



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CO-CREACIÓN CON LOS CONSUMIDORES: ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Daniel Dulanto-Jo

Piura, junio de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Dulanto, D. (2017). *Co-creación con los consumidores: estrategia de marketing para la creación de valor en el contexto del desarrollo de nuevos productos y servicios* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



“Co-creación con los consumidores: estrategia de marketing para la creación de valor en el contexto del desarrollo de nuevos productos y servicios”

**Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Daniel Ernesto Dulanto Jo

Asesor: Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, junio 2017

Dedicatoria

A mis padres, por todo su apoyo en cada proyecto que decido emprender.

A mis profesores, por ser guías de mi desarrollo profesional y académico.

A Luis, María Ale y Claudia; por animarme a dar mi mejor esfuerzo.

ABSTRACT

La co-creación con los consumidores es una estrategia de marketing que busca la creación de valor de manera conjunta con agentes externos, y de interés, de la empresa.

Esta nueva estrategia de marketing aparece en un contexto muy específico, beneficiándose y dando respuestas a la situación actual de las empresas. Los pilares sobre los cuales se basa la co-creación son: (1) la existencia de una brecha de información entre los mercados y las empresas, (2) consumidores activos que desean ser artífices de su propia satisfacción, y (3) la rápida aparición de tecnología aplicada al mundo empresarial.

Su lógica implica la integración de agentes externos de la empresa, como los propios consumidores, para hacerlos partícipes de la creación de su propio valor.

Esta investigación propone lineamientos generales para el diseño e implementación de una estrategia de co-creación. El diseño de la estrategia debe contemplar: (1) la motivación de la empresa para aplicar co-creación, y los objetivos que se esperan alcanzar, (2) el agente de colaboración externo, (3) el área donde tendrá lugar la colaboración, o a la forma de co-crear específica, (4) las plataformas de interacción, y (5) el nivel de involucramiento que tendrán los agentes colaboradores. Además, para asegurar su correcta implementación, se sugiere manejar el proceso con las siguientes características: diálogo continuo, acceso a la información, control del riesgo y transparencia.

Dentro de los beneficios obtenidos por esta estrategia, el principal es la creación de valor, tanto para los consumidores como para la empresa. Este valor, se traduce para los consumidores como un producto o servicio más cercano a ellos, que satisface mejor sus necesidades; y para las empresas como productos o servicios con un mejor desempeño comercial y financiero. Las limitaciones se centran en explicar las características necesarias por las empresas y el producto o servicio a co-crear.

El desarrollo de nuevos productos y servicios es una de las tareas que se ve más beneficiada por estrategias de marketing colaborativo o de innovación abierta, como la co-creación, por lo tanto, se presentan tres casos de éxito: Lego Mindstorms, Heineken's Night Club y Burberry World; donde se analiza su proceso de co-creación.

Finalmente, se concluye que el futuro de la creación de valor está en colaboraciones con grupos de interés de la empresa. Esta nueva estrategia de marketing no dejará de ser relevante en el corto o mediano plazo debido a que es poco probable que sus pilares cambien. Además, nacerán nuevas formas de co-crear, con distintos tipos de agentes y en distintas áreas de la empresa.

Palabras clave: co-creación, consumidores, lanzamiento de nuevos productos, servicios, creación de valor, estrategia, marketing.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 2. CONCEPTOS CLAVE	11
2.1. Definición de co-creación	11
2.2. Definición de involucramiento de los consumidores	13
2.3. Definición de creación de valor.....	14
CAPÍTULO 3. PROCESO DE CO-CREACIÓN	17
3.1. Diseño de la estrategia de Co-creación	18
3.1.1. Motivos para co-crear.....	18
3.1.2. Formas de co-creación.....	19
3.1.3. Agentes de colaboración	20
3.1.4. Plataformas de interacción	20
3.1.5. Nivel del involucramiento	20
3.1.5.1. Alcance de Involucramiento del Consumidor.....	21
3.1.5.2. Intensidad de Involucramiento del Consumidor	24
3.2. Implementación de la estrategia de co-creación.....	25
3.2.1. Diálogo	25
3.2.2. Acceso	25
3.2.3. Riesgo.....	26
3.2.4. Transparencia	26
3.3. Actividades de co-creación	26
CAPÍTULO 4. CASOS DE ÉXITO	29
4.1. LEGO Minstorms	29
4.1.1. Antecedentes e Historia de lanzamiento del producto	29
4.1.2. Producto co-creado: LEGO Mindstorms.....	30
4.1.3. Actividades de co-creación	31
4.1.4. Resultados y discusiones	31
4.2. Heineken's Night Club	32
4.2.1. Antecedentes e Historia de lanzamiento del servicio.....	33
4.2.2. Servicio co-creado: El club nocturno Heineken.....	33
4.2.3. Actividades de co-creación	34

4.2.4. Resultados y discusiones	34
4.3. Burberry World.....	35
4.3.1. Antecedentes e Historia del lanzamiento del servicio	36
4.3.2. Servicio co-creado: Burberry World.....	37
5.3.3. Actividades de co-creación.....	37
4.3.4. Resultados y discusiones	38
CAPÍTULO 5. BENEFICIOS DE APLICAR CO-CREACIÓN	41
5.1. Beneficios para los consumidores.....	41
5.1.1. Creación de valor	41
5.2. Beneficios para la empresa	42
5.2.1. Creación de valor	42
CAPÍTULO 6. LIMITACIONES DE LA CO-CREACIÓN	45
CONCLUSIONES	47
Futuras líneas de investigación	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	57
Anexo 1: Imágenes.....	59

Índice de tablas

Tabla N° 1:	Ratio de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos.....	6
Tabla N° 2:	Términos relacionados a la co-creación.....	12
Tabla N° 3:	Definición de co-creación de valor por varios autores en los últimos años.....	15
Tabla N°4:	Resumen de la estrategia de co-creación de LEGO	32
Tabla N°5:	Resumen de la estrategia de co-creación de HEINEKEN.....	35
Tabla N°6:	Resumen de la estrategia de co-creación de BURBERRY	39
Tabla N°7:	Ejemplos de co-creación exitosos	44

Índice de cuadros

Cuadro N° 1:	Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos	21
Cuadro N°2:	Niveles de co-creación	24
Cuadro N° 3:	Tipos de actividades de co-creación en las etapas de: Ideación, Desarrollo de nuevos productos y servicios	27

Introducción

Dentro del ámbito gerencial y académico, siempre ha sido tema de interés y estudio la capacidad de las empresas para sobrevivir en largo plazo en los mercados. La supervivencia es la convergencia de muchos componentes: desde la capacidad de las organizaciones para encontrar y retener talento, hasta la capacidad para detectar y mantener ventajas competitivas en el tiempo. En el área de marketing, una de las capacidades más importantes es identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores de manera efectiva. Sin embargo, esta tarea se torna cada vez más difícil, debido a que el entorno actual es muy dinámico: existe mucha competencia y los consumidores son más exigentes que antes. Es por esto que las empresas deben preocuparse por escuchar atentamente a sus consumidores, la investigación de mercado como herramienta de marketing reduce el riesgo en la toma de decisiones y ayuda a lanzar productos al mercado con un menor grado de incertidumbre. Sin embargo, esto ya no asegura que los productos o servicios sean relevantes para los consumidores de hoy en día.

Por lo tanto, aparece la co-creación como esta nueva estrategia que intenta llenar la brecha entre la velocidad a la que avanza el mercado y la velocidad que avanza la empresa. Incluyendo a ciertos agentes externos como colaboradores dentro de la organización para asegurar la creación de valor y los resultados positivos para la empresa.

Motivación y relevancia del tema:

La importancia de estudiar la co-creación radica en el descubrimiento que las empresas ya no son capaces, por sí solas, de elaborar ofertas comerciales innovadoras que generen valor para sus consumidores. Esta nueva estrategia de marketing, que se ubica dentro de las estrategias de Innovación abierta y de Marketing colaborativo, está cambiando la forma en que las empresas tratan a sus colaboradores, cambiando su naturaleza pasiva por una participativa.

La co-creación es una tendencia que recién está llegando al Perú, por lo tanto, esta investigación puede ser útil para:

- Gestores del área de marketing interesados en aplicar esta nueva estrategia para la creación de valor, debido a que, tener conocimientos de esta estrategia ayudará a una mejor gestión del portafolio de los productos y servicios de la empresa.
- Desde el punto de vista académico, la co-creación es todavía un tema reciente, por lo tanto, mi investigación va a contribuir a una mejor comprensión de esta estrategia de marketing. Dicho esto, un análisis documental beneficia a: investigadores que desean empezar a estudiar este tema, universidades que desean incluir la co-creación como tema de enseñanza; y en general a cualquier persona que desea tener conocimiento sobre este tema.

Objetivos de investigación:

- Analizar el estado del arte de la co-creación con los consumidores.
Entender qué es y cómo funciona la co-creación con los consumidores como nueva estrategia de marketing para la creación de valor en el contexto del desarrollo de nuevos productos y servicios. Explicar los beneficios que implica esta estrategia para los agentes involucrados, así como las limitaciones que posee.
- Aplicar la teoría a tres casos de co-creación exitosos.
Esta aplicación se basa en estudiar la estrategia de co-creación en cada caso específico y analizar los resultados alcanzados.

Para dar respuesta a estos objetivos de investigación, se ha estructurado la tesis de la siguiente manera:

En el capítulo número 1: Marco teórico, se explica el contexto y los factores que hicieron posible el surgimiento de esta nueva estrategia de marketing, su estado actual de estudio y como se diferencia de otras estrategias colaborativas.

En el capítulo número 2: Conceptos claves, se procederá a detallar cómo la literatura define los términos: co-creación, participación de los consumidores y creación de valor; conceptos necesarios para entender qué es la co-creación con los consumidores. La literatura revisada abarca desde el año 1990 hasta la actualidad.

El capítulo número 3: El proceso de co-creación, se explican los pasos para diseñar e implementar una estrategia de co-creación de manera exitosa, así como las actividades de co-creación relevantes para el contexto de estudio. Esto será útil para entender cómo funciona la co-creación con los consumidores como estrategia para crear valor en el contexto de nuevos productos y servicios.

En el capítulo número 4: Casos de éxito, se analizan tres casos: la empresa de juguetes LEGO y su producto co-creado LEGO Mindstorms, la empresa de cerveza Heineken y su iniciativa de co-creación el Heineken's Night Club, y finalmente, la empresa de moda Burberry y su estrategia de co-creación para lanzar el servicio Burberry World.

En el capítulo número 5: Los beneficios de la co-creación, se explican los beneficios tanto para los consumidores como para la empresa que emprende el proceso de co-creación, basándose en la literatura revisada y en los casos de éxito analizados.

En el capítulo 6: Limitaciones de la co-creación, se explican los requisitos para llevar a cabo un proceso de co-creación exitoso, basándose en la literatura. También, se menciona un factor determinante que limita el impacto que tiene esta estrategia en los resultados de la empresa.

Por último, se explican las conclusiones a las que se han podido llegar en este trabajo de investigación. Además, se hacen algunas recomendaciones para futuras líneas de investigación

Capítulo 1

Marco Teórico

Actualmente los negocios tienen que reinventarse de manera continua para adaptarse a las dinámicas y complejas realidades de los mercados. La estandarización, esencial para competir hoy en día, hace difícil a las marcas diferenciarse de sus competidores debido a que se trabaja con productos estandarizados. Los mercados son más fragmentados que antes y los consumidores son cada vez más exigentes, además, estos poseen un acceso a los medios de comunicación nunca antes visto, lo que implica consumidores más informados. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías han creado nuevos modelos de producción e innovación que permiten y animan a mayores grados de participación y colaboración con los “stakeholders”¹ (Roser et al., 2009)

El desarrollo de nuevos productos siempre ha sido un importante factor de crecimiento e ingresos de la empresa (Wind & Mahajan, 1997). Desafortunadamente, los estudios demuestran que la mayoría de nuevos productos no tienen éxito, sólo 20 de cada 100 productos lanzados al mercado son aceptados por los consumidores (Ver Tabla N° 1).

Para respaldar la conclusión generalizada de que el 20% de los nuevos productos son un éxito, he resumido la información encontrada en la literatura de NPD.

En la siguiente tabla se citan algunos papers y artículos, desde 1961 hasta la actualidad, que tienen una base empírica para fundamentar sus hallazgos.

¹ Todas aquellas personas o entidades afectadas por el accionar de una empresa, por ende, son grupos de interés.

Tabla N° 1: Ratio de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos

Autor	Artículo/ Paper	Ratio de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos
Dillon & Karen (2011)	I Think of My Failures as a Gift	80%
Friedman, H. (2011)	Product Policy	80%
Copernicus Marketing, Consulting and Research. (2010)	Top Ten Reasons for Business Failure	80%
Gourville, J. (2006),	Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption	65%
Schlossberg, H. (1990)	Fear of failure stifles product development	90%
Randall, Schultz & Braun (1998)	Why do products fail? The overreach effect on new product decisions	70%
O' Meara, J.T. (1961)	Selecting profitable products	80%

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que se ha encontrado que algunos autores, quienes también han realizado estudios al respecto, están en desacuerdo con este ratio. Como Castellion & Markham (2012), quienes postulan que el verdadero ratio de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos es de 40%, y afirman que el motivo por el cual diversos estudios tienden a inflar este número es para promover un interés propio.

Sin embargo, después de analizar toda la literatura de NPD, es innegable que los nuevos productos tienen una alta tasa de fracaso. Con el objetivo de cambiar esta situación, tanto académicos como gestores comerciales han puesto especial énfasis en mejorar el proceso de Desarrollo de Nuevos Productos.

