



BUONGIORNO



Introducción

Buongiorno es la mayor empresa a nivel europeo en el sector de la creación, producción y/o agregación y distribución de contenidos multimedia, especialmente en el campo de los servicios de entretenimiento a través de la telefonía móvil. Buongiorno es un modelo de éxito a escala internacional, al contar con 27 oficinas en todo el mundo, y realizar negocios en 57 países (tales como España, Italia, Reino Unido, Francia, Alemania, Estados Unidos, México, Brasil, etc.), y disponer de conexiones con más de 130 operadores de telecomunicaciones y acceso a un mercado de más de 2.000 millones de usuarios.

La extensa presencia geográfica de Buongiorno, su cartera de contenidos y servicios y un equipo integrado por casi un millar de profesionales, sitúan a Buongiorno a la vanguardia en la creciente industria del sector de contenidos digitales. Durante el pasado año 2009, Buongiorno alcanzó unos resultados de 259 millones de euros en ingresos y una EBITDA de 39 millones de euros.

1. Definición del proyecto empresarial

Buongiorno fue fundada por D. Mauro del Rio, en Parma (Italia), en el año 1999, definiéndose el actual modelo de negocio en 2000, hace ahora una década. En un principio, era una empresa de entretenimiento digital puro en la cual se pasaba una newsletter con noticias del día a través de email entre el círculo de amigos, pero nada de manera formal. El fundador de la empresa, a partir de su conocimiento del mercado y de su evolución, pasó del entretenimiento en internet al entretenimiento en el móvil. Esta iniciativa constituyó la primera prueba para el modelo de negocio de las futuras actividades de Buongiorno.

En los países nórdicos surgió el negocio del SMS Premium y Buongiorno observó una tendencia en ese negocio, y, a partir de entonces, lo adaptó a su modelo de negocio en el mercado en Italia y, posteriormente, en España. Al mismo tiempo que en Italia se germi-

naba lo que es Buongiorno, en España surgía MyAlert, empresa experta en el marketing móvil y adquirida en el año 2001 por Buongiorno, en cuyo equipo figuraba Fernando González-Mesones, que, en la actualidad, ocupa el cargo de responsable mundial de Negocios B2C de Buongiorno. Fue una de las empresas pioneras en la comercialización en España de productos como los fondos de pantalla o los tonos para móviles, innovando al mismo tiempo con la creación de nuevos formatos que permitían integrar el móvil con otros medios de comunicación.



VISIÓN Y MISIÓN: Buongiorno, que significa “buenos días” en italiano, también significa buenos días por delante para el entretenimiento móvil. Nuestro futuro es ambicioso. En 2009, logramos que unos 200 millones de personas tuvieran una experiencia de entretenimiento digital con nosotros, y nuestro objetivo es seguir creciendo en esa dirección.

En la actualidad, Buongiorno es uno de los ejemplos más significativos de crecimiento y expansión en el ámbito de las nuevas tecnologías. Pese a nacer en una etapa marcada por la crisis de las empresas *puntocom*, la compañía ha logrado consolidarse en el mercado del entretenimiento móvil hasta llevar su oferta a un público potencial de 2.000 millones de usuarios, gracias a sus acuerdos con cerca de 130 operadoras móviles en todo el mundo y una cartera de productos y servicios conocida por su calidad y su nivel de innovación. Hoy en día, Buongiorno es una empresa de capital público cotizando en bolsa en el Nuovo Mercato en Milán.

2. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Buongiorno está sustentado en el dominio de la tecnología de internet móvil como medio facilitador del entretenimiento digital (DEMI-Digital Entertainment on Mobile Internet). En palabras de Luís Domínguez (Consejero-Director General de Iberia): *“Buongiorno ha sido capaz de llevar a un dispositivo muy personal una experiencia de entretenimiento antes impensable, como, por ejemplo, escuchar en el móvil una melodía personalizada”*.

