecnológica-industrial*. Valencia, España: Conselleria de Industria, Comercio e Innovación.
- Guerrero, L., Guàrdia, M., Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Zakowska-Biemans, S.,... Hersleth, M. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study. *Appetite*, 52(2), 345-354.
- Harmsen, H., & Jensen, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market. A competence-based approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547.
- Hernandis Ortuño, B., & Iribarren, E. (1999). *Diseño de Nuevos Productos. Una Perspectiva Sistémica*. España: Centro de Formación de Postgrado, Universidad Politécnica de Valencia.
- Huizingh, E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- Jensen, R. (1999). *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will transform your Business*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502-511.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. (4ª ed.). Cornwall, Inglaterra: Kogan Page, MPG Books Ltd.
- Lee, J.-H., & Chang, M.-L. (2010). Stimulating designers' creativity based on a creative evolutionary system and collective intelligence in product design. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 40(3), 295-305.
- Leiro, R. (2006). *Diseño: estrategia y gestión*. Buenos Aires, Argentina: Infinito.
- Leuthesser, L., Kohli, C., & Harich, K. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*, 29(4), 57-66.
- Leuthesser, L., Kohli, C., & Suri, R. (2003). 2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Academic Papers. Brand Management*, 11(1), 35-47.
- Leydesdorff, L. (2000). The triple helix: an evolutionary model of innovations. *Research Policy*, 29(2), 243-245.
- Manzini, E. (1999, septiembre). Diseño estratégico, una introducción. En *Documento Síntesis. Máster en Diseño Estratégico, Politécnico de Milán*. Milán, Italia.
- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation* 28, 393-407.
- Mikkonen, K. (2011). Exploring the creation of systemic value for the customer in Advanced Multi-Play. *Telecommunications Policy*, 35(2), 185-201.
- Mila, M. (2006, julio 17-21). *Fundamentos de Diseño Estratégico*. Curso "El papel del Diseño en la Innovación", Aranjuez, DDI-Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innova-

- ción, Fundación Universidad Rey Juan Carlos, España. Recuperado el 27 de abril de 2011, de http://www.clmdisenio.com/_clmdisenio/files/2010/20060719_%20fundamentos_diseño_estrategico-mila.pdf.
- Moldovan, S., Goldenberg, J., & Chattopadhyay, A. (2011). The different roles of product originality and usefulness in generating word-of-mouth. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 109-119.
 - Montaña-Moll, J. (2005). Nuevas tendencias del branding. Experiencia y emociones, diseño e innovación. *MK Marketing+Ventas*, 206, 52-56.
 - Moore, R. (2003). From genericide to viral marketing: on 'brand'. *Language & Communication*, 23(3-4), 331-357.
 - Nieto, J. (2010). *Y Tú ¿Innovas o Abdicas?* (2ª ed.). Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
 - Noble, C., & Kumar, M. (2008). Using product design strategically to create deeper consumer connections. *Business Horizons*, 51(5), 441-450.
 - Oke, A., & Idiagbon-Oke, M. (2010). Communication channels, innovation tasks and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks. *Journal of Operations Management*, 28(5), 442-453.
 - Onwezen, M., & Bartels, J. (2011). Which perceived characteristics make product innovations appealing to the consumer? A study on the acceptance of fruit innovations using cross-cultural consumer segmentation. *Appetite*, 57(1), 50-58.
 - Orihuela, J. (2000). *Sociedad de la información y nuevos medios de comunicación pública: claves para el debate*. Recuperado el 14 de diciembre de 2010, de Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra: <http://www.unav.es/digilab/nr/>
 - Perrigot, R., Basset, G., & Cliquet, G. (2011). Multi-channel communication: the case of Subway attracting new franchisees in France. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(6), 434-455.
 - Prahalad, C., & Krishnan, M. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*. USA: McGraw-Hill Osborne Media.
 - Rossi, C. (2011). Online Consumer Communities, Collaborative Learning And Innovation. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 46-62.
 - Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40(4), 588-604.
 - Schulze, A., & Hoegl, M. (2008). Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach. *Research Policy*, 37(10), 1742-1750.
 - Seepersad, C., Cowan, M., Chamberlain, F., & Mistree, F. (2002). *Computer-based design: Engineering Design Conference 2002. Strategic design-leveraging and innovation for a changing marketplace*. Professional Engineering Publishing.
 - Van de Vrande, V., De Jong, J., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
 - Vargo, S., Maglio, P., & Archpru Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
 - Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marcas*. Barcelona, España: UOC.
 - Vergara, M., Mondragón, S., Sancho-Bru, J., Company, P., & Agost, M.-J. (2011). Perception of products by progressive multisensory integration. A study on hammers. *Applied Ergonomics*, 42(5), 652-664.
 - Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA.: MIT Press.
 - Zhang, M., & Gao, J. (2011). The take-off of an interactive innovation: Evidence from China. *Technological Forecasting & Social Change, In Press, Corrected Proof*.
 - Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.