En este panorama es que nace la co-creación, esta nueva estrategia de marketing que, entre sus muchos beneficios, mejora el conocimiento que tiene la empresa sobre los consumidores y favorece el desarrollo colaborativo, a través del involucramiento de unos agentes externos en la organización, con el objetivo de innovar y crear valor² tanto para dichos agentes como para la empresa (Gruner, 2010). En la literatura de marketing, este agente externo de colaboración es usualmente el consumidor. Resumiendo, la co-creación transforma a los consumidores en colaboradores de la empresa para desarrollar y comercializar productos y servicios de manera más efectiva.

² Se entiende por creación de valor a realizar acciones que incrementen el valor de bienes, servicios o hasta negocios. Las empresas ahora se enfocan en la creación de valor tanto en el contexto de crear un mejor valor para los clientes que compran sus productos y servicios, así como para los stakeholders de su negocio.

La co-creación aparece como una interiorización de la lógica dominante del servicio (LDS) propuesta por Vargo y Lusch en el 2004 y ampliada en el 2008. Ellos afirman que todo bien o servicio que brinda una empresa es en realidad un servicio, en el sentido que se puede agregar valor en cualquier etapa del servicio donde exista contacto con el cliente. Es decir, la co-creación aplica, del marketing de servicios, la capacidad para hacer mejoras en cada una de las partes del proceso de desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto; no solo en la parte final (comercialización) que es lo usual en el marketing de bienes de consumo. Otra premisa básica sobre las cuales opera esta nueva lógica es que, las empresas no crean valor, sólo hacen propuestas de valor (es decir, lo entregan), debido a que el valor para los consumidores es co-creado por ellos mismos (Lusch, et al., 2006).

El marketing tradicional está orientado al mercado, es decir, afirma que las empresas deben escuchar a los consumidores para atender sus necesidades. Sin embargo, la co-creación da un paso más allá de la orientación al mercado y a los consumidores. Las compañías ahora no sólo escuchan a los clientes y satisfacen sus necesidades, sino que los involucran en las actividades de marketing para co-crear valor (Petri & Jacob, 2016). Es un marketing colaborativo o participativo, en el cual ambas partes se benefician mutuamente (Cova & Sale, 2008).

Se diferencia de otras colaboraciones como la tercerización³ y el crowdsourcing⁴ porque la co-creación implica una visión más holística de la empresa y de los consumidores, esto permite obtener mejores resultados en el largo plazo (Chesbrough, 2003). La co-creación entiende que los consumidores pueden aportar mucho más que información relevante para la empresa, de lo contrario se podría aplicar alguna metodología de investigación de mercados tradicional. La óptica de co-creación ve a los consumidores como activos de la empresa capaces de identificar necesidades actuales y potenciales y sus respectivas soluciones de manera creativa e innovadora (Christensen, 1997; von Hippel, 1998).

Su gran apogeo se debe al desconocimiento en el que operan las marcas, las decisiones de marketing deben tomarse con la información más exacta posible para reducir la probabilidad de fracaso. Dicho esto, las investigaciones de mercado se quedan cortas en cuanto a descubrir “insights⁵” que mueven a los nuevos consumidores.

Autores como Lynn et al. (1996) afirma que la investigación de mercados, herramienta tradicional del marketing, no fomenta la innovación. Wittel et al. (2011) afirma que para conocer a los consumidores de hoy en día y asegurar la creación de valor en los productos y servicios, es necesario una herramienta que brinde un conocimiento más profundo de los consumidores. Wittel et al. (2011) postula que la investigación de mercados tradicional es incapaz de brindar un conocimiento rápido y preciso de las nuevas necesidades de los consumidores., debido a su metodología. Por lo

³ Estrategia de gestión en la cual se permite que un tercero realice procesos operacionales de un negocio.

⁴ Colaboración abierta, en la cual se deja a un grupo numeroso de personas a cargo de tareas que tradicionalmente realizaban empleados o contratistas.

⁵ Anglicismo que hace referencia a una motivación profunda del consumidor en relación a su comportamiento hacia un sector, marca o producto. Se basa en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca.

tanto, para complementar y contrastar la información obtenida por la investigación de mercados, aparece la co-creación. Es decir, la co-creación como herramienta para obtener información no sustituye a la investigación de mercados, sino que, la complementa.

Cuando los propios colaboradores de la empresa no bastan para dar una respuesta rápida al mercado, es cuando las marcas se vuelcan hacia el exterior y deciden incluir a los propios consumidores como colaboradores (Wittel et al., 2011).

En la misma línea, O'hern & Rindfleisch (2009) afirman que el surgimiento de la co-creación puede atribuirse a 3 factores:

- La asimetría de la información entre la demanda de los consumidores y la oferta de los productores.
- El empoderamiento de los clientes.
- La aplicación de la tecnología en los entornos empresariales.

Finalmente, existen algunas teorías que afirman que el enfoque de orientación al mercado y a los consumidores sólo llevará a retrasar los procesos de innovación y creación de valor en una empresa (Crawford ,1992; Macdonald, 1995), debido a que el consumidor promedio es incapaz de reconocer sus propias necesidades y determinar la mejor forma de satisfacerlas (Hamel & Prahalad, 1994). Sin embargo, la literatura demuestra que empresas que han aplicado estrategias de co-creación, han obtenido resultados positivos. No sólo eso, Christensen (1997) y von Hippel (1998) afirman que los consumidores son esenciales para innovar y crear valor. Ellos hablan de los “lead users⁶”, grupos de consumidores que son capaces de adelantarse a las tendencias del mercado y detectar nuevas necesidades.

Es por esto que, marcas pioneras en diversos sectores pensaron con esta nueva lógica de marketing y la aplicaron, empresas como: DELL y Apple en tecnología; LEGO en juguetes para niños; Burberry en ropa de alta costura; HEINEKEN en cervecería; etc. Diversos artículos afirman que más del 50% de las 500 empresas top de Fortune han aplicado la co-creación como estrategia de innovación⁷. Sin embargo, la co-creación es un proceso muy exacto, en el cual tienen que estar ordenados una serie de factores para que tenga éxito (O' Hern and Rindfleisch, 2009; von Hippel 2005). Es la intención de esta investigación entender cómo la co-creación es capaz de crear valor a través del involucramiento de los consumidores en la tarea específica de desarrollo nuevos productos y servicios, a través de la revisión de la literatura y el análisis de tres casos de co-creación exitosos, para mayor entendimiento de los beneficios y limitaciones de esta nueva estrategia de marketing.

⁶ Lead users o Usuarios líderes: término acuñado por Eric von Hippel (1986), hace referencia a los usuarios (empresas, organizaciones o individuos) que van por delante de las tendencias del mercado. Por lo tanto, son más propensos a innovar al tener unas necesidades más avanzadas que los usuarios promedio.

⁷ “Collaboration and Co-Creation for Brand Innovation” de Andre Welch, Y&R.

Cabe mencionar que la co-creación como estrategia, puede darse a través de la interacción con cualquier agente o grupo de interés de la organización, por ejemplo: consumidores, proveedores, competidores, universidades, consultores, etc. (Kundsen, 2007; Sivadas & Dwyer, 2000). Cada uno de ellos puede aportar con distintos conocimientos e “insights” a áreas específicas de la empresa. La elección de centrarse en los consumidores, es debido a que, para el área de marketing, y en específico para la tarea de desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios al mercado, son los agentes más provechosos. Al mismo tiempo, si bien es posible aplicar co-creación en empresas tanto B2B⁸ como B2C⁹, este trabajo de investigación se centra en empresas B2C, debido a que son ellas las que tienen contacto con los consumidores finales.

⁸ Business to Business. Empresa a empresa. Hace referencia a aquellos modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresas.

⁹ Business to Customer. Empresa a consumidores. Hace referencia a aquellos modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se produce de una empresa a sus consumidores finales.

Capítulo 2

Conceptos clave

Se ha visto la necesidad de definir algunos términos claves para poder entender que es la co-creación y como es capaz de crear valor a través del involucramiento de los consumidores al interior de la organización.

2.1. Definición de co-creación

La co creación es definida como una nueva forma de afrontar el mercado y de mirar a los consumidores. En esta nueva estrategia de marketing, la empresa es consciente de que cada vez es más difícil innovar y seguir siendo relevante para los consumidores, por lo tanto, los consumidores son incorporados dentro de la organización para crear valor (Vargo & Lusch, 2004). Es por esto que se afirma que los consumidores son co-creadores de valor.

Autores como Chesbrough (2003) y Piller et al. (2010) se inclinan a decir que las estrategias de colaboración, como la co-creación, son un tipo de innovación abierta (“Open Innovation”) debido a que ambas poseen la misma ideología. Caso similar al “crowdsourcing”, que entiende que hay agentes externos que son útiles para desarrollar tareas que típicamente realizaba la empresa. Sin embargo, se debe destacar que la co-creación tiene como objetivo principal la creación de valor; ahí es donde se diferencia de las otras estrategias colaborativas actuales, para más información ver Tabla 2.

La co-creación es un proceso activo, creativo y social. Basado en una colaboración constante entre usuario y productor que es iniciado por la empresa para generar valor para todos sus grupos de interés. Los investigadores se animan a decir que el marketing ha entrado en una nueva etapa, el marketing colaborativo, donde cualquier agente que es capaz de brindar una colaboración exitosa para beneficio de la empresa es aceptado y bienvenido (Roser et al., 2013).

Se afirma que es una colaboración *activa* porque no se detiene, no es una actividad individual que se de en un momento determinado y luego termine. Es una relación que abre una ventana para una conversación continua entre la empresa y sus consumidores. Es *social* porque involucra a los consumidores y es producto de la interacción consumidores-empresa que es posible co-crear valor. Y, por último, es

creativa porque el flujo de información al realizar todas las actividades de co-creación es enorme, logrando soluciones creativas para los problemas de marketing.

Desde el punto de vista estratégico, es también considerada una filosofía o estrategia empresarial, debido a que a pesar que es una estrategia que nace en el área de marketing, su planeación e implementación involucra todo un cambio organizacional (Zhang & Chen, 2008). Sin mencionar que ayuda a construir una ventaja competitiva a largo plazo, (Prahalad & Ramaswamy, 2004) debido a que entre sus principales beneficios está: desarrollar un mejor producto para el mercado y fidelizar a los consumidores.

Finalmente, se mencionarán algunos términos relacionados que pueden confundirse con co-creación en un determinado nivel. Sin embargo, se explicará la principal diferencia para no confundir los conceptos.

Tabla N° 2: Términos relacionados a la co-creación

Término relacionado	Diferencia con co-creación
Co-producción	<p>En la co-producción, el consumidor es un agente activo sólo en las tareas que involucran la producción de bienes y servicios. En la literatura de marketing primero apareció la co-producción y después la co-creación. Antes las colaboraciones con agentes externos se limitaban sólo a un ámbito de la producción, posteriormente se vio la posibilidad de co-crear en varias áreas de la empresa (Bendapudi & Leone, 2003).</p> <p>La literatura llama a la co-producción como la primera dimensión de la co-creación (Frow et al.,2015)</p>
Co-diseño	<p>Es la segunda dimensión de la co-creación, implica una colaboración de agentes externos e internos que se limita a las primeras fases del desarrollo de un nuevo producto o servicio: Ideación y Desarrollo. Es por esto que se afirma que la co-creación, a gran escala, se resumen en co-diseño y co-producción (Frow et al., 2015).</p>
Innovación abierta	<p>Término acuñado por Chesbrough,(1942) reúne a todas las estrategias en las cuales la empresa va más allá de los límites de su propia organización y busca en el exterior agentes útiles para potenciar la innovación. La innovación abierta es un concepto originado que cae directamente en esa brecha entre los negocios y la academia. Conceptualmente, es un enfoque más distribuido, más participativo, más descentralizado de la innovación, basado en el hecho observado de que el conocimiento útil hoy en día está ampliamente distribuido, y ninguna empresa, no importa cuán grande o capaz sea, podría innovar de manera efectiva por sí misma.</p> <p>Es una combinación de recursos internos y externos para llegar a resultados innovadores, tradicionalmente las empresas han gestionado la innovación de forma cerrada, es decir desde el interior. Se diferencia de la co-creación en su objetivo principal, la co-creación busca la creación de valor, mientras que las estrategias de innovación abierta buscan la innovación.</p>

Crowdsourcing	<p>Howe & Robinson (2006) describen crowdsourcing como el acto de una empresa o institución donde se toma una función en que en un primer momento era realizada por los colaboradores internos y se externaliza a una red de personas indefinidas (y generalmente grande) en forma de “open call¹⁰”. El requisito fundamental es el uso del formato “open call” y la gran red de trabajadores potenciales para resolver el problema de la empresa.</p> <p>Howe (2006) aclara que "es sólo crowdsourcing una vez que una empresa publica un problema en línea”, es decir cuando la llamada para participar es hecha de manera pública y en medios en línea. En resumen, el crowdsourcing permite involucrar a los consumidores dentro de la empresa para ser partícipes de tareas específicas de colaboración.</p> <p>El crowdsourcing, desde el punto de vista estratégico, emplea a los consumidores como recursos intelectuales; es decir, no se les empodera en ningún nivel.</p> <p>La diferencia es que la co-creación tiene una visión más completa de los consumidores porque entiende que no sólo son fuente de información, empoderándolos para realizar cambios (Roser et al., 2009)</p>
Personalización masiva (Mass Customization)	<p>Capacidad de la empresa que permite, al tener la tecnología y recursos suficientes, producir de forma masiva productos finales y servicios personalizados a las necesidades de cada grupo de consumidores o consumidores individuales. Brindando a la vez una superioridad estratégica y reducción de costos (Kotha, 1995).</p>

Fuente: elaboración propia

2.2. Definición de involucramiento de los consumidores

Los elementos externos de la compañía pueden ser muy provechosos para aventuras colaborativas, porque se aumenta la capacidad de solucionar problemas y detectar otros que la empresa por sí misma no habría notado (Sivadas & Dwyer, 2000).