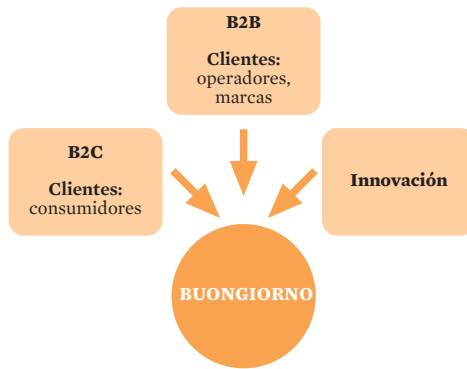
No obstante, si bien hasta ahora la tecnología ha sido el gran facilitador, en la actualidad el modelo de negocio está más enfocado hacia estar lo más cerca posible de los clientes a través de dicha tecnología. La idea principal se basa en que, actualmente, no existe un dispositivo tan personal como el móvil y, bajo ese contexto, Buongiorno ha sido capaz de llevar una experiencia personalizada y personal a sus clientes. En realidad, el modelo del negocio está muy delimitado, tanto por el teléfono móvil como por la posibilidad de los operadores de llegar a millones de usuarios, y, en ese sentido, el teléfono móvil es un dispositivo de máximo alcance a diferencia de otros dispositivos.

Aunque la empresa comenzó sus actividades de manera local y enfocaba su estrategia a un nivel más territorial sobre ciertas ubicaciones geográficas, en la actualidad, para sopor-



tar el modelo del negocio, Buongiorno cuenta con dos líneas de negocios. Un canal BTC (Business to Customers), desde donde se proveen productos propios, y un canal BTB (Business to Business) desde el que se proveen servicios a terceros (operadores) en los que se ofrecen servicios de marca blanca y los cuales representan cerca del 60% de los ingresos de la empresa. Otra línea de negocio con la que se cuenta es la que hace referencia a las iniciativas de innovación. Esta línea de negocios es la línea incubadora de nuevos y grandes proyectos en donde se desarrolla la innovación disruptiva (figura 1).

FIGURA 1
El modelo del negocio



Fuente: <http://www.buongiorno.com>

Para lograr el desarrollo de sus líneas de negocios, Buongiorno cuenta con la capacidad para encargarse desde la creación de sus contenidos propios y su gestión hasta su distribución y facturación, mediante su propia plataforma de tecnología móvil, apoyándose en diversos elementos de servicio y soporte tales como los servicios tecnológicos, áreas de finanzas, legal, recursos humanos, etc.

Una de las competencias que ha sabido dominar bien Buongiorno ha sido la evolución de su modelo de negocios de una empresa, que vivía del canal de distribución “offline”, a una empresa que vive al 100% de canales de distribución “online”. No obstante, Buongiorno ya era una empresa muy competente gestionando la capacidad y la retención de clientes en canales tradicionales, tales como la TV y la prensa, pero, desde hace 3 años, y debido al elevado avance tecnológico y el cambio en las preferencias de los usuarios, el negocio ha cambiado con la fuerte penetración de Internet como en tantos otros sectores, por lo que hubo que reorganizar la empresa completamente de una empresa offline a una empresa online.



Principales ventajas competitivas

- Saber adaptarse a los nuevos canales de comunicación.
- Dominio y “expertise” en el conocimiento del canal de distribución online.
- Personalización de los productos.

A nivel tecnológico, destaca el dominio que se tiene sobre el concepto SMS Premium al contar con toda una plataforma tecnológica propia, 130 operadores en el mundo, y el acceso a millones de clientes. El enfoque tecnológico de Buongiorno apunta a fortalecer aquellos eslabones de la cadena del valor que son verdaderamente claves para el negocio. Si bien no es una empresa que desarrolla tecnología, en el sentido estricto de la palabra, sino de marketing, Buongiorno se encuentra sostenida, en gran medida, por la tecnología que domina. En comparación con otros actores del mercado, la empresa cuenta con relaciones directas con las operadoras líderes de un “expertise” tecnológico sumamente elevado en todo el mundo. Por tanto, las alianzas con sus operadores desempeñan un papel fundamental para el modelo de negocio de Buongiorno. No obstante, el dominio de Buongiorno no se encuentra delimitado solamente a los servicios de mensajes en todos los niveles, sino que, además, cuenta con muchos negocios alrededor de los servicios de voz.

