



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

**Memoria del Trabajo de Fin de Grado**

# La co-creación de valor con clientes

Victoria Nadal Martínez

**Grado de Administración de Empresas**

Año académico 2016-17

DNI del alumno: 43462193J

Trabajo tutelado por Antoni Serra Cantallops  
Departamento de Economía de la Empresa

Se autoriza a la Universidad a influir este Trabajo en el Repositorio Insitucional para su consulta en acceso abierto y difusión el linea, con la finalidad exclusivamente académico y de investigación.	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo: co-creación, valor, consumidor, experiencias e interacción.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN – ABSTRACT .....	3
2. INTRODUCCIÓN .....	3
3. OBJETO DEL TRABAJO.....	4
3. METODOLOGÍA.....	4
4. LA CO-CREACIÓN DE VALOR CON CLIENTES: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.....	5
4.1 CONCEPTO DEL TÉRMINO VALOR.....	5
4.2 DEFINICIÓN DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR .....	5
4.3 EL CLIENTE Y LA CO-CREACIÓN DE VALOR .....	7
5. ANTECEDENTES .....	7
5.1 EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA CO-CREATIVA.....	7
5.2 TEORÍAS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR .....	8
5.3.1 LA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO .....	9
5.3.2 LA LÓGICA DEL SERVICIO .....	10
5.2.3 LA CO-CREACIÓN DE EXPERIENCIAS .....	10
5.3 ¿CÓMO SER UNA EMPRESA CO-CREATIVA?.....	11
5.4.1. PLATAFORMAS DE PARTICIPACIÓN CO-CREATIVA .....	11
6. PELIGROS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR.....	12
7. FUTURO DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR.....	13
8. CASOS REALES.....	14
8.1 NIKE: NIKE +.....	14
9.2 DELL: PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS PROCESOS .....	15
9.3 LAY’S, CONCURSO CO-CREATIVO .....	15
9. CONCLUSIONES.....	16
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	16

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Empresa tradicional vs. Empresa co-creativa. Fuente: Ramaswamy y Gouillart (2012).....	8
Ilustración 2: Peligros de la co-creación. Mcdonald's. Fuente: Verhoef, Doorn y Beckers (2013).....	13

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Enfoque tradicional vs. co-creativo. Fuente: Elaboración propia a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004).....	8
---	---

## **1. RESUMEN – ABSTRACT**

Actualmente, los consumidores han protagonizado una especie de revolución, en la que no están dispuestos a continuar con las técnicas tradicionales de marketing. En un contexto en el que la economía colaborativa ha tomado relevancia, encontramos la co-creación de valor como respuesta a esta revolución, en la que los clientes participan en el proceso de producción y en la generación de valor.

Durante este trabajo se realizará un estudio de esta nueva técnica de marketing, la co-creación de valor, la cual significará un acercamiento por parte de las empresas a sus consumidores. Empresas de la talla de Nike y Starbucks ya apuestan por esta tendencia como fuente de creación de valor; no solo se centran en el producto y en la tecnología.

---

At present consumers are involved in a kind of revolution where they are not willing to abide by the traditional rules of marketing. In a context where the collaborative economy has an increased relevance, the co-creation of value being a response to this revolution, so the customers participate in the production process and in the generating of value.

During this work a study of these new marketing tools will be done - the co-creation of value - which means an approach from the Companies towards their customers. Companies like Nike or Starbucks have stopped focusing only on their product and they now go for this tendency as source for creating value.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, encontramos en el mercado una gran cantidad de información, productos y servicios, y a la vez, un mejor acceso por parte de los consumidores a todos ellos. Por consiguiente, las empresas deben intentar diferenciarse de la gran competencia existente, no resultando con éxito mediante el diseño de nuevos productos y servicios. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

Tal como expone Carlos Bezos Daleske, cuando las empresas no funcionan bien, tratan de ser más eficientes y productivas. No obstante, llega un momento en el que estos dos conceptos se convierten en eficientismo y productivismo, originando economías ineficientes a fuerza de ser eficientes. (Bezos Daleske, 2013)