Se ha estudiado el comportamiento de diversos agentes que pueden aportar información útil en los procesos dentro de una empresa, sin embargo, uno de los temas más investigados por los académicos es el desarrollo de nuevos productos. Knudson (2007) investigó el input de muchos agentes para esta tarea, entre ellos: los consumidores, los competidores, las universidades e instituciones privadas, los consultores y los proveedores; y encontró que, de todos estos colaboradores, los consumidores mostraban los mejores resultados para la tarea específica de idear y lanzar nuevos productos al mercado.

La verdad es que los consumidores siempre han jugado un rol muy importante en los procesos de producción de las empresas (Toffler, 1980), pero en un inicio su participación era reducida o pasiva, los consumidores se limitaban a comprar lo que las empresas ofrecían. Posteriormente, el cliente pasó a ser un agente de intercambio, donde su opinión era escuchada para procurar una satisfacción de necesidades. Por último, con

¹⁰ Invitación pública de la empresa a sus colaboradores externos para que sean partícipes de alguna actividad comercial.

las nuevas tecnologías, no sólo importa la opinión del consumidor, también importa lo que él puede ofrecer para la empresa, por lo tanto, es incorporado como colaborador.

Prahalad & Ramaswamy (2004) afirman que el éxito detrás de la co-creación está en el descubrimiento de que los consumidores actuales desean involucrarse en los procesos de desarrollo de nuevos productos de sus empresas, debido a que quieren asegurar la creación de valor para ellos a través de un producto personalizado a sus necesidades. Entonces, la co-creación puede ser considerada como la manifestación de un comportamiento cada vez más comprometido por parte de los consumidores (Van Doorn, 2010).

Es importante destacar que el involucramiento de los consumidores dentro de la empresa puede ser útil para muchos y muy diversos objetivos de marketing: potenciar la imagen de marca, desarrollar nuevos productos o servicios, aumentar la satisfacción y fidelización de los consumidores y la recuperación del servicio, en caso exista fallo¹¹ del mismo (Bagozzi y Dholakia, 2006; Sawhney et al., 2005; Troye y Supphellen, 2012).

Dicho esto, no tiene sentido hablar de un rol activo de los consumidores, porque este es inherente en la lógica del marketing actual. Tiene más sentido hablar del grado en el que el consumidor se involucra en los procesos de la empresa, específicamente en las actividades de marketing y de desarrollo de nuevos productos y servicios. Hoyer (2010) opina que la mejor forma de estudiar el involucramiento de los consumidores es separándolo en dos dimensiones: alcance y profundidad. Esto se explicará más adelante.

2.3. Definición de creación de valor

Debido a que la co-creación persigue el objetivo principal de crear valor para la empresa y sus agentes de colaboración, en este caso: sus consumidores; es imperativo entender el concepto de creación de valor, para comprender el principal beneficio que brinda la co-creación. Por lo tanto, primero se discutirá la definición de valor; posteriormente, creación de valor; y, por último, co-creación de valor.

El concepto de creación de valor en marketing ha sido ampliamente abordado y discutido en la literatura desde la década de los 80's. En la actualidad, ha tomado protagonismo nuevamente debido a la importancia de los fenómenos: creación de valor y creación de experiencias¹², como última instancia de la creación de valor (Helkkula et al, 2012).

- Se habla de *valor* como algo relevante para los consumidores. El valor es construido a partir de numerosas características que el cliente espera encontrar en

¹¹ En la literatura de marketing se le llama fallo del servicio o servicio fallido, a cualquier inconveniente surgido durante el proceso de compra, adquisición o consumo del mismo. Trayendo como resultado, la insatisfacción del consumidor. Es un tema ampliamente estudiado en la literatura de marketing de servicios porque estos fallos suelen ser muy frecuentes, debido al factor humano presente en los servicios.

¹² Las experiencias vienen a ser el valor que es directa o indirectamente vivido por los consumidores en el contexto de su propia experiencia de compra o consumo (Helkkula et al., 2012).

el bien o servicio que adquiera, no se habla sólo de características físicas, sino también de cognitivas.

En el contexto de marketing se habla del valor percibido por los consumidores. Este es la diferencia entre los beneficios del producto adquirido y los costos de adquisición.

- La *creación de valor* es una de las actividades principales del marketing. De acuerdo a la American Marketing Association (2007), las funciones del área de marketing de una empresa deben girar en torno al valor: crearlo, comunicarlo y entregarlo son sus premisas básicas.
Por lo tanto, la creación de valor es un punto de interés primordial para el marketing, entendiendo que, si se logra se estarían satisfaciendo las necesidades de los consumidores, y obteniendo resultados económicos positivos para la empresa.
- La *co-creación de valor* es simplemente el involucramiento de algún agente externo de la organización para que apoye en las tareas de creación de valor. Es por esto que se habla de una cooperación bilateral entre empresa y agente colaborador.

Ha quedado en el pasado la idea de que el consumidor es simplemente un agente de transacciones, ahora el marketing habla de interacciones.

Se presenta la siguiente tabla que explica cómo se ha ido moldeando el concepto de co-creación de valor en los últimos años.

Tabla N° 3: Definición de co-creación de valor por varios autores en los últimos años

Autores	Co-creación de valor
Roser et al. (2013)	Un proceso interactivo, creativo y social entre grupos de interés de la empresa que es iniciado por la misma, se da a diferentes niveles del proceso de creación de valor.
Ind & Coates (2013)	Es un proceso que brinda una oportunidad para que una interacción que se está dando consiga resultados significativos. Interacción que se caracteriza por una apertura de la empresa hacia terceros y una voluntad de esos terceros por involucrarse.
Gronroos (2012)	Es una actividad colaborativa, que se da conjuntamente entre partes que tienen una interacción directa (por ejemplo: empresa-consumidor), con el objetivo de contribuir al valor creado para ambas partes.
Edvardsson et al. (2011)	Está forjada por fuerzas sociales, es reproducida en estructuras sociales, y puede ser asimétrica por los agentes involucrados.
Xie et al. (2008)	Como actividades de creación de valor emprendidas por el consumidor que resultan en la producción de productos que eventualmente consumen y que se convierten en su experiencia de consumo.
Payne et al. (2008)	Proceso que involucra un apoyo superior en la tarea de crear preposiciones de valor. Este apoyo superior es brindado por los consumidores con el objetivo de determinar cuándo un producto o servicio es relevante.

Fuente: Agrawal et al. (2015)

En conclusión, la creación de valor es un proceso complejo que ya no puede ser realizado únicamente por la propia empresa. Las nuevas tecnologías permiten e invitan a mayores niveles de colaboración. La organización debe detectar a los colaboradores externos que pueden ser útiles para las tareas de creación de valor e involucrarlos en dichos procesos.

Capítulo 3

Proceso de Co-creación

Un proceso es un conjunto ordenado de actividades, vinculadas de forma lógica, que se llevan a cabo para obtener un resultado concreto.¹³ La literatura revisada utiliza el término proceso porque los investigadores del tema entienden que la co-creación necesita seguir unos pasos, en su diseño, para obtener los resultados esperados.

Se debe resaltar que el enfoque de este estudio es de la co-creación como estrategia para crear valor en el contexto del desarrollo de nuevos productos y servicios. Se ha elegido este enfoque debido a que los consumidores son los agentes que brindan los mejores resultados en tareas colaborativas en el área de marketing, y se ha elegido la tarea específica de desarrollo de nuevos productos y servicios porque: es una de las principales formas de crecer y obtener ingresos para las empresas (Wind & Mahajan, 1997), y porque la literatura de co-creación reconoce que es una de las tareas que más se beneficia de estrategias colaborativas (Restuccia & Oullet, 2009; Gruner, 2010; van der Lof, 2013).

Un proceso de co-creación abarca tanto el diseño de la estrategia de co-creación como la implementación de la misma. Por lo tanto, a continuación, se explicarán los pasos a seguir para diseñar e implementar un proceso de co-creación.

Dentro del diseño de la estrategia, se debe definir cuál será el incentivo que estos agentes externos de colaboración recibirán, dividiéndolos en: (1) incentivos extrínsecos, remuneración material: dinero, bienes, entre otros.; y, (2) incentivos intrínsecos, voluntad propia, interés en el proyecto, placer, etc. (Roser et al. 2009)

Sin embargo, para efectos de esta investigación, se ha decidido no incluir la remuneración como un paso más del diseño de la estrategia de co-creación. Debido a que la mayoría de autores están de acuerdo en que la remuneración no es una parte esencial de la estrategia de co-creación, porque, obedeciendo con su naturaleza, el consumidor se involucra de manera desinteresada, con ánimos de desarrollar un producto o servicio que satisfaga sus necesidades. Es decir, la co-creación, específicamente con los consumidores, obtiene resultados óptimos sólo cuando el

¹³ Definición de proceso, (Diccionario RAE, 2016).

involucramiento de sus agentes externos es de naturaleza intrínseca, es decir, no esperan ningún beneficio material por parte de la empresa.

3.1. Diseño de la estrategia de Co-creación¹⁴

Frow et al. (2015) enmarca el diseño de un proceso de co-creación en 5 pasos, donde cada uno se va dando de manera lógica y ordenada:

En primer lugar, la empresa debe tener claro el motivo por el cual decide aplicar la co-creación, de tal forma que pueda definir la forma correcta de co-creación a usar y los agentes más provechosos para este fin.

En segundo lugar, la empresa define la forma de co-creación para lograr sus objetivos primarios y secundarios.

En tercer lugar, la empresa selecciona a los agentes de colaboración más adecuados para co-crear. Teniendo en cuenta que cada agente brinda los mejores resultados en su área de especialidad.

En cuarto lugar, la empresa construye las plataformas necesarias donde se llevará a cabo la interacción entre organización y agentes colaborativos.

En quinto lugar, la empresa decide hasta donde se involucrará el agente de colaboración dentro de la empresa.

3.1.1. Motivos para co-crear

La literatura ha encontrado que una empresa puede tener distintos motivos para emprender una iniciativa de colaboración, según Frow et al (2015), las más comunes son las siguientes:

- a. Obtener acceso a recursos: recursos que serán capaces de generar redes de contactos importantes para la empresa, así como la integración de estos recursos (Vargo & Lusch, 2008a)
- b. Mejorar la experiencia de los consumidores: de tal forma que la interacción de estos no solo se limite a recibir el producto final, sino a involucrarse en todo el proceso para que su experiencia sea más completa y acorde a sus expectativas.
- c. Habilitar el autoservicio: para que los consumidores tengan un mayor involucramiento en su propia experiencia de compra.
- d. Crear ofertas más competitivas: algunos investigadores sugieren que el involucramiento de los consumidores mejora el co-diseño y la co-producción (Carbonell et al., 2009), resultando en productos y servicios más competitivos.
- e. Disminuir costos: el deseo de una firma para reducir costos puede llevarla a colaborar con agentes externos en co-producción.

¹⁴ Roser et al. 2009. Co-creation report: New pathways to value.

- f. Disminuir el tiempo al mercado: lograr eficiencia en la producción y diseño de los nuevos productos o servicios.
- g. Estrategia emergente: como estrategia de innovación o filosofía empresarial que cambiará el rumbo de toda la organización.
- h. Construir conocimiento de marca: como alternativa a la publicidad tradicional. Debido a que la publicidad en medios convencionales es cara y su efectividad cada vez es más cuestionada.

3.1.2. Formas de co-creación

La literatura de co-creación es amplia, y muchos autores han encontrado diversas formas de co-crear valor dentro de la empresa.

Frow et al. (2015) ha identificado 12 formas específicas de co-creación de acuerdo al área en que sea da la interacción consumidor-empresa:

- 1) Co- concepción de ideas: se refiere a dos o más actores colaborando en la concepción innovadora de un producto o servicio.
- 2) Co-diseño: posibilidad de que los consumidores personalicen el diseño de sus productos finales.
- 3) Co-producción: posibilidad de que los consumidores tomen un rol activo en la producción de sus productos finales.
- 4) Co-promoción: creación de comunidades de marca para poder ajustar las campañas promocionales a los gustos y necesidades de los consumidores.
- 5) Co-precio: estrategias de precio elaboradas con un agente colaborativo.
- 6) Co-distribución: estrategias de distribución y gestión de canales conjuntamente con otros agentes de interés.
- 7) Co-consumption: se refiere a una colaboración que tiene lugar durante el uso del producto, para mejorar la experiencia de consumo.
- 8) Co-mantenimiento: Se refiere a dos o más actores que comparten los servicios de mantenimiento de un producto principal.
- 9) Co-outsourcing: permitir a otros agentes brindar soluciones a la propia empresa;
- 10) Co-disposición: permitir a a otros stakeholders ser partícipes de las actividades de disposición o reciclaje de la empresa;
- 11) Co-experiencia: brindar una experiencia de compra o consumo conjuntamente con otros actores de interés, a través de una integración de recursos en el tiempo y en varias etapas de consumo.
- 12) Co-creación de significado: se refiere a la interacción entre la compañía y otros actores para producir nuevos significados y conocimiento, por múltiples encuentros en el tiempo.

Si bien esta lista es amplia, los académicos están de acuerdo en que, en el futuro, nuevas formas de co-crear aparecerán, también es importante resaltar que una empresa puede hacer uso de varias formas de co-creación simultáneamente.