Buongiorno ofrece servicios de valor añadido para usuarios conectados a Internet o con teléfono móvil. De hecho, el concepto DEMI (Digital Entertainment on Mobile Internet) les ha permitido identificar y crear diversas necesidades, como, por ejemplo, tener en un teléfono un tono personalizado con su nombre, un poema, chiste, u horóscopo. Se trata no sólo de la experiencia de escuchar una melodía en un teléfono, sino de ofrecer una experiencia personalizada. Buongiorno ha sido capaz de satisfacer inclusive la necesidad de la interacción con los programas de televisión. En general, todo el negocio está centrado en el entretenimiento, pero enfocado hacia el entretenimiento digital y el ofrecimiento de la experiencia inmediata y satisfactoria, por ejemplo, el recibir una melodía personalizada o ser capaz de influenciar en el resultado de un programa de televisión ha hecho que el modelo de negocio sea muy sostenible.

2.1. Campos de actividad de la empresa y gestión estratégica del modelo de negocio

Buongiorno ofrece una amplia gama de productos y servicios relacionados con sus dos principales líneas de negocio (B2C, BTB): clubes de contenidos, concursos, promociones, aplicaciones, marketing móvil, y, desde el año 2008, el servicio de la primera red social móvil.

En la línea de negocios B2C, en España, cuenta con productos bajo las marcas de Blinks Gold y Movilisto. Ambas son las marcas internacionales de Buongiorno dirigidas a usuarios finales. Su oferta de servicios abarca todo tipo de productos para la personalización de terminales móviles, tales como servicios de mensajería, clubes de contenido (como logos, chistes, tonos, música, poemas, vídeos, fondos de escritorio), servicios de suscripción a



través de SMS Premium, videojuegos, conciertos de música pop mediante tecnología de streaming, programas en directo, superconcursos y promociones (coches, sueldos, viajes), y aplicaciones.

Destacan también los servicios de Peoplesound y Hellotxt orientados a la gestión de las redes sociales. Peoplesound es la primera red social diseñada específicamente e integrada completamente en móvil. Lanzada de forma oficial en abril de 2009, representa la principal apuesta de Buongiorno en el ámbito Mobile Web 2.0, o segunda generación de contenidos móviles. Entre sus principales características, destaca por contar con un algoritmo que clasifica y prioriza los contactos más frecuentes del usuario, además de permitir enviar mensajes SMS gratuitos a los contactos y chatear con ellos, subir fotos desde el móvil e introducir comentarios a las mismas actualizaciones de estado. Por su parte, Hellotxt (agregador de redes sociales), desarrollado en el año 2007, es un servicio de Internet accesible desde el PC, navegador o teléfono móvil, que permite actualizar el estado del usuario y leer el de sus contactos. Este producto, además, permite unificar en un mismo punto y, fundamentalmente en el móvil, todos los perfiles en redes sociales y actualizar el estado del usuario hasta en 50 redes sociales y los servicios de microblogs de manera unitaria y con un sólo clic.

A nivel internacional, Buongiorno ha alcanzado importantes acuerdos para ofrecer contenidos exclusivos para los usuarios móviles en Italia, España, Brasil, Francia, México, Suráfrica y Rusia, entre otros. En general, toda la cartera de aplicaciones de Buongiorno ha sido concebida para satisfacer una exigencia concreta de los usuarios de Internet y, sobre todo, de aquellos que se encuentran en movilidad.