Ante todas estas dificultades, aparece una especie de revolución por parte de los consumidores, los cuales quieren participar en el proceso de creación de productos y servicios, y detallar su experiencia. Sintetizando, el público quiere formar parte de la cadena de valor. Indiscutiblemente se origina un reto muy significativo para las empresas, ya que, tradicionalmente, el cliente no aparece dentro de la “cadena de valor” y únicamente se encarga de aceptar o rechazar el producto. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

Conforme a esta idea, si las empresas quieren lograr una ventaja competitiva, deben potenciar las estrategias orientadas a los consumidores, en lugar de dirigir sus energías a mejorar la eficiencia interna. (D. Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & S. Singh, 2010)

Como solución a este conflicto, encontramos la co-creación, con la cual los clientes pueden interactuar con los productos y servicios, así como también con los procesos y empleados, con el objetivo de crear más valor.

Además, con la aparición de las redes sociales, como Facebook y LinkedIn, los clientes se han convertido en los principales protagonistas de la decisión de compra. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

Como veremos más adelante, el resultado que origina la co-creación es beneficioso para todas las partes que participan en el proceso.

### **3. OBJETO DEL TRABAJO**

El objeto de este trabajo persigue profundizar en el concepto de la co-creación de valor con clientes, así como estudiar el papel que tienen los consumidores en ella.

Además, se estudiará como la empresa tradicional ha tenido que evolucionar a una empresa co-creativa para poder sobrevivir en un mercado en el que los clientes toman sus propias decisiones.

Por otra parte, se detallarán cuáles son las principales teorías sobre la co-creación de valor, así como pueden las compañías a convertirse en co-creativas.

El trabajo finalizará con la exposición de casos de éxito reales, en los que se verán identificados diferentes aspectos de la co-creación de valor con clientes.

### **3. METODOLOGÍA**

Este trabajo se va a dividir en dos notorias secciones, una primera parte teórica seguida de la parte práctica donde quedarán claros los conceptos y las ideas vistos en primer lugar.

Para la realización de la primera parte, se plasmarán las ideas sobre la co-creación de valor de grandes autores como Venkat Ramaswamy y C.K. Prahalad, y se llevará a cabo una introducción a la co-creación de valor en la que se podrán encontrar las características, cómo se lleva a cabo, así como teorías sobre ésta.

En cuanto a la segunda parte, se estudiarán diversos casos reales, los cuales ayudarán al lector a adentrarse en el mundo de la co-creación y darán apoyo a los conceptos teóricos vistos en la primera parte.

Finalmente, se presentarán las conclusiones.

## **4. LA CO-CREACIÓN DE VALOR CON CLIENTES: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS**

### **4.1 CONCEPTO DEL TÉRMINO VALOR**

Antes de hablar sobre la co-creación de valor con clientes, se debe hacer referencia al término valor. Si hablamos en términos competitivos, se entiende como la cantidad que estarían dispuestos a pagar los clientes por un bien o servicio. De este modo, el beneficio de la empresa dependerá en que el valor sea superior al coste de crear un producto (Porter, 2004).

El origen del concepto de valor se encuentra en la Grecia Clásica, donde Aristóteles (384-322 a.C) hacía referencia al doble valor que tienen los bienes, el de uso y el de cambio (Paradinas Fuentes, 2016). Autores como Adam Smith y Karl Max también usaron esta distinción, inclinándose más hacia el valor en el intercambio.

Durante los años ha ido variando la definición del concepto de valor, ya que a su vez también ha evolucionado el concepto de marketing, el cual engloba al término valor, transcurriendo del marketing transaccional al relacional. El primero se fundamenta en las 4P's del marketing, en el que el producto es considerado el gran protagonista y el objetivo principal consistiría en captar el máximo de clientes a fin de tener mayores beneficios. Durante la década de los 90, se dio paso al marketing relacional, el cual se focaliza en el cliente en lugar de en el producto. En ese momento, se prima en realizar las actitudes y comportamientos necesarios con el objetivo de crear valor para los clientes (Córdoba López, 2009).