Finalmente, para esta investigación, y tomando en cuenta la participación de los consumidores en las 4 etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos de Hoyer et al. (2010), se ha visto conveniente elegir solamente las formas específicas de co-creación relevantes para el contexto de este estudio, que vendrían a ser las siguientes:

- Co-concepción de ideas
- Co-diseño
- Co-producción
- Co-promoción
- Co-precio
- Co-distribución
- Co-experiencias

3.1.3. Agentes de colaboración

Los agentes de colaboración más comunes de acuerdo a la literatura de co-creación son los siguientes:

- Consumidores
- Proveedores
- Competidores
- Universidades
- Consultores

3.1.4. Plataformas de interacción

Los medios de interacción más utilizados por las empresas que han co-creado se dividen en:

- Plataformas en línea como: foros en internet, comunidades en línea, etc.
- Plataformas físicas como: eventos, conferencias, congresos, etc.

3.1.5. Nivel del involucramiento

Debido a que el contexto de este estudio es la co-creación con los consumidores en la tarea de desarrollo de nuevos productos y servicios, a continuación, se presentan las etapas propuestas por Hoyer et. al. (2010). Se ha decidido utilizar las cuatro etapas de Hoyer debido a que son las más completas y aceptadas en la literatura de “New Product Development” (NPD).

Cuadro N° 1: Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos



Fuente: Füller Mühlbacher, Mtzler & Jawcki, 2006; Hoyer, Chandy, Doroty, Krafft & Singh, 2010.

A continuación, se explicará como la literatura se ha limitado a analizar el involucramiento de estos agentes de colaboración para esta tarea específica:

- En primer lugar, la empresa debe decidir *el alcance* que tendrán estos consumidores dentro de los procesos de desarrollo de nuevos productos. Es decir, especificar si los consumidores estarán presentes en la etapa de: Ideación, Desarrollo, Comercialización y Post Venta. Pueden estar presentes en varias, en una sola o en todas.
- En segundo lugar, la empresa también decidirá *la profundidad o intensidad* de este involucramiento en cada una de las etapas. La intensidad hace referencia a la cantidad de responsabilidad o empoderamiento otorgado a los consumidores dentro de las actividades específicas de co-creación.

3.1.5.1. Alcance de Involucramiento del Consumidor

A continuación, se describirán el alcance en las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos, propuestas en el Cuadro N°1.

1. Ideación

Es la primera etapa de todo el proceso de desarrollo de nuevos productos. Es la parte creativa, en la cual nacen nuevos conceptos de productos y servicios interesantes para el mercado. Un tema de vital importancia en esta etapa es la “innovativeness”, entendida en el contexto de desarrollo de nuevos productos, como el nivel de novedad que tiene el nuevo producto. Esta novedad puede ser: productos totalmente novedosos o solo una modificación de los productos existentes¹⁵ que satisfagan mejor unas necesidades ya existentes.

Callahan & Lasry (2004) clasifican la novedad de los nuevos productos de la siguiente manera: innovación radical (un producto nuevo para el mundo y el sector), una innovación muy nueva (producto nuevo para la empresa y su sector) y una innovación incremental (producto nuevo para la empresa y sus consumidores). En su estudio se demostró que los consumidores son útiles en el desarrollo de productos de innovación incremental y muy nueva, en innovación radical no tanto. Esto significa que

¹⁵ Se debe resaltar que ambos tipos de productos son considerados como innovación.

los consumidores son capaces de brindar soluciones a productos de baja y media innovación, sin embargo, su estudio arrojó que los productos realmente innovadores, las innovaciones radicales usualmente nacen de la misma empresa (Veryzer, 1998). Esto no quiere decir que la co-creación no sea útil, debido a que la mayoría de innovaciones son solo de grado incremental y muy nueva, mientras que la minoría son radicales, y esto es lógico, debido a que no es posible inventar y lanzar al mercado productos, nuevos para el mundo y para el sector, de manera frecuente.

2. Desarrollo del producto

Una vez decidido el producto nuevo a desarrollar, el área de producción se encarga de fabricarlo para su futura comercialización en el mercado. La co-creación resulta atractiva en esta etapa siempre y cuando se trate de productos no complejos, debido a que el “input”¹⁶ de los consumidores en etapas de desarrollo técnicas no siempre es bien recibido (Macdonald, 1995). Knudsen, (2007) encontró que en esta etapa específica era preferible en input proporcionado por los proveedores, debido a que ellos tienen un mayor conocimiento del tema, lo que llevaría a un producto final de mayor calidad.

Los consumidores en esta etapa son consultados en cuanto a acabados finales, es decir, al diseño. Se valora su opinión en cuanto a cómo perciben ellos el producto final, no en cuanto a la materia prima involucrada para elaborar dicho producto final.

3. Comercialización

La etapa de comercialización, hace referencia a los esfuerzos de marketing para crear y colocar la oferta comercial en el mercado, se explicará a través de las 4P's del mix de marketing.

Producto: los consumidores pueden ser consultados en temas como diseño del producto, la materia prima involucrada en su elaboración, etiqueta y empaque, entre otros.

Precio: involucrar a los consumidores para brindar apoyo en estrategias de fijación de precios.

Plaza: desarrollando planes de distribución y cobertura de manera conjunta con los consumidores, por ejemplo: implementar el autoservicio en una tienda retail.

Promoción: El consumidor puede aportar con mucha información valiosa en este punto, desde lo más básico de la comunicación para lograr

¹⁶ Información que ingresa a la empresa.

conocimiento de marca hasta lo más específico para generar “engagement¹⁷”.

En general, brindando insights para generar contenido que llegue y tenga relevancia para el target, de tal forma que la empresa sea capaz de satisfacer mejor las necesidades de comunicación de marketing de sus consumidores.

4. Servicio Post-Venta

Finalmente, la atención al cliente posterior a la adquisición del bien o servicio es de vital importancia para asegurar la re-compra y lealtad a la marca. Uno de los temas más estudiado en la literatura de marketing de servicios es cómo aplicar estrategias de co-creación para servicios fallidos. Diversos estudios demuestran que la co-creación es muy útil para esta tarea en específico, sin embargo, como está fuera del contexto de esta investigación, no se profundizará en el tema.

De acuerdo a Cooper (1994), la Ideación y Desarrollo del producto son las etapas más importantes al momento de determinar el éxito que tendrá el nuevo producto. Esto es porque en estas primeras etapas el consumidor tiene un rol más protagónico y creativo, en las primeras fases es donde la creación de valor e innovación se ven potenciadas, a través de nuevos conceptos para el mercado, las actividades de co-creación y marketing para estas etapas son muchas y muy diversas, se explicarán más adelante.

La Comercialización y Servicio Post-Venta han sufrido poco cambio, debido a que el “input” de los consumidores sería el mismo si es a través de una investigación de mercados tradicional o si es a través de actividades de co-creación. Es por esto que, la literatura se ha enfocado en estudiar las primeras etapas, donde la co-creación tiene un efecto más potente.

Es importante destacar que las primeras fases del proceso: Ideación y Desarrollo, funcionan de la misma manera para productos y servicios. Sin embargo, las últimas fases: Comercialización y Servicio post-venta, son gestionadas de manera distinta (Carbonell et al. 2009, Vargo & Lusch, 2008b; Lusch et al. 2006; Vargo & Lusch, 2004b).

Por lo tanto, para este estudio, se usarán las dos primeras etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos de Hoyer et al. (2010), para explicar los efectos de la co-creación en el desarrollo de nuevos productos y nuevos servicios.

¹⁷ Crear engagement significa crear relaciones sólidas con los consumidores para asegurar su compromiso hacia la marca.

3.1.5.2. Intensidad de Involucramiento del Consumidor

La co-creación como ya se ha mencionado, implica una transformación organizacional integral, donde no sólo el área de marketing debe prepararse para aplicar esta estrategia, las demás áreas, se verán afectadas directa o indirectamente. La lógica de co-creación implica que los directivos y ejecutivos de marketing entreguen poder a los consumidores. Se empodera a los consumidores para sean ellos quienes realicen cambios, modificaciones o sugerencias. Este empoderamiento tiene niveles, en el cuadro a continuación se explican estos niveles:

Cuadro N°2: Niveles de co-creación

Desarrollo de nuevos productos	Compañía	Empoderamiento nulo	Empoderamiento selectivo
	Consumidores	Empoderamiento creativo	Empoderamiento total
		Compañía	Consumidores
		Selección de nuevos productos	

Fuente: Piller, Ihl & Vossen, 2010.

- **Empoderamiento nulo**
No permite a los consumidores interactuar en el proceso de desarrollo de nuevos productos en ningún nivel, los consumidores no son consultados por sus ideas o por sus gustos. Se guía por el modelo productor: la empresa produce determinados productos y el mercado (los consumidores) tienen que comprarlos. Es el enfoque antiguo de marketing, orientación al producto.
- **Empoderamiento selectivo**
Implica una delegación pequeña de poder a los consumidores, haciéndolos capaces de poder decidir entre uno o más ideas productos para su lanzamiento, ideas previamente desarrolladas por la empresa. Es el enfoque actual de marketing, orientación al mercado, se escucha que es lo que los consumidores quieren, sin embargo, todavía no se les permite tomar las riendas del cambio.
- **Empoderamiento creativo**
Se caracteriza por dar libertad a los consumidores para opinar y crear aquello que creen será mejor para ellos. Es decir, los consumidores son empoderados para idear y desarrollar su propio bien o servicio.

Sin embargo, es la compañía quien eventualmente decide si este producto co-creado saldrá al mercado.

- **Empoderamiento total**
Es el involucramiento total del consumidor. Aceptar el proceso de co-creación sin restricciones, abrir las puertas de la empresa a los consumidores para que hagan y decidan. Los consumidores serán capaces de desarrollar y lanzar los productos al mercado que en su criterio satisfarán sus propias necesidades.

Piller, Ihl & Vossen, (2010) mencionan que el promedio de co-creaciones se dan dentro de un empoderamiento selectivo y creativo. Son muy pocas las empresas que se arriesgan por aplicar actividades con un nivel de empoderamiento total.

3.2. Implementación de la estrategia de co-creación

Una vez que el proceso de diseño ha sido terminado, la empresa debe asegurarse de manejar la implementación de manera correcta para que la estrategia de co-creación tenga éxito. Detalles del proceso de implementación por parte de las empresas que han utilizado alguna estrategia de co-creación no ha sido motivo de estudio hasta la fecha, sin embargo, Prahalad & Ramaswamy (2004) descubrieron 4 pilares fundamentales, que son de utilidad para llevar a cabo la implementación:

3.2.1. Diálogo

En primer lugar, se debe dialogar oportunamente con los colaboradores internos de la empresa para asegurar su involucramiento y apoyo en el proceso de co-creación, y hacerlos sentir valorados. Debido a que incluir colaboradores externos puede originar inconformidad para los colaboradores internos.

En segundo lugar, procurar que el dialogo con los agentes colaboradores no debe parar. La co-creación abre una ventana para un dialogo continuo que no debe interrumpirse. Es producto de estas conversaciones continuas que nacen las ideas innovadoras.

3.2.2. Acceso

Se debe brindar a los consumidores todas las facilidades para que se involucren a la empresa y lograr una colaboración exitosa. Se debe comprobar la eficacia de las rutas de acceso de los colaboradores. Es decir, velar por el correcto uso de los medios de interacción.

3.2.3. Riesgo

Como toda estrategia, la co-creación puede fallar en el diseño o la implementación. Se debe cuidar especialmente los recursos invertidos tanto por la empresa como por los consumidores, de tal forma que el producto final esté acorde con las expectativas de ambos agentes. Si no fuera el caso, la empresa deberá manejar la situación a través de comunicación.

3.2.4. Transparencia

Por último, la transparencia en la información compartida es esencial para garantizar los resultados óptimos de la co-creación. La información producto de la interacción entre los consumidores y la empresa, debe estar a disposición de ambos agentes. Es decir, se debe eliminar toda barrera de información posible para conseguir la confianza de los consumidores y que estos brinden una colaboración genuina.

3.3. Actividades de co-creación

En el contexto de esta investigación, se ha decidido abarcar sólo aquellas actividades de co-creación en las cuales existe una interacción empresa-consumidor en plataformas en línea, debido a que son las más propicias para potenciar el efecto de la co-creación (Prandelli et al., 2006; Sawhney et al., 2005; Gebauer, 2013).

Además, siguiendo con el contexto de este estudio, sólo se explicarán las actividades de co-creación que tienen lugar durante las primeras etapas del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios, es decir, Ideación y Desarrollo. Debido a que en estas etapas es en las cuales el potencial de los consumidores como agentes colaborativos favorece la creación de valor y potencia la innovación (Cooper, 1994).

Antes de seleccionar una actividad de co-creación se debe: (1) Definir el grado de libertad que tendrán los nuevos agentes colaboradores. ¿La empresa retendrá poder de decisión o será entregado totalmente a los consumidores? Posteriormente, se debe: (2) Decidir si se trabajará con un grupo reducido de consumidores o un grupo más amplio.

Entonces, *el grado de libertad* y *el grado de colaboración* configuran las dos variables en las cuales los consumidores se moverán dentro de la empresa.

Una vez entendidas y definidas dichas variables, se pasa a seleccionar una actividad de co-creación acorde a las necesidades del proyecto específico.