En la línea de negocios B2B, Buongiorno ofrece servicios para operadores móviles, así como un amplio catálogo de servicios de marketing y publicidad digital a través de la división Buongiorno!Digital (B!Digital). En este terreno, la compañía ofrece productos bajo marca blanca para operadores, así como la gestión de servicios (por ejemplo, tiendas de contenidos) o el desarrollo de actividades de fidelización de clientes ("loyalty"), como los llamados "Superconcursos", o la implantación de estrategias para usuarios de líneas de prepago a través de una plataforma tecnológica propia llamada "Recharge and Win" (RAW, anteriormente conocida como IMM). RAW es una solución de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), diseñada específicamente para la industria de las telecomunicaciones que facilita a estas empresas lograr un mejor conocimiento de sus usuarios y premiar su fidelidad mediante bonificaciones que se generan en tiempo real, con el objetivo de conseguir no sólo incrementar la retención de clientes, sino también su nivel de satisfacción. Buongiorno ha implementado RAW en operadoras como Optus (Australia), Telefónica O2 (Reino Unido), Telecom Italia y Proximus (Bélgica).

En cuanto a la división B!Digital, ésta proporciona una oferta de servicios que abarca desde soluciones de marketing y publicidad en el móvil hasta la tecnología necesaria para acometer este tipo de acciones especializadas. B!Digital se creó a través de una joint venture entre Buongiorno y la corporación japonesa Mitsui, y es, en la actualidad, la mayor agencia independiente de su sector en Europa con oficinas en siete países (España, Italia, Reino Unido, Francia, Alemania, Rusia y Países Bajos), así como una extensa cobertura en



todo el mundo. A través de desarrollos como Flytxt, Mobi-Village y HotSMS, la empresa ha logrado una amplia experiencia y capacidad tecnológica en los segmentos de actividad de marketing móvil, desarrollo móvil en Internet y publicidad móvil, a los que ha unido, recientemente, la posibilidad de realizar acciones de marketing en redes sociales, como, por ejemplo, en Facebook. Entre su amplia red de colaboraciones destacan acuerdos con Coca-Cola, Parques Reunidos, Telefónica en España, Orange y Vodafone.

Buongiorno, igualmente, proporciona a las empresas servicios de consultoría y marketing, cubriendo toda la cadena de valor para sus clientes, desde la concepción de las campañas hasta su ejecución, empleando para ello todo tipo de sistemas y tecnologías de comunicaciones. Entre sus servicios se incluyen integración del móvil en campañas de marketing convencional, proyectos de CRM y bases de datos para clientes corporativos, tecnología y consultoría de marketing, publicidad a través del correo electrónico, publicidad a través del móvil tanto mediante SMS como mediante MMS, licencia de la plataforma exclusiva B3A (Anytime, Anywhere, Anyplace), la mayor plataforma multicanal del mundo; marketplace B2B, que permite mantener el control absoluto de las campañas lanzadas. A través de este servicio, cada anunciante puede tener un registro constante de resultados y presupuestos de cada mercado con el apoyo de equipos locales.

Aunque Buongiorno es una empresa altamente abierta a los cambios; al cooperar tanto en los sentidos horizontales como verticales, y mantener estrechas colaboraciones con partners (tales como Vodafone o Telefónica), necesarias para alcanzar nuevos clientes, un alto porcentaje de las actividades se desarrollan internamente. Buongiorno desarrolla el producto y la tecnología que lo soporta, llegando de forma directa a los canales de distribución, e inclusive desarrollando el tipo de marketing (figura 2).

 FIGURA 2
Capital relacional en Buongiorno



En este aspecto, aunque casi todos los productos tienen diferentes versiones y niveles de desarrollo, al final la mayor parte de los productos y servicios que se desarrollan son pensados en 360 grados, es decir, la mayor parte de los productos surgen de la necesidad de las líneas del negocio, pero se intenta adaptarlos a los otros canales de distribución y,



debido a que Buongiorno es una empresa global, se pueden distribuir prácticamente en todo el mundo fomentando la escalabilidad de todos los productos desarrollados.