Hoy en día, dentro del ámbito del marketing, se ha generado una notable importancia del concepto de valor, sobre todo al relacionarlo con la co-creación (Casis Echarri, 2014).

### **4.2 DEFINICIÓN DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR**

Tradicionalmente, el cliente era visto como un elemento fuera de la cadena de valor. Las empresas se encargaban de diseñar sus productos y de ofrecerlos a sus clientes una vez ya terminados, sin que éstos pudieran participar más que en su adquisición. Es decir, las empresas eran las principales protagonistas en cuanto a la creación de valor. No obstante, dicho enfoque ha chocado con otras visiones que argumentan la participación del cliente en el proceso de creación de valor.

La co-creación de valor proyecta la idea que las empresas necesitan otras partes para la generación de valor, encontrándose entre éstas el cliente, el cual pasa a ser el principal protagonista. (Vargo & Lusch, 2004)

Con respecto a la definición, se encuentran dos aspectos que la van a condicionar: por una parte, los aspectos que hacen referencia a la relación existentes entre las partes y la empresa y, por otra parte, los que se originan de la experiencia co-creativa. Como veremos más adelante, también encontramos definiciones en las que se encuentran ambas condiciones. (Blasco Arcas, 2014).

En cuanto al enfoque relacional de la co-creación de valor, encontramos autores como Christian Grönroos el cual expone que la co-creación de valor se origina

cuando el cliente y la empresa interactúan (Grönroos, 2008). Vargo y Lusch afirman el mismo principio, añadiendo la creación de valor en uso como el resultado de integrar los recursos del individuo y de la empresa (Vargo & Lusch, 2004). De acuerdo con la definición de Cova y Salle, en esta perspectiva, la co-creación implica una colaboración por parte de todos los extremos, es decir tanto proveedores como consumidores (Cova & Salle, 2008).

Por otro lado, diversos autores han expresado lo significativo que resulta la experiencia en la generación de valor. Entre ellos encontramos a Prahalad y Ramaswamy, los cuales afirman que las experiencias personalizadas con los clientes –entre ellos y la empresa o por sí solos– forman parte de la creación de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2000). En este enfoque encontramos nuevamente a Vargo y Lusch, ya que defienden que la co-creación no se producirá hasta que se produzca el uso del bien o servicio, por lo que la experiencias y percepciones que pueda percibir el cliente serán fundamentales para que se produzca valor (Lusch & Vargo, 2006).

Los autores también han generado definiciones en las que participan enfoques de tipo experiencial y relacional, como es el caso de la definición propuesta por Prahalad y Ramaswamy, los cuales no solo piensan que las experiencias son las encargadas de crear valor, sino que también es necesario que se produzca una interacción entre las partes, ya que ayudará a que se generen experiencias personalizadas (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Siguiendo el estudio de estos últimos autores, cabe distinguir entre que es y que no es co-creación, debido a que no todas las técnicas y situaciones conllevan a ella. Ante la pregunta sobre que aspectos no son co-creación, encontramos los siguientes:

- Enfocarse en el cliente y creer que éste siempre tiene la razón.
- Tratar al cliente con un buen servicio o de lujo.
- Que el cliente sea co-diseñador de productos o servicios.
- Transmisión de las actividades de firma al consumidor como un autoservicio.
- Existencia de diversidad de productos.
- Centrarse únicamente en un segmento.
- Llevar a cabo una investigación minuciosa del mercado.
- Poner en escena experiencias.
- Innovar según la demanda de nuevos productos y servicios.

Una vez vistas las particularidades que no representan a la co-creación de valor, a continuación, se detallarán las condiciones que sí la fomentan:

- La co-creación de valor implica que tanto el cliente como la empresa actúen conjuntamente y no sea ésta última quien trate de complacer al cliente.
- Conceder al cliente la oportunidad de co-construir la experiencia de servicio y la adapte a su contexto.
- Compartir información sobre el problema y su solución.
- Establecer un ambiente donde los clientes puedan tener un diálogo activo y en el que, aunque los productos sean los mismos, los consumidores puedan construir experiencias personalizadas.