Cuadro N° 3: Tipos de actividades de co-creación en las etapas de: Ideación, Desarrollo de nuevos productos y servicios

Grado de libertad Alto (Tareas abiertas y creativas)	Concursos de generación de ideas	Comunidades de generación de ideas
	Foros de discusión sobre productos	Selección de ideas por los consumidores
Bajo (Tareas predefinidas)	Grupos pequeños de consumidores	Comunidad de consumidores

Grado de colaboración

Fuente: Fucsh & Schereier, 2011

- **Concursos de generación de ideas**
 Son empleados en su mayoría cuando la empresa es consciente de que uno de sus productos está llegando al fin de su ciclo de vida y no tienen otro para reemplazarlo. Una fuerte crítica a esta actividad de co-creación es que los concursos son iniciativas que tienen un fin, por lo tanto, se deberían reforzar con otras actividades de co-creación.
- **Foros de discusión**
 Son utilizados para medir la aceptación de los productos actuales, a la vez comprobar si la comercialización está siendo exitosa, medir el grado de satisfacción, entre otros. Por ejemplo: los consumidores suelen recurrir a los medios digitales para expresar su frustración: no encuentran el producto en el punto de venta, el producto le llegó con algún desperfecto, problemas en el servicio post-venta.
- **Comunidades en las cuales se generan ideas**
 Tienen el mismo propósito que los concursos de generación de ideas, adicionalmente también funciona como estrategia de fidelización y de CRM¹⁸ debido a que las comunidades perduran en el tiempo. Las comunidades se crean y se van fortaleciendo en el tiempo, sumando cada vez más usuarios y logrando un flujo importante de contenido, el cual debe ser siempre monitoreado por un colaborador interno de la empresa.
- **Selección de ideas por parte de los consumidores**
 Se da cuando la empresa ya tiene definidos unos modelos con buena aceptación, pero por temas de riesgo y presupuesto no puede sacar todos al mercado. Entonces se opta por que los consumidores decidan su favorito.

¹⁸ CRM: es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

Capítulo 4. Casos de éxito

Los casos de éxito que se presentan a continuación, han sido seleccionados porque son los casos más citados en la literatura de co-creación revisada. Cabe resaltar la importancia de utilizar estos casos de éxito, debido a que para realizar un análisis de la estrategia de co-creación, como se ha planteado (antecedentes de la empresa, servicio o producto co-creado, actividades de co-creación y resultados), es imperativo contar con información de fuentes confiables.

4.1. LEGO Minstorms¹⁹

LEGO Mindstorms es una línea de juguetes robóticos para niños, creada por la compañía LEGO. Desde su introducción al mercado en 1998, el set de robots conformados por bloques armables y programables de LEGO se ha convertido en el producto más vendido y rentable en la historia de la compañía. Obteniendo reconocimiento mundial por la creatividad y permitiendo a miles de fans en el mundo, entusiastas de la robótica, desarrolladores y diseñadores externos, ser parte de este proyecto Mindstorms. LEGO ha conseguido, en los últimos 15 años, amasar una comunidad masiva de usuarios en línea, los cuales siguen personalizando el producto hasta el día de hoy.

4.1.1. Antecedentes e Historia de lanzamiento del producto

En 1986, salen al mercado los primeros productos robóticos de LEGO. Doce años después, en 1998, investigadores y estudiantes del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT en inglés) colaboran con un equipo de trabajo de LEGO para desarrollar un “ladrillo inteligente” o “bloque programable” que permita realizar programaciones computarizadas para manejar el robot a control remoto (Ver Imagen 1 y 2).

En este punto, LEGO reconoce que la colaboración de agentes externos, sobre todo con sus propios consumidores, resulta muy beneficiosa. También, reconocen que para que una colaboración sea exitosa debe ser sobre un proyecto

¹⁹ Página oficial de LEGO Mindstorms

en el cual tanto empresa como agente de colaboración estén interesados, de tal forma que se articulen los mismos objetivos y medios para lograrlo.

En setiembre de 1998 el MINDSTORMS es lanzado simultáneamente en Estados Unidos y el Reino Unido, automáticamente se convierte en un éxito en ventas, debido a su novedad para los consumidores.

En noviembre de 1998, el propietario del grupo LEGO, Kjeld Kirk Kristiansen, y el famoso inventor, Dean Kamen de FIRST²⁰ (For Inspiration and Recognition of Science and Technology) se unen para lanzar la FIRST LEGO League, una competencia de robótica para estudiantes, logrando que el LEGO MINDSTORMS se vuelva el producto más relevante del momento. Un torneo piloto se llevó a cabo en el Museo de Ciencia e Industria de Chicago, con 200 equipos de estudiantes. Esta fue una estrategia de marketing, que buscaba promocionar el producto y a la vez, motivar a jóvenes entusiastas de la tecnología (co-creadores del producto en cuestión) a involucrarse en proyectos parecidos.

En abril de 2007, el concurso FIRST LEGO League alcanza más de 100.000 participantes. La compañía sigue trabajando con sus consumidores para realizar mejoras continuas al LEGO MINDSTORMS, estas mejoras tienen impacto en una mejor usabilidad y performance del producto.

En mayo de 2008, el LEGO MINDSTORMS es introducido al Salón de la Fama de Robótica de la Universidad Carnegie Mellon.

En enero de 2013, con motivo del 15 aniversario de LEGO Mindstorms se lanzó al mercado la última plataforma de próxima generación, LEGO Mindstorms EV3 (Ver Imagen 3). Además, se dio a conocer en el International Consumer Electronics Show. Ambas iniciativas para seguir promoviendo la interacción consumidor-empresa.

4.1.2. Producto co-creado: LEGO Mindstorms

El LEGO Mindstorms es un robot que puede ser controlado a control remoto gracias a que posee bloques programables por computadora. El producto estaba orientado originalmente al segmento de niños de 10 a 14 años. Sin embargo, luego de descubrir otro segmento interesado, la empresa empezó a comercializarlo tanto como juguete masivo para niños, como dispositivo de aprendizaje en escuelas de ingeniería alrededor del mundo.

La principal característica, de la primera versión del LEGO Mindstorms, fue la simplicidad. Debido a su público objetivo, la usabilidad del juguete debía ser simple y fácil de entender. Esto, a su vez permitió a los desarrolladores, agentes de colaboración, trabajar de manera creativa para darle múltiples aplicaciones al Mindstorms.

²⁰ Para la Inspiración y Reconocimiento de las Ciencias Tecnológicas, organización robótica sin fines de lucro que busca promover los avances en este campo.

Mantener el juguete simple significaba que ambos segmentos de mercado podían aportar para mejorar el producto final. Por un lado, los estudiantes de ingeniería o aficionados de la tecnología podían usar el LEGO Mindstorms como herramienta de aprendizaje básico para desarrollo de software y hardware; por otro lado, los niños eran consultados en cuanto al diseño del juguete para mejorar su apariencia.

4.1.3. Actividades de co-creación

- Integración de un grupo del MIT dentro de las instalaciones de LEGO para desarrollar el producto.
- Eventos que promovían la interacción entre consumidores y la empresa.
- Foros con potenciales clientes y usuarios en medios en línea.
- Plataformas en línea para facilitar el intercambio intelectual de ideas

El proceso de co-creación tuvo lugar durante las primeras etapas del desarrollo del producto, Ideación y Desarrollo del producto, los colaboradores de MIT mejoraron el concepto que LEGO ya tenía para el robot: incluyendo nuevas funciones y mejorando las existentes; y los niños perfeccionaron el diseño del juguete.

En resumen, se usaron foros de discusión y comunidades en las cuales se generan ideas. Mientras que el empoderamiento de los consumidores fue entre creativo.

4.1.4. Resultados y discusiones

Los resultados financieros fueron alentadores: la venta de más de 1 millón de unidades del producto MINDSTORMS en el periodo 1998-1999, con un precio promedio de 250 dólares americanos, lo ubico como el juguete más vendido del año y el más rentable para la empresa.

Inherente a un proyecto de co-creación, se amasó una comunidad de seguidores de LEGO MINDSTORMS en línea que supera actualmente los 100,000 usuarios. Esto permite hasta la fecha poder co-crear con consumidores de todo el mundo para desarrollar cualquier producto o servicio que la empresa desee lanzar al mercado.

Se creó el evento FIRST, para crear una cultura alrededor del producto y lograr fidelizar a los consumidores satisfechos con sus robots. Además, este evento sirve para congregarse a personas de todo el mundo, interesadas en robótica y desarrollo de software y hardware, que siempre están dando feedback de los productos de la empresa.

Reconocimiento del LEGO Mindstorms como uno de los productos más innovadores (y rentables) de todos los tiempos, al entrar al mercado como una innovación radical en su momento. Introduciendo una nueva gama de juguetes al

mercado, los robots con funciones computarizadas y posteriormente, programables por uno mismo, mediante un control remoto.

De esta forma LEGO se ha convertido en un referente en temas de co-creación a nivel mundial, hasta tal punto que muchos artículos y revistas especializadas afirman: si LEGO no inició la onda colaborativa, ¿quién? (Harvard Business Review, 2010).

Se presenta la siguiente tabla para ilustrar como la teoría antes revisada se aplica para este caso de éxito específico:

Tabla N°4: Resumen de la estrategia de co-creación de LEGO

LEGO MINDSTORMS	
Objetivos/ Motivos de la empresa para co- crear	Crear una oferta de mercado más competitiva: en este caso un producto que tenga las especificaciones técnicas requeridas por ambos segmentos de mercado a los cuales estaba orientado.
Agente de colaboración externo	Consumidores
Formas de co- creación específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-diseño: el segmento primario ayudó a mejorar el diseño actual del MINDSTORM para hacerlo más atractivo ▪ Co-producción: se incorporó al consumidores pertenecientes al segmento secundario del producto, para que brinden “insights” sobre la parte técnica del mismo.
Plataformas de interacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios digitales A través de foros y comunidades en línea, se interactuó con consumidores de todo el mundo para llegar al producto final. ▪ Espacios físicos Se realizaron congresos especializados para promover la fortalecer las comunidades en línea y para que los consumidores tengan la posibilidad de probar sus innovaciones.
Nivel de involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: los consumidores tuvieron un campo de acción sólo en las primeras 2 etapas de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, es decir: Ideación y Desarrollo. ▪ Intensidad: de acuerdo a la teoría vista, LEGO empoderó a sus consumidores creativamente.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Heineken’s Night Club²¹

Heineken es una marca holandesa de cerveza, y la tercera cervecera más grande del mundo. La compañía Heineken Internacional fue fundada en 1864, actualmente tiene ingresos por 19,257 billones de euros²², posee aproximadamente 76,000 empleados y unas de las áreas de marketing más innovadoras en la actualidad.

²¹ Página oficial de Heineken. <http://www.insites-consulting.com/our-work/heineken>

²² Página oficial de Heineken, datos al 2014

El objetivo de su proyecto de co-creación fue: diseñar y crear el mejor club nocturno que se haya visto, adelantándose a las necesidades de los consumidores brindando una experiencia de club diferente e innovadora. Para realizar esta iniciativa, la empresa Heineken contrató y trabajó de la mano con la empresa consultora InSites Consulting, ambas decidieron que el mejor agente colaborativo serían los consumidores.

4.2.1. Antecedentes e Historia de lanzamiento del servicio

Heineken reconoce la necesidad de estar en continua innovación para seguir siendo relevante para sus consumidores, por eso, en el 2010 contrata una empresa de investigación y consultoría: InSites Consulting para que la ayude a diseñar el club nocturno del futuro.

InSites Consulting queda encargada del proyecto de co-creación a nivel mundial, se creó una plataforma virtual llamada Panel de Consulta a los Consumidores, abreviada CCB (Consumer Consulting Board) en la cual interactuaban activamente expertos del diseño y consumidores de club nocturnos.

Consumer Consulting Board

LA CCB fue la plataforma en línea usada por Heineken y por los consumidores involucrados en el proceso de co-creación. Recogía opiniones de los consumidores que vivían en las ciudades de moda, por ejemplo: Milán, Sao Paulo, New York, Tokyo, entre otras. Bajo la premisa de que estos consumidores, por vivir en ciudades más cosmopolitas, deberían generar ideas más innovadoras en cuanto al futuro del entretenimiento nocturno.

La mecánica de co-creación fue la siguiente: Heineken e InSites aportó con diseñadores expertos, en temas de experiencias. Y, los consumidores a través de la CCB, brindaron “insights” de sus experiencias específicas en clubs nocturnos, aquello que les gustaba y aquello que les gustaría encontrar en una discoteca. La interacción tuvo un periodo activo durante aproximadamente 1 año.

Finalmente, en la edición del 2011 del Milan Fashion Week²³ se instaló un Night Club en el formato “pop-up”²⁴ como prueba de producto. Los resultados fueron alentadores, unos niveles altos de visitas y ventas convencieron a los encargados del proyecto de continuar e introducir el concepto en los siguientes países: Países Bajos, Reino Unido, República Checa y Polonia.

4.2.2. Servicio co-creado: El club nocturno Heineken

Este club nocturno de Heineken se diferenciaba de otros por la experiencia de consumo que brindaba. El diseño fue elaborado con expertos y consumidores, de tal forma que tanto el exterior del club como el interior brindarían una sensación futurista. (Ver Imagen 4 y 5)

²³ Semana de la moda de Milán, periodo de tiempo en el cual las marcas del sector presentan sus nuevas colecciones.

²⁴ Pop-up: hace referencia a un formato de tienda instalado temporalmente.

El club contaba con tecnología de vanguardia, cada espacio del club era un lugar donde los consumidores podían interactuar con la empresa. Adicionalmente, había publicidad de Heineken ubicada en casi todo el club, los colores verde y negro, característicos de la marca, pintaban todas las paredes y muebles.