Esto ha dado como resultado un alto grado de sostenibilidad del modelo de negocio de Buongiorno. No obstante, éste depende mucho de la línea de negocio y de la madurez de los productos. Cuando se enfocan en productos más maduros, el enfoque es en la eficiencia de tal manera que por eso se analiza la cadena de valor continuamente para absorber el margen que otros puedan dejar y hacerla más eficiente; cuando el enfoque es en productos en crecimiento, el enfoque es en diferenciación. Afortunadamente, se cuenta con productos en todos los estadios de manera que la cadena de valor se encuentra balanceada.

3. El papel de la innovación

Buongiorno desarrolla productos con distintos grados de innovación, desde innovaciones incrementales hasta innovaciones radicales, lo cual ha sido facilitado en gran medida por la tecnología. La empresa ha hecho innovaciones importantes en productos dado que, hace diez años, una melodía en el teléfono era algo impensable, esto fue algo completamente innovador, y, desde hace algunos años, se han empezado a hacer innovaciones incrementales, por ejemplo, de pasar de un monotono a un politono, a un tono real, a un Qtone, a un Qtrack, es decir, a una canción completa. En Buongiorno han sido capaces de evolucionar la innovación que hizo que este sector surgiera hace 10 años y, hoy en día, sea tan competitivo. No hay que olvidar que hace 10 años vendían una imagen en blanco y negro y, en la actualidad venden vídeos de alta resolución. De todo esto, han surgido innovaciones tanto en tecnología como en marketing.

Buongiorno ha desarrollado diferente tecnología interna que le ha permitido generar innovaciones como CAT (Capture Aquisition Tools), herramienta para captura de clientes en Internet; WAPtoFramework, herramienta para accionar campañas en fijo y en móvil; Peoplesound, para simplificar los costes de navegación online mediante una tecnología específica para comprimir la información intercambiada.

Otras innovaciones desarrolladas lo han sido tanto a nivel de procesos como a nivel organizativo, considerándose una empresa altamente innovadora al haber sido capaz de migrar del mundo offline al mundo online. Desde el punto de vista organizativo, la formación del equipo humano desempeña un papel fundamental en todos los ámbitos de la innovación, y la mayor parte de la capacitación se ha realizado de manera interna al no disponer externamente de expertos que formaran y capacitaran al personal de Buongiorno.

La empresa cuenta con 250 personas con un alto perfil tecnológico dedicadas al desarrollo tecnológico, y España es el país en donde se encuentra concentrada la mayor parte de este personal. Desde el primer contacto con el empleado se gestionan las competencias. Actualmente, cuenta con un Departamento de Innovación (que recuerda al funcionamiento de una incubadora de los negocios) en el que se analizan las tendencias del mercado y, en base a esas oportunidades, se incuban los nuevos negocios alrededor de las oportunidades detectadas. En este departamento se realiza la innovación más disruptiva,



comparada con la innovación del día a día (incremental); no obstante, las fuentes de las cuales surge esta innovación son sus principales líneas de negocio. El Departamento de Innovación cuenta con un responsable, personal técnico dedicado al 100% y con un presupuesto de I+D para financiar el desarrollo de nuevas innovaciones, invirtiendo mayormente en capital humano.

Debido a su perfil, la empresa cuenta con una importante presencia en Internet, además de utilizar diversas herramientas web para afianzar su presencia digital a través de diversos medios, tales como intranets, foros, blogs, redes sociales y profesionales (Linkedin, Facebook, Twitter, etc), siempre y cuando agreguen valor a la empresa, sobre todo en aquellos canales que ayuden a crear una identidad. Con respecto a la propiedad intelectual, existen en Buongiorno diversos mecanismos para su protección, ya sea de manera legal, a través de contratos de secretos profesionales, y tecnológicamente al nivel de acceso; de igual manera, externamente Buongiorno cuenta con equipos dedicados a los procesos de vigilancia tecnológica, e internamente cuenta con un sistema de gestión del conocimiento que está en desarrollo.

4. Cultura corporativa

La cultura de Buongiorno es la de una empresa abierta y que evoluciona de manera constante; de este modo, Buongiorno cuenta con una elevada flexibilidad horaria, permitiendo a los empleados gestionarse de manera autónoma en función de las necesidades de la empresa. En palabras de Buongiorno, no sería consistente mantener un modelo rígido en diferentes aspectos debido al perfil del personal con el que se cuenta (altamente creativo e innovador).