- Disposición de diferentes experiencias, en sustitución a diversidad de productos.
- En lugar de un único segmento, una única experiencia.
- Experimentar el negocio a tiempo real, así como lo hacen los consumidores.
- Innovar entornos de experiencias para la co-creación de nuevas experiencias.

### **4.3 EL CLIENTE Y LA CO-CREACIÓN DE VALOR**

Hoy en día, y gracias a la ayuda de las redes sociales, redes profesionales y foros permiten que los clientes estén más conectados y activos que nunca, además de tener acceso a mucha información. Los consumidores tienen la oportunidad de reprochar o aplaudir las prácticas de las empresas a través de esos medios.

Como ya se ha visto en el punto anterior, la co-creación de valor permite que los clientes puedan tener un papel activo en la empresa, debido a que se crea valor por la interacción conjunta de consumidores y empresa.

Desde hace unos años, la participación del cliente en la empresa se ha visto aumentada debido a que de éstos depende el triunfo de las innovaciones, así como la importancia de que la empresa cumpla las necesidades de sus consumidores. (Casis Echarri, 2014)

Según la lógica dominante del servicio, de la que se profundizará más adelante, las empresas únicamente son capaces de hacer “proposiciones de valor” y necesitan interactuar con otras partes conjuntamente – consumidores y proveedores – para que se genere valor. Cabe destacar pues, que el cliente se encarga de seguir el proceso de creación, iniciado ya por el proveedor (Vargo & Lusch, 2004).

## **5. ANTECEDENTES**

En este punto se conocerán las diferencias que existen entre la empresa tradicional y la empresa que incorpora acciones co-creativas de valor. Además, en el punto 5.2, se revisarán las principales teorías de la co-creación de valor. Para finalizar este apartado, se responderá a la pregunta de cómo ser una empresa co-creativa.

### **5.1 EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA CO-CREATIVA**

Como ya se ha mencionado anteriormente, se ha producido un cambio en la concepción de los consumidores y empresarios. Dicho cambio ha originado dos enfoques, el enfoque tradicional y el enfoque actual. En el enfoque tradicional, el cliente no forma parte de la cadena de valor, siendo un mero consumidor. En cambio, en el enfoque actual, el cliente pasa a formar parte de la cadena de valor. Prahalad y Ramaswamy (2004) explican en sus estudios las diferencias entre ambos enfoques, las cuales se representan en la siguiente tabla (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>ENFOQUE CO-CREATIVO</b>
La interacción con el cliente implica exclusivamente obtener valor.	La interacción con el cliente implica la creación y la obtención de valor.
La interacción con el cliente se produce al final de la cadena de valor, cuando éste adquiere los productos y servicios.	La interacción con el cliente se puede producir en cualquier momento de la cadena de valor.
El cliente no forma parte de la cadena de valor.	El cliente forma parte de la cadena de valor.
Los consumidores son la demanda.	Consumidores como centro de la co-creación.
Las empresas son las únicas creadoras de valor	El valor se crea conjuntamente entre la empresa y los consumidores.
Énfasis en la cadena de valor, procesos internos e innovaciones tecnológicas.	Énfasis a la calidad de las interacciones entre empresa y clientes.
Productos y servicios como base del valor.	Co-creación de valor como base de las experiencias.

Tabla 1: Enfoque tradicional vs. co-creativo. Fuente: Elaboración propia a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004).

En la **ilustración 1**, se observa que, en el enfoque actual, no solo se encarga de crear valor la empresa, si no que a través de su compromiso personal participan clientes, proveedores, socios y empleados. En la empresa tradicional, las experiencias provenían en aceptar lo que les ofreciera la cadena de valor. En cambio, en la empresa co-creativa, tendrán la oportunidad de participar en la cadena de valor.