Pero lo que más diferenciaba al club fueron los servicios que ofrecía, entre ellos:

- Conexión constante: Juegos interactivos y actividades inesperadas tenían como objetivo fomentar la interacción social y la participación de todos los asistentes del club.
- Barra inteligente: La barra interactiva conectaba a la gente de manera innovadora, con múltiples funciones como ordenar cerveza sin decir una palabra, hasta iluminarse al tacto. (Ver Imagen 6)
- Ambiente para todos: El Club era un lugar para exploración, repleto de elementos novedosos, iluminación y ambientes para cada gusto. (Ver Imagen 7)
- Baile: La pista de baile tenía entre sus características un enorme candelabro con diversas formas, por ejemplo: una estrella de origami en 3D. Por otro lado, de la cabina del “DJ²⁵” se proyectaban hologramas con luz.
- Finalizada la noche: Miembros del club pedían taxis para las personas que deseaban retirarse.

Todos estos servicios complementarios, a la tradicional música y diversión de un club, brindaban un valor adicional para los consumidores.

4.2.3. Actividades de co-creación

Comunidad en línea para generar contenido: se creó la plataforma CCB para fomentar el intercambio de ideas entre consumidores de clubs nocturnos, y diseñadores de Heineken e InSites.

4.2.4. Resultados y discusiones

Los resultados comerciales, publicados por la propia compañía, fueron los siguientes:

- Más de 13,000 visitantes al pop-up club de Heineken durante la Milan Fashion Week. Esto significó un promedio de 2,500 asistentes al club en los cinco días que dura una la semana de la moda.
- Un aumento en las ventas del 40% en las ciudades en las cuales se implementó un pop-up club de Heineken, producto de: la venta de tickets para la entrada y la venta de Heineken como cerveza exclusiva del club.
- La comunidad en línea de Heineken dedicada al diseño, acumuló 250,000 vistas en su página Coolhunting.com, iniciativa de InSites Consulting.

²⁵ Disc Jockey: persona que selecciona y mezcla música grabada propia o de otros compositores y artistas para ser escuchada por una audiencia

- Los consumidores calificaron con 9 de 10 puntos a la experiencia vivida en los Club Nocturnos de Heineken, “una experiencia sorprendente e innovadora” dijeron.
- La empresa Heineken y la consultora InSites Consulting fueron premiados con el (CCA) Co-Creation Award 2011 y con la Mejor Presentación en la 8vas Conferencia Internacional de Diseño y Emoción en el 2012.

Tabla N°5: Resumen de la estrategia de co-creación de HEINEKEN

HEINEKEN'S NIGH CLUB	
Objetivos/ Motivos de la empresa para co- crear	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear ofertas más competitivas: un servicio de club nocturno como nunca antes se ha visto. ▪ Mejorar la experiencia vivida: que el servicio de club nocturno brinde experiencias adelantadas a las necesidades de los consumidores actuales. ▪ Construir conocimiento de marca: reforzar la imagen de la marca Heineken y posicionarla no solo como cerveza, sino como una marca que brinda entretenimiento.
Agente de colaboración externo	Consumidores
Formas específicas de co- creación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-concepción de idea: Heineken tenía la idea del club nocturno, sin embargo, la idea final se fue construyendo conjuntamente con los consumidores. Idea que incluyó el diseño y los servicios que el club brindaría. ▪ Co-diseño: una vez lista la idea, los consumidores colaboraron nuevamente para diseñar como se vería el club nocturno. ▪ Co-experiencia: se hizo énfasis en las vivencias que esperaban encontrar los consumidores en este nuevo club.
Plataformas de interacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios digitales A través de foros y comunidades en línea, se interactuó con consumidores de todo el mundo para llegar al servicio final.
Nivel de involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: los consumidores tuvieron un campo de acción sólo en las primeras 2 etapas de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, es decir: Ideación y Desarrollo. ▪ Intensidad: de acuerdo a la teoría, el empoderamiento fue creativo.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Burberry World²⁶

Burberry es una empresa británica de moda, una marca de lujo dedicada a la elaboración de ropa y accesorios de alta costura. Con una apuesta distinta a sus competidoras, tiene como mercado objetivo a jóvenes y adultos jóvenes. Sus prendas de vestir se caracterizan por poseer un estilo fresco y moderno en comparación con las marcas de moda tradicionales.

Fue la primera marca del sector de ropa y accesorios de lujo en aplicar co-creación. Su estrategia tuvo como objetivo utilizar la co-creación como estrategia de

²⁶ Página oficial de Burberry

marketing para lanzar un nuevo servicio y potenciar la marca a través de medios de comunicación digitales, acorde a las nuevas tendencias del mercado, y su público objetivo.

La urgencia por emprender un proyecto de co-creación fue debido a la necesidad de reposicionar su marca para revertir los malos resultados financieros. Para conseguir su objetivo, la empresa desarrolló varios servicios co-creados con sus consumidores, el más importante de ellos fue Burberry World. (Ko & Megehee, 2012).

4.3.1. Antecedentes e Historia del lanzamiento del servicio

La empresa se fundó en 1856 y adquirió su nombre debido a su fundador Thomas Burberry.

En los últimos años la firma venía experimentando una caída en sus ventas de manera consecutiva; y de acuerdo a los últimos estudios de mercado, la marca ya no era percibida como relevante para los consumidores del momento. Problema especialmente grave en las empresas dedicadas al sector de la moda. Burberry decidió combatir este problema de imagen lanzando unos servicios de co-creación.

En 2006, Angela Ahrendts asumió como nueva CEO de la compañía, sustituyendo a Rose Marie Bravo, reposicionó la marca y revirtió la mala situación financiera casi de manera inmediata.

Antes de lanzar el servicio de Burberry World, que impulsó de nuevo la marca hacia la luz, la empresa preparó el terreno construyendo comunidades de marca e iniciativas de co-creación menores, entre ellas:

En 2009, la compañía lanzó la web de **Art of the Trench**. Comunidad de consumidores en línea, formada para generar contenido. Los temas sobre los cuales se discuten son principalmente los materiales y diseños de las prendas de vestir de la próxima temporada. Fue la primera oportunidad en la que los directivos de Burberry notaron los buenos resultados de la colaboración con agentes externos.

En 2010, empezó **Burberry Acoustic**. Espacio físico donde se presentaban nuevas y emergentes bandas del Reino Unido, adicionalmente las sesiones musicales eran transmitidas a través de plataformas en línea (Ver Imagen 8). Las bandas que tocaban en las sesiones de Burberry Acoustic eran elegidas por los consumidores, y los directivos de la empresa se aseguraban de que eran consistentes y reflejaban la personalidad de la marca. Cabe mencionar que, los miembros de las bandas eran vistos usando prendas de la marca.

El objetivo de Burberry Acoustic fue potenciar la imagen de marca de Burberry, para volver a hacerla deseable por sus consumidores. (Phan, Thomas & Heine; 2011). Lo que obedece a uno de los motivos antes mencionados para emprender una estrategia de co-creación: potenciar la imagen y conocimiento de marca a través de estrategias con los consumidores (Wind, 2006).

En 2011, Burberry fue la primera marca en transmitir un desfile de moda en vivo, a través de sus redes sociales y de su web (Ver Imagen 5). Esta iniciativa iba en contra de los estándares del sector, debido a que lo tradicional era mantener la colección de manera exclusiva, para aquellas personas invitadas o que podían pagar la entrada a un desfile de moda. A pesar de que, en un primer momento, esta acción fue muy criticada por las demás marcas del sector, eventualmente terminaron siguiendo el ejemplo de Burberry. (Ver Imagen 9)

4.3.2. Servicio co-creado: Burberry World

Fue quizá la acción de co-creación más ambiciosa de Burberry. En el 2012 la empresa, de la mano de Ahrendts, presentó su experiencia de marca más avanzada. Con la ayuda de sus consumidores a través de medios en línea, la empresa diseñó y armó una plataforma de interacción digital en las tiendas físicas (Harvard Business Review, 2012). De esta manera todas las tiendas físicas tenían espacios donde los consumidores podían acceder a la página de Burberry para hacer numerosas actividades, entre ellas:

- Hacer un pedido de una prenda o accesorio que no estaba disponible en ese local. (Ver Imagen 10)
- Acceder a videos de desfiles de la marca, para ver las últimas tendencias y ordenar la ropa de los desfiles directamente a sus casas.
- Acceder a los foros o comunidades online para hacer “check-in” y obtener más beneficios.
- Interactuar con otros consumidores conectados a la red Burberry World.

Los esfuerzos para hacer posible Burberry World incluyeron: (1) tecnología de última generación, pantallas táctiles de gran dimensión distribuidas a lo largo de las tiendas físicas, para dar la ilusión de que era una tienda tanto física como virtual, con los beneficios de ambas. (2) meses de interacción con los consumidores, a través de medios digitales, para decidir el diseño del formato de estas nuevas tiendas Burberry World (Ver Imagen 11).

Esta fusión de tienda física y virtual funcionó tan bien, que en poco tiempo la empresa lanzó Burberry World Live, que conectaba aún más a los consumidores con sus tiendas físicas y virtuales. Permitiendo personalizar cada aspecto de las prendas que compraban, en el momento.

5.3.3. Actividades de co-creación

- Espacios físicos: Burberry Acoustic
- Comunidades de generación de ideas, como Art of Trech.
- Foros de discusión de servicios, como Burberry World
- Burberry World

4.3.4. Resultados y discusiones

Imagen de marca

Burberry revirtió la mala imagen que poseía desde finales de los 90's, con un presupuesto bastante limitado. Los consumidores volvieron a tener a Burberry dentro de su “top of mind²⁷” y “relevant set²⁸”; y el dinero destinado para implementar las actividades de co-creación en medios digitales no fue ni el 50% del presupuesto destinado a estrategias de comunicación en medios tradicionales. Demostrando no solo la eficacia de los medios digitales, sino también de la co-creación como estrategia para posicionar una marca y lanzar un nuevo servicio al mercado (Ko & Megehee, 2012)

En el 2013 fue nombrada Marca del año en los British Fashion Awards²⁹.

Desempeño comercial

Con sus 3 actividades de co-creación, la CEO Angela Ahrendts logró mejorar el desempeño comercial de Burberry. Ahrendts ingresó por Burberry en enero de 2006 y asumió el cargo de CEO el 1 de julio 2006, en sustitución Rose Marie Bravo. Ahrendts revirtió casi de inmediato la caída de prestigio de la marca. El valor de la empresa se elevó durante su mandato desde los 2.000 millones de libras a más de 7.000 millones. La CNN informó en 2013 que en 2012 Ahrendts era el CEO mejor pagado en el Reino Unido, con un sueldo anual de 26.300.000 dólares (Informe de CEOs por CNN, 2013). Tal fue el impacto que tuvo la iniciativa de co-creación de Ahrendts en el mundo del marketing, que la empresa Apple la fichó para el puesto de Vicepresidente de tiendas virtuales y físicas a nivel mundial, acorde con el trabajo que había realizado en Burberry.

El salto más grande que Burberry dio fue en el 2011:

- La empresa aumentó sus ingresos en un 34%, comparado con el año anterior
- También, aumentó su rentabilidad antes de impuestos en 40%, contra los resultados del año anterior.

De esta forma, la co-creación ayudó en en sólo 2 años, periodo 2010-2012, a mejorar la imagen de marca anticuada que poseía la empresa y a revertir su mala situación financiera.

Actualmente, Burberry World es considerado uno de los casos de éxito más importantes de co-creación a nivel mundial, estudiado tanto por académicos y gestores comerciales, debido a su buena estrategia, implementación y a los buenos resultados obtenidos.

²⁷ Marcas que el consumidor recuerda cuando se menciona una categoría específica.

²⁸ Marcas que un consumidor tiene en cuenta al momento de realizar una compra.

²⁹ Premios británicos a la moda.

Tabla N°6: Resumen de la estrategia de co-creación de BURBERRY

BURBERRY WORLD	
Objetivos/ Motivos de la empresa para co- crear	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar la imagen y conocimiento de marca. El objetivo perseguido por Burberry fue reposicionar la marca para acercarla a los nuevos gustos de los consumidores. ▪ Mejorar la experiencia vivida por los consumidores en las tiendas virtuales y físicas. ▪ Crear ofertas más competitivas, prendas de vestir y accesorios personalizados para el gusto de cada consumidor individual.
Agente de colaboración externo	Consumidores
Forma específicas de co- creación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-diseño: los consumidores fueron consultados para diseñar el formato de las tiendas Burberry World. ▪ Co-producción: los consumidores eran consultados por materiales de confección de la nueva colección, Art of Trench. ▪ Co-experiencia: se hizo énfasis en las vivencias que esperaban encontrar los consumidores en las tiendas Burberry.
Plataformas de interacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios digitales: A través de Art of the Trench y Burberry World. ▪ Espacios físicos: a través de Burberry Acoustic y Burberry World.
Nivel de involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: los consumidores tuvieron un campo de acción que abarcó casi todas las etapas del proceso de Desarrollo y lanzamiento de un nuevo servicio. Ideación, Desarrollo y Comercialización. ▪ Intensidad: se dio un empoderamiento total. Los consumidores, a través de las 3 actividades de co-creación, tuvieron poder para crear y elegir.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5.

Beneficios de aplicar Co-creación

Después de analizar los casos de éxito, es posible apreciar que la co-creación trae muchos beneficios. Para estudiarlos, se ha decidido separarlos en: beneficios para los consumidores involucrados en el proceso; y en beneficios para la empresa que emprende el proyecto de co-creación.

Para Hoyer et al. (2010) el valor co-creado se refleja especialmente en las siguientes ventajas: primero, productos y servicios de calidad superior (beneficio para los consumidores); segundo, productos y servicios innovadores, a la vez estos productos y servicios servirán para construir relaciones sólidas con los consumidores, esto ayudará a que su desempeño sea superior al de sus competidores (beneficios para la empresa).