Para Buongiorno, el concepto de autogestión es muy elevado no tan sólo a nivel directivo sino en toda la empresa y, por ende, fomenta la autonomía del personal en la gestión diaria de sus tareas, apuntando, sobre todo, a que sus profesionales no se “encasillen” demasiado tiempo en un mismo puesto. A Buongiorno le interesa que la mayor parte de los empleados tengan una visión muy completa de lo que se hace en la empresa, por lo que fomenta la creatividad de una manera eficiente e integrada, que les permite involucrarse en cierto grado en otras áreas de la empresa (yendo más allá de las tradicionales descripciones de puestos). De hecho, el personal que se incorpora por primera vez a la empresa se empieza a involucrar en otras áreas de trabajo, a fin de conocer toda la empresa. Es una cultura de un estilo muy participativo en la que la comunicación fluye en todos los sentidos.

A diferencia de las empresas tradicionales, Buongiorno es una empresa altamente emprendedora. La mayor parte de los productos se lanzan en modo de “prueba”, asumiendo riesgos en ese sentido al invertir en nuevas ideas, en la cadena de distribución, o en la tecnología a fin de evaluar su viabilidad, asumiendo las consecuencias del éxito o el error. Si bien se aspira a tener más éxito que fracasos, es inevitable tener fracasos y en Buongiorno se aprende mucho de los fracasos. Debido al estilo participativo, cuando hay un fracaso se analiza, se comparten las enseñanzas, no existiendo el concepto de sanción sino de aprendizaje.



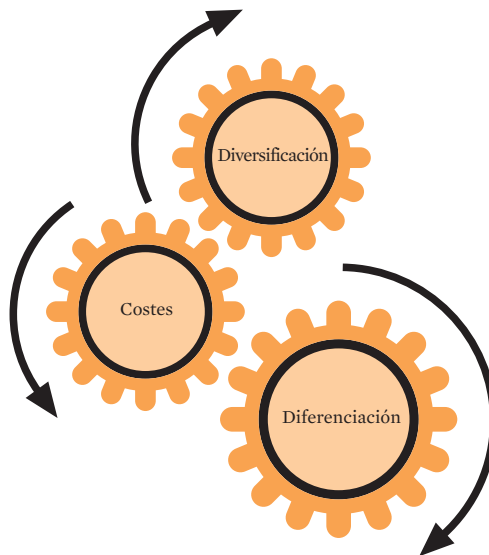
Buongiorno fomenta la capacidad creativa de diferentes maneras tales como los reconocimientos públicos, la remuneración económica o la rotación, y, para remunerar proyectos que han sido exitosos, se tienen los “special awards”. En general, la empresa cuenta con un sistema de retribución orientado al logro de los resultados y debido a que el promedio de edad del personal es de 32 años, hay personas muy jóvenes liderando proyectos muy significativos, debido precisamente al plan de promoción. Aunque se aceptan todas las propuestas, y se introducen cambios continuamente que provienen desde todos los niveles de la empresa, éstas son evaluadas en función de su relación con las líneas de negocios y, sobre todo, qué posibilidades existen de ampliarse a todas las líneas de negocio. Si las ideas son demasiado radicales, o de innovación disruptiva, se pasan al Departamento de Innovación.

La estructura empresarial de Buongiorno está organizada por divisiones, líneas de negocio, y, aunque se viene de una organización basada en la especialización, la estructura es bastante flexible y altamente integrada. Aunque las divisiones son bastante autónomas, comparten diferentes recursos como equipos técnicos, marketing, etc.

5. La estrategia de la empresa

Buongiorno es una empresa que cuenta con planes estratégicos altamente desarrollados, de hecho se monitorizan en tiempo real, de manera semanal, mensual y trimestral. La orientación de la estrategia se encuentra dividida de tres maneras: para las tecnologías maduras se plantea una estrategia basada en costes; para los nuevos productos la estrategia se basa en la diferenciación; complementando a éstas, se plantea una estrategia de diversificación (figura 3).

 **FIGURA 3** Estrategia organizacional de la empresa



Buongiorno cuenta con una estrategia de innovación que tiene su propia cuenta de resultados, sus riesgos identificados, sus propios indicadores, etc. Con respecto al crecimiento, Buongiorno se enfoca más en un crecimiento orgánico (interno) que de adquisición externa, pues apunta en gran medida a la creación de capacidades internas.

6. Conclusiones

Buongiorno es la mayor empresa a nivel europeo en el sector de la creación, producción y/o agregación y distribución de contenidos multimedia, especialmente en el campo de los servicios de entretenimiento, a través del correo electrónico y de la telefonía. En 10 años, Buongiorno ha pasado de ser una empresa de entretenimiento digital puro en la cual se enviaba una newsletter con noticias del día a través de email, a un modelo de éxito a escala internacional.

La extensa presencia geográfica, su cartera de contenidos y servicios, y un equipo integrado por casi un millar de profesionales, sitúan a Buongiorno a la vanguardia en la creciente industria del sector de contenidos digitales. Buongiorno se plantea una estrategia de crecimiento debido, sobre todo, a la imposición del entorno digital en que se encuentra y que se caracteriza por un elevado nivel de evolución. Así, Buongiorno se plantea una estrategia de crecimiento que, para 2010, se estima que sea de un dígito alto porcentual, de ahí que se plantee la incubación de proyectos de diferentes niveles de maduración en sus diferentes líneas de negocio.

Para Buongiorno la tecnología es un gran facilitador que les ha permitido aprovechar el patrón de consumo de los clientes, sus preferencias y sus necesidades. Uno de los principales retos y, al mismo tiempo, acierto de Buongiorno ha sido el haber sabido enfocar una organización de un mundo offline a un mundo online, más allá inclusive del mismo capital.

7. Clave del éxito: adaptación y personalización



A Buongiorno, la capacidad de migrar de una plataforma offline a una plataforma online le ha permitido convertirse en la mayor empresa en el sector de la creación, producción y/o agregación y distribución de contenidos multimedia a través del correo electrónico y de la telefonía. Otro acierto importante ha sido enfocar su modelo de negocio hacia el acercamiento con los clientes, siendo capaces de llevar una experiencia personalizada y personal a sus clientes, y el ofrecimiento de la experiencia inmediata y satisfactoria.

Por lo tanto, saber adaptarse y orientarse hacia las preferencias de los clientes, son dos factores claves que toda empresa debería tomar en cuenta. Pero adaptarse solamente no es suficiente, pues la empresa que desee ser exitosa deberá dominar la tecnología hacia la cual migre como parte de su evolución.



7.1. Otras claves

El caso de Buongiorno nos muestra de manera clara, que todas aquellas empresas, que deseen mantenerse y mantener su ventaja competitiva, deben estar atentas a todas las señales del mercado, para saber orientar sus recursos y sus esfuerzos en la dirección adecuada.

Pero adaptarse no basta, si las empresas desean ser exitosas también deben ofrecer una serie de productos y servicios derivados de la misma adaptación, orientando los mismos hacia las señales detectadas del mercado. De hecho, al igual que en Buongiorno, en el aspecto de la innovación será importante que las empresas contribuyan en los diversos tipos y en diferentes grados, pues esto, además de permitirles proporcionar una amplia gama de productos y servicios con un enfoque en las preferencias de los clientes, las facultará para crear una plataforma sobre la cual desarrollar los mismos productos. De esta manera, la empresa reforzará el proceso de adaptación y fortalecerá su identidad, favoreciendo su perfil ante sus diversos clientes como una empresa altamente innovadora.

Asimismo, será necesario para las empresas que se establezcan los correctos enlaces a fin de entablar las relaciones de colaboración necesarias, con el objetivo de adquirir el conocimiento no disponible internamente de manera externa.