Es importante resaltar que los beneficios de cada proyecto de co-creación van a variar, dependiendo del propósito con el cual se inicie el proceso, de los agentes de colaboración involucrados y de las plataformas usadas.

5.1. Beneficios para los consumidores

5.1.1. Creación de valor

El consumidor se ve satisfecho en dos dimensiones:

- Racional: al obtener un producto o servicio personalizado, que satisface mejor sus necesidades.
- Emocional: por el sólo hecho de haber sido participes del cambio que deseaban. Para los casos de bienes o servicios co-creados, esta dimensión es la que tiene un mayor peso en la creación del valor para los consumidores; debido a que, como la literatura muestra, una de las tendencias actuales es la voluntad de los consumidores por interactuar con las empresas y ser agentes activos del cambio.

5.2. Beneficios para la empresa

5.2.1. Creación de valor

La creación de valor es el principal beneficio obtenido de un proceso de co-creación, valor obtenido a través del involucramiento de los consumidores en las distintas actividades de una empresa (Alves et al., 2015).

La literatura de co-creación ha abordado ampliamente el tema de la creación de valor, resaltando la importancia de agentes externos, en especial consumidores, como creadores de este valor. Está en el pasado la idea de que una empresa es capaz por sí sola de crear el valor, este debe ser producto de interacciones entre la organización y sus consumidores (Vargo & Lusch, 2004; Zhang & Chen, 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Dicho esto, el valor para la organización vendría a ser:

a) **Performance del producto o servicio**

Aplicar una estrategia de co-creación lleva a que el producto co-creado tenga un mejor desempeño en el mercado, debido a que es un producto personalizado y con una mayor cercanía a los consumidores (Hoyer et al., 2010). Como explica Carbonell et al. (2009) en su estudio, la mayoría de investigadores afirman que las variables más usadas para medir el desempeño de los productos o servicios co-creados en el mercado son:

- Velocidad al mercado³⁰ (Speed to Market)
- Indicadores de ventas (Sales Measurements)
- Participación de mercado (Market Share)

Estos indicadores comerciales y financieros suponen la principal motivación de las empresas para emprender proyectos de co-creación.

b) **Innovación**

A pesar de que la búsqueda de una innovación no sea el objetivo principal de la co-creación, los académicos que han estudiado el tema, están de acuerdo en que la innovación se ve potenciada gracias a la dinámica interactiva de la co-creación (Frow et al., 2015)

La co-creación es una herramienta muy efectiva para potenciar la innovación a gran escala, debido a que las comunidades en línea funcionan muy rápido, las ideas y las colaboraciones ocurren en tiempo real, intercambiando flujo de información en varios lugares del mundo para lograr resultados que serían imposibles en sólo espacio físico (Roser et al 2009)

³⁰ Hace referencia al tiempo que se demora una empresa en idear, desarrollar y comercializar un bien o servicio (Fang, 2008).

Los investigadores han concluido que son necesarias tanto las innovaciones incrementales como radicales para dinamizar los mercados (Schumpeter, 1942); y la literatura muestra que la co-creación potencia muy bien ambas, sobre todo en las innovaciones incrementales

c) Satisfacción

La literatura de co-creación no solo habla de beneficios en cuanto a la creación de valor a través del involucramiento de los consumidores, también se afirma que la interacción de la empresa con los consumidores es capaz de lograr una mejor satisfacción (Navarro, 2015; Groonros, 2008).

Cossio-Silva et al. (2015, 2013) hablan sobre la importancia, hoy en día, de los consumidores como constructores de su propia satisfacción. De esta forma, su involucramiento dentro de las organizaciones, que desean aumentar sus niveles de satisfacción, es obligatorio.

d) Lealtad

Maklan et al. (2008) afirma que una estrategia colaborativa, como la co-creación, permite mantener y fortalecer relaciones con los consumidores. La co-creación, debido a su naturaleza de interacción, ayuda a mejorar la lealtad de la marca con sus consumidores (Hoyer et al., 2010; Roser et al., 2009; Payne & Holt, 2001).

e) Compromiso de los colaboradores

Tanto colaboradores internos como externos ven mejorada su relación con la empresa al ser incluidos en tareas con alto grado de responsabilidad, como lo son la mayoría de tareas de co-creación (Hsieh & Chang, 2016). Al notar que son valorados como agentes participativos del cambio, y no solo como fuentes de información, su compromiso hacia la marca aumenta.

f) Imagen de marca

Los consumidores al sentirse valorados por la empresa, responden de manera positiva, no solo aumenta la intención de compra por los productos o servicios co-creados, sino también aumentando la percepción de la marca ante los ojos de los propios consumidores. La co-creación fomenta el WOM³¹ porque los consumidores involucrados en el proceso de co-creación desarrollan lazos y sentimientos positivos hacia la marca, de tal forma que su recomendación será igualmente positiva (Alves et al, 2015; Nysveen et al, 2013; Roser et al., 2009).

³¹ Poder de la recomendación de los consumidores en el impacto del conocimiento e imagen de la marca de una empresa.

Finalmente, para ilustrar el tema se presentan una serie de casos de co-creación exitosos mencionados en la literatura. Resaltando el beneficio que trajo cada proyecto específico de co-creación para la compañía que lo emprendió.

Tabla N°7: Ejemplos de co-creación exitosos

Compañía	Caso de co-creación	Fuente
BMW	Para su división “M”, la empresa lanzó un servicio que permitía personalizar tu propio auto. Esto llevó a mejoras generales en el producto final, y a vencer desafíos con los ingenieros para obtener un producto más cercano a las necesidades de los consumidores. Este proyecto de co-creación fue con la colaboración de consumidores, interactuando con ingenieros de BMW.	Gloor & Cooper, 2007
IKEA	Realizaron una actividad de co-creación en las que los consumidores podían diseñar su propia cocina, interactuando con un vendedor experto de IKEA.	Wikström, 1996
Procter & Gamble	P&G desarrolló un programa de sugerencias donde los consumidores contribuían al desarrollo de nuevos productos y a la mejora de productos actuales.	Blazevic & Lievens, 2008 / Sawhney, 2002
Samsung	La empresa creó el Centro Virtual de Lanzamiento de Productos, invitando a los consumidores para recoger opiniones y poder moldear los productos existentes a sus necesidades.	Nambisan and Nambisan, 2008
Threadless.com	Empresa dedicada a la elaboración y comercialización de polos, permitió desde sus inicios personalizar los productos por sus consumidores	Elofson & Robinson, 2007
Ducati	A través de una plataforma virtual, llamada Tech Café Virtual Customer Environment, la empresa de motos fue capaz de idear nuevos conceptos innovadores de productos.	Nambisar & Nambisar, 2008 / Sawhney et al, 2005
Eli Lilly	La gigante farmacéutica de Estados Unidos utilizó plataformas en línea para conseguir una innovación colaborativa. Los agentes colaboradores fueron consumidores de farmacéuticos: pacientes de doctores, clínicos, investigadores y proveedores de salud.	Sawhney et al, 2005
IBM	Se lanzó un centro para facilitar la innovación colaborativa a nivel mundial.	Blazevic & Lievens, 2008
PSK (Center for Creative Art)	La co-creación fue útil para como herramienta estratégica para promover el aprendizaje organizacional y la innovación.	Chung, 2009
Starbucks	Aplicó un modelo de negocios, basado en experiencias innovadoras. Experiencias determinadas por los consumidores.	Lusch et al, 2006
Unilever	Involucraron a consumidores para co-crear conceptos, mejorar su distribución y comunicaciones de marketing.	Medeiros and Needham, 2008

Fuente: Roser et al.,2009

Capítulo 6. Limitaciones de la Co-creación

Los académicos advierten que la co-creación no funciona de la misma manera para todos los sectores, empresas o productos.

Son necesarias ciertas capacidades por parte de la organización y marca o producto que pretende iniciar un proceso de co-creación. Carlile & Reber (2003) precisan que son necesarias ciertas capacidades que deben poseer tanto la empresa, como la marca que pretenden iniciar un proceso de co-creación. A continuación, se explicarán las capacidades necesarias:

Capacidades de la compañía:

- **Organización flexible**
La empresa debe poseer una estructura organizacional flexible, esto se sustenta en que el proceso de co-creación involucra el trabajo conjunto de múltiples áreas de la organización. Una empresa que desea aplicar dicha estrategia, necesita que las áreas funcionen con una amplia relación y flexibilidad. Organizaciones burocráticas o inflexibles fracasarían antes de poder implementar una co-creación exitosa (Roser et al., 2009).
- **Directivos**
Directivos dispuestos a ceder poder y control, porque es parte natural del proceso de co-creación empoderar a terceros en la toma de decisiones. Los consumidores opinarán, dirán y harán lo que quieran con los productos e ideas de la empresa. Muchas veces estas opiniones serán contrarias a las del equipo de trabajo de la propia empresa, pero es por esto que el proceso es rico e interactivo, las distintas perspectivas sobre cómo satisfacer una misma necesidad convergen para co-crear un producto superior (Roser et al. 2009).
- **Colaboradores internos comprometidos**
Es imperativo que al momento de implementar la estrategia de co-creación, se cuente con el apoyo de los colaboradores propios de la empresa. No tendría sentido, buscar la solución a los problemas de la empresa en el exterior, si no se ha buscado en el interior.

Los trabajadores deben sentir que siguen siendo valorados, que los consumidores no entran a desplazarlos, entran a ayudarlos y trabajar con ellos. Por lo tanto, es de vital importancia que los directivos comuniquen adecuadamente la estrategia de colaboración a estos y se aseguren que los trabajadores de la propia empresa están dispuestos a trabajar con la misma (Roser et al. 2009).

Capacidades de la marca o producto/ servicio:

- **Complejidad baja o moderada**

El producto que maneja la marca debe tener un grado de complejidad bajo o moderado, existe un cierto límite hasta donde la co-creación con los consumidores puede aportar valor al producto, aquellos productos que son muy complejos (poseen tecnología avanzada) de fabricar o de usar serán malos candidatos para una estrategia de co-creación. Los consumidores ven mermada su capacidad para aportar conocimiento valioso para la creación de valor, debido a que no tienen el suficiente entendimiento del producto a nivel arquitectónico (Fuchs & Schreir, 2011).

Se reconoce la variable de complejidad del producto como una limitación para aplicar un proceso de co-creación (van der Lof, 2013).

La complejidad del producto: ya sea baja, moderada o alta; es definida por los consumidores del mismo producto. Para probar su teoría Fuchs & Schreir (2011) llevaron a cabo un estudio para medir el efecto de la co-creación con los consumidores en 3 tipos distintos de productos. Estos 3 productos diferían en el nivel de tecnología necesario para fabricarlos: polos, muebles y bicicletas. Los resultados mostraron que los consumidores percibían los polos y muebles como muy positivos; mientras que las bicicletas, como regulares. Esto validó su hipótesis de que los consumidores son agentes de colaboración útiles en procesos de co-creación con productos de baja o moderada complejidad.

Carlile & Rebentisch (2003) advierten que, aun controlando todas las variables mencionadas, el resultado de cada estrategia de co-creación será distintos, debido a que la información que fluye entre los consumidores y la empresa siempre será distinta y puede usarse de muchas maneras y para muchas tareas, una de ellas el desarrollar nuevos productos y servicios.

Conclusiones

- Indudablemente el futuro de la creación de valor está en colaboraciones con grupos de interés de la empresa, específicamente con los clientes finales o consumidores si las tareas de creación de valor se dan dentro del área de marketing.
- La co-creación como estrategia para crear valor seguirá siendo relevante para las empresas y seguirá siendo tema de estudio para los investigadores, debido a que los tres pilares sobre los que se basa: (1) asimetría entre la información del mercado y la información de la empresa, (2) empoderamiento de los consumidores y (3) tecnología aplicada al ámbito empresarial; no cambiarán en el corto o mediano plazo.
- Continuando con lo expuesto anteriormente, muchos investigadores afirman que no sólo la co-creación no perderá relevancia, sino que, aparecerán más formas específicas de co-crear, ya sea con otros agentes de colaboración o en otras actividades de la empresa.
- El proceso de desarrollo de nuevos productos es una de las tareas que se ve más beneficiada por estrategias de colaboración como la co-creación. Debido a que, como la literatura muestra, los consumidores son capaces de brindar respuesta a sus propias necesidades y adelantar sus necesidades potenciales, por lo tanto, el resultado de una empresa que decide aplicar co-creación para desarrollar y lanzar un nuevo producto o servicio al mercado será un producto o servicio con mayor cercanía a sus consumidores, es decir, un producto final que asegura el valor creado para los propios consumidores y para la empresa.
- Analizando al campo de acción que tienen los consumidores dentro del proceso de Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios, y los resultados de los casos de éxito; es posible inferir beneficios adicionales, a los ya mencionados, de usar la co-creación, entre ellos:

Comercialización más eficiente, porque los consumidores ponen a disposición de la empresa información relevante para lograr una mejor colocación de la oferta comercial en el mercado, reduciendo costos y logrando mejores resultados en un tiempo menor (por ejemplo: LEGO Mindstorms, Burberry).

Ventaja competitiva: una fuente que proporciona información exacta, a tiempo real, a bajo costo, y asegura productos y servicios innovadores que serán relevantes para los consumidores es considerada una ventaja competitiva de acuerdo a algunos autores. Porque es una ventaja que posee la empresa sobre la competencia, ventaja que te permite diferenciarte y es sostenible en el tiempo.

- En el caso de que el producto o servicio a co-crear presente una complejidad alta, producto con tecnología muy avanzada para el entendimiento del promedio de consumidores, se recomienda no optar por una estrategia de co-creación. Porque sería un gasto de recursos, tanto humanos como económicos, y los resultados que se alcanzarán no tendrán un mayor impacto. Hasta podría resultar negativo para la empresa, debido a que los consumidores percibirían que están comprando un producto fabricado con personas que no son expertas en el tema, por consiguiente, pueden percibir que se trata de un producto final de calidad inferior.

Futuras líneas de investigación

La co-creación es todavía una estrategia nueva de marketing, por lo tanto, aún quedan muchas interrogantes por responder en cuanto a cómo funciona exactamente y los beneficios que brinda, lo que deja lugar a futuras líneas de investigación.

En primer lugar, revisando la literatura, se ha encontrado que la mayoría de estudios empíricos sobre co-creación han tenido muestras muy heterogéneas, en las cuales las empresas estudiadas son de sectores muy diversos: juguetes, moda, restaurantes, tecnología, belleza y cuidado personal, automóviles, entre otros. Esto, es debido a la dificultad para encontrar suficientes empresas del mismo sector que hayan aplicado alguna estrategia de co-creación en los últimos años.

Como consecuencia, las conclusiones a las que han llegado los autores explican los hallazgos sobre la co-creación en sus estudios, generalizando para todos los sectores y empresas.

Teniendo en cuenta, que la literatura de co-creación reconoce que esta estrategia funciona de manera distinta en cada sector, sería interesante en un futuro realizar un estudio en el cual la muestra se componga por un número suficiente de empresas de varios sectores para poder analizar el impacto en los estados financieros de cada empresa y poder realizar conclusiones para cada sector específico, de esta manera se podría conocer el impacto que tiene la co-creación en cada sector.

En segundo lugar, la mayoría de casos de estudio presentes en la literatura, pertenecen a empresas proveedoras de servicios y muy pocas a empresas fabricantes de productos, sin embargo, los resultados de la co-creación son presentados de manera indiferente para ambas. El hecho de que la mayoría de casos de co-creación pertenezcan a los servicios es debido a que la co-creación nace a partir de la lógica dominante del servicio, propuesta por Vargo & Lusch en el 2004. Sin embargo, actualmente sería necesario explorar los modelos de co-creación a más empresas manufactureras, para lograr un mayor y más exhaustivo entendimiento de la lógica de co-creación en distintos tipos de empresas y sectores.

En tercer lugar, es necesario profundizar más en los aspectos negativos que podría tener esta estrategia de ser pobremente diseñada o ejecutada. Agrawal et al. (2015) y Prahalad & Ramaswamy (2004) han dado lineamientos generales de como diseñar e implementar, respectivamente, un proceso de co-creación exitoso. Sin embargo, ambos reconocen la necesidad de seguir estas investigaciones y buscar no sólo aquellos factores que potencian la colaboración, sino también, aquellos que la interrumpen/frenan.

Por ejemplo, aristas tan variadas de la co-creación como la libertad de los consumidores en las tareas colaborativas o la forma de gestionar adecuadamente las plataformas de interacción, entre otras; son abordadas de distinta manera por las firmas en la literatura, trayendo ambigüedad para muchos investigadores sobre cuáles son las claves de éxito o fallo de un proceso de co-creación.

Bibliografia

- Agrawal, A; Kaushk, A. & Rahman, Z. (2015). "Co-creation of Social Value Through Integration of Stakeholders". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 189, pp. 442-448.
- Alves H, Fernandes Cristian & Raposo Mario (2015). "Value Co-creation: Concept and Contexts of Application and Study". *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 1626-1633.
- Barczak, G. (2012). "The Future of NPD/ Innovation Research". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, pp. 355-357.
- Bendapudi, N., & Leone, R. (2003). "Psychological Implications of Customer Participation Co-Production". *Journal of Marketing*, Vol. 67 (1), pp. 14-28.
- Bolton R. & Saxena-Iyer S. (2009). "Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23(1), pp. 91-104.
- Callahan John & Lasry Eytan (2004). "The Importance of Customer Input in the Development of Very New Products". *Journal of R&D Management*, Vol. 34, Issue 2, pp. 107-120.
- Carbonell P. & Building Atkins (2009). "Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes". *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 26, pp. 536-550.
- Carlile, Paul and Rebentisch Eric (2003), "Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle,". *Management Science*, Vol. 49 (10), pp. 1180–95.
- Castellion G. & Markham S. (2012). "Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30(5), pp. 976-979.

- Chesbrough, H (2003). 'The era of openinnovation'. MIT Sloan Management Review, 44(3), 35-41.
- Cooper, R.G. (1994) "New Products: The Factors that Drive Success", International Marketing Review, Vol. 11 Issue: 1, pp.60-76.
- Cossio-Silva, J., Revilla-Camacho, M., Vega-Vasquez, M. & Palacios-Florencia, B. (2015). "Value Co-creation and Customer Loyalty". Journal of Business Research, Vol. 69, pp. 1621-1625.
- Cova, Bernard & Salle, Robert (2008). "Marketing Solutions According to the SD Logic: Co-creating Value with Customer Network Actors". Journal of Industrial Marketing Management, Vol. 37, pp. 270-277.
- Crawford, C. Merle (1992). "The Hidden Costs of Accelerated Product Development," Journal of Product Innovation Management, Vol. 9 (3), pp. 188-99.
- Christensen, Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. United States: Harvard Business School Press; 1997.
- Dillon & Karen (2011). "I Think of My Failures as a Gift". Harvard Business Review. Vol. 88 (3).
- Fang, Eric (2008). "Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market". Journal of Marketing, Vol. 72, pp. 90-104.
- Frow, P., A. Payne, K. Storbacka. (2015). "Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation", British Journal of Management, vol XX, page XX
- Fuchs, C. & Schreir, M. (2011). "Customer Empowerment in New Product Development". Journal of Product Innovation Management, Vol. 28, Issue 1, pp. 17-32.
- Gebauer, J.; Fuller, J. & Pezzei, R. (2013). "The Dark and the Bright Side of Co-creation: Triggers of Member Behavior in Online Innovation Communities". Journal of Business Research. Vol 66. 1516-1527.
- Gourville, J. (2006). "Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption". Harvard Business Review, Vol. 84 (6).
- Gruner, Kjell E. & Homburg, Christian (2000). "Does Customer Interaction Enhance New Product Success?". Journal of Business Research, Vol. 49, pp. 1-14.
- Helkkula A., Kelleher C & Pihlstrom M. (2012). "Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers". Journal of Service Research, Vol. 15(1), pp. 59-75.

- Hoyer, W.; Chandy, R., Dorotic, M.; Krafft, M & Singh, S. (2010). "Consumer Co-creation in New Product Development". *Journal of Business Research*, Vol. 13, pp. 283-296.
- Hsieh Sara H. & Chang Aihwa (2016). "The Psychological Mechanism of Brand Co-creation Engagement". *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 33. 13-26.
- Knudsen, M.P. (2007). "The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, pp. 117-138.
- Ko, Eunju & Megehee, Carol M. (2012). "Fashion Marketing of Luxury Brands: Recent Research Issues and Contributions". *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1395-1398.
- Kotha, S. (1995). *Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage*. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 21-42.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. & O'Brien M. (2006). "Competing Through Service: Insights from Service-Dominant (SD) Logic". *Journal of Retailing*. Vol. 83. 5-18.
- Lynn, G.S., Morone, J.G. and Paulson, A.S. (1996) *Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process*. *California Management Review*, Vol. 38 (3), pp. 8-37.
- Macdonald, S. (1995) *Too Close For Comfort? The Strategic Implications of Getting Close to the Customer*. *California Management Review*, Vol. 37 (4), pp. 8-27.
- Navarro, S.; Llinares, C. & Garzon, L. (2015). "Exploring the Relationship Between Co-creation and Satisfaction Using QCA". *Journal of Business Research*. Vol 69. 1336-1339.
- Nysveen, H & Pedersen, P. (2013). "Influences of Co-creation on Brand Experience. The Role of Brand Engagement". *International Journal of Marketing Research* Vol. 56. Issue 6
- O'Hern, M.S. and Rindfleisch, A. (2009). *Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda*. *Review of Marketing Research*, Vol. 6, pp. 84-106.
- Payne A. & Holt S. (2001) "Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing". *British Journal of Management*, Vol. 12(2), pp. 159-182.
- Petri, J.& Jacob., F. (2016). "The Customer as Enabler of Value, (Co)-Creation in the Solution Business". *Journal of Industrial Marketing Management*.
- Phan, M; Thomas, R. & Heine K. (2011). "Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry". *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 2, pp. 213-222.

- Piller F.T., Ihl C. & Vossen A. (2010). "A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process".
- Piller T., Ihl C. & Vossen A. (2011). "From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation Innovation". *Die Unternehmung*, Vol. 65 (1).
- Prahalad C.K. & Ramaswamy, Venkat (2004). "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, Issue 3.
- Prandelli, E., Verona, G., & Raccagni, D. (2006). "Diffusion of Web-Based Product Innovation". *California Management Review*, Vol. 48(4), pp. 109-135.
- Randall, Schultz & Braun (1998). "Why do products fail? The overreach effect on new product decisions". University of North Texas.
- Restuccia, M. & Oullet, JF. (2009). "Value Co-Creation Orientation: Conceptualization, Measurement and Impact on Firm Performance. Naples Forum of Services.
- Roser, T., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). *Managing your Co-creation Mix: Co-creation Ventures in Distinctive Contexts*. *European Business Review*, Vol. 25 (1), pp. 20-4.
- Roser, Thorsten; Samson, Alain; Humphreys, Patrick & Cruz-Valdivieso, Eidi (2009) "New pathways to value: co-creating products by collaborating with customers". LSE Enterprise, London, UK. (Unpublished).
- Sawhney M.; Verona G., Prandelli M. (2005). "Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 (4).
- Schlossberg, H. (1990). "Fear of Failure Stifles Product Development". *Marketing News*, Vol. 24 (10), pp. 1-16.
- Schumpeter, Joseph Alois. "Capitalism, Socialism and Democracy". United States: Harper & Brothers; 1942.
- Sivadas E. & Dywer, F.R. (2000). "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes". *Journal of Marketing*, Vol. 64 (1), pp. 31-49.
- Toffler, Alvin. (1980). *The Third Wave*. United States: Bantam Books.
- Van Doorm, J., Lemon, K. N., Mittal V., Nass, S., Pick, D., Pirner P. & Verhoef P. (2010) "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions". *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), pp. 253-266.
- Van der Lof, Nathalie. (2013). Master Thesis: *Co-creación: Obtaining an Advantage Through the Involvement of Consumers*.

- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2004a). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), pp. 1-17.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2004b). "The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-based, Manufacturing Model". *Journal of Service Research*, 6 (4), pp. 324-335.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2008a). "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution". *Journal of the Academic Marketing Science*. Vol. 36, pp. 1-10.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2008b). "From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics". *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, pp. 254-259.
- Veryzer, R.W. Jr. (1998b) Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, pp. 304–321.
- Von Hippel, Eric (1988), *The Sources of Innovation*. New York: Oxford, University Press.
- Wind, J., Mahajan, V. (1997). "Issues and Opportunities in New Product Development". *Journal of Marketing Research*, Vol. 34(1), pp. 1-12.
- Wittel, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Lofgren, M. (2011). "Idea Generation: Customer Co-creation Versus Traditional Market Research Techniques". *Journal of Service Management*, Vol. 22(2), pp. 140-159.
- Zhang, X & Chen, R. (2008). "Examining the mechanism of the value co-creation with costumers".

ANEXOS

Anexo 1: Imágenes

Imagen 1: LEGO Mindstorms original, 1998.



Imagen 2: Bloque programable del LEGO Mindstorms.



Imagen 3: LEGO Mindstorms, versión EV3 2007.



Imagen 4: Entrada del Heineken's Night Club, con el slogan "Light up the night"



Imagen 5: Interior del Heineken's Night Club



Imagen 6: Detalles de la barra interactiva del Heineken's Night Club



Imagen 7: Pista de baile del Heineken's Night Club



Imagen 8: Burberry Acoustic

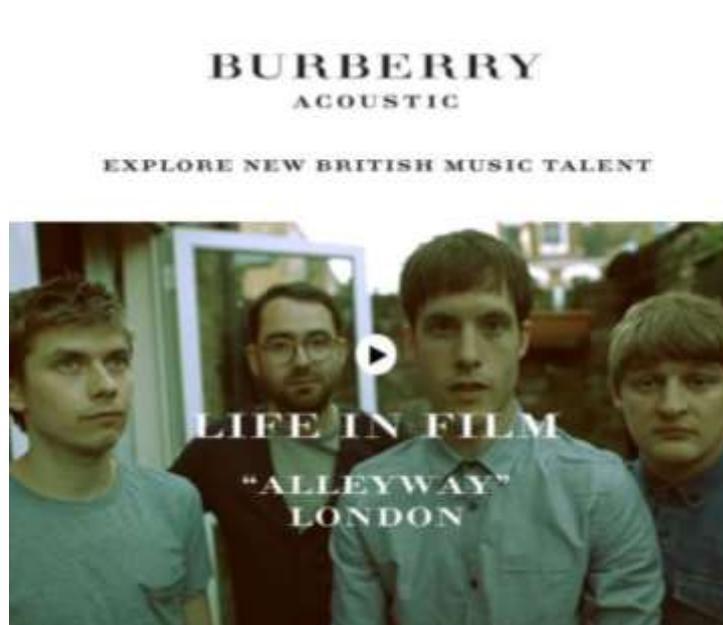


Imagen 9: Desfile de modas transmitido en vivo desde una tienda de Burberry.



Imagen 10: Servicios de Burberry World



Imagen 11: Tienda de Burberry World