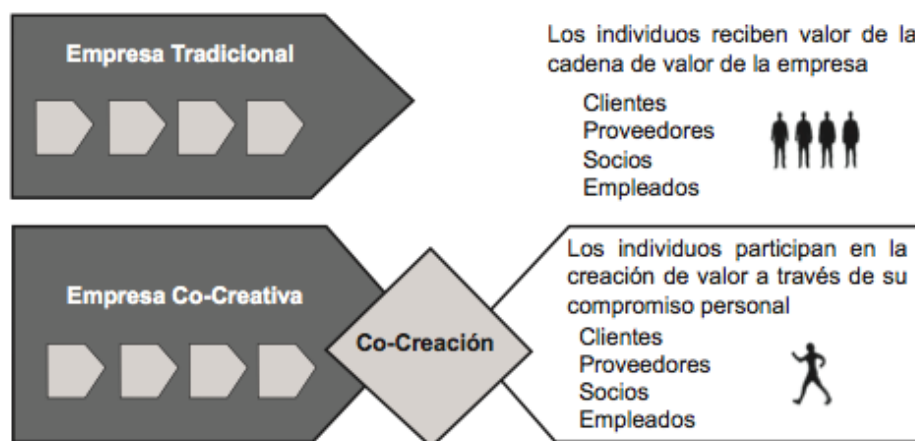


Ilustración 1: Empresa tradicional vs. Empresa co-creativa. Fuente: Ramaswamy y Guillard (2012).

## 5.2 TEORÍAS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR

A continuación, se verán las principales teorías de co-creación de valor existentes. Cada una de ellas, tendrá una fuente de valor diferente, surgiendo

así tres visiones diferentes a partir de la integración de recursos, a través de las interacciones y a través de las experiencias (Blasco Arcas, 2014).

### 5.3.1 LA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO

Es necesario hacer una revisión del artículo “Evolving to a new dominant logic for marketing”, expuesto por Stephen Vargo y Robert Lusch (2004), en el que aparece la denominada lógica dominante del servicio (LDS). En dicho artículo, se describe la evolución que está sufriendo el mercado al pasar de la lógica dominante del producto (LDP) a la LDS. Además, se añade una nueva visión a la teoría del Marketing, la co-creación de valor por parte de empresa y consumidores. La publicación de este artículo generó una gran controversia en los conceptos de valor y co-creación de valor.

En esta teoría, las empresas se encargan de hacer propuestas de valor (FP7), el cual se produce a través de la interacción y el diálogo entre empresas y consumidores. En la LDP, la empresa tiene el papel de producir y distribuir valor, considerado valor en el intercambio. En cambio, en la LDS, el valor es en uso y las empresas se encargarán de hacer proposiciones y co-crear valor. Vargo y Lusch (2004) proponen 8 premisas fundamentales para poder entender la lógica dominante del servicio, las cuales, posteriormente, fueron modificadas y ampliadas a 10 hipótesis (Vargo & Lusch, 2008).

- FP<sub>1</sub>: la aplicación de habilidades especializadas y conocimiento es la unidad fundamental de intercambio. Cuantos más conocimientos se tengan de los clientes, cabrá la posibilidad de ofrecer servicios más personalizados y específicos. Esta hipótesis varió posteriormente al servicio como base fundamental en los negocios y en el intercambio.
- FP<sub>2</sub>: el intercambio indirecto encubre la base fundamental del intercambio. Debido a la complejidad de las organizaciones, no siempre se puede apreciar el servicio como base del intercambio.
- FP<sub>3</sub>: los bienes son mecanismos de distribución para la prestación de servicios. La interacción entre el consumidor y la empresa no finaliza al realizarse el intercambio, ya que el valor se co-crea durante el uso de los bienes o servicios.
- FP<sub>4</sub>: el conocimiento es la fuente fundamental de la ventaja competitiva. Gracias a la gran cantidad de datos que aportan los clientes a las empresas, éstas pueden utilizarlos como ventaja competitiva, al saber cuáles son las necesidades de los individuos.
- FP<sub>5</sub>: todas las economías son de servicio. Debido al aumento del grado de especialización ahora es más evidente.
- FP<sub>6</sub>: el cliente es siempre co-productor, modificada por el consumidor es siempre co-creador de valor. El cliente entra dentro de la cadena de valor, ya que para la creación de valor se necesita la interacción de la empresa y el consumidor.
- FP<sub>7</sub>: la empresa únicamente ofrece proposiciones de valor. Es decir, el valor es co-creado con los clientes. En el momento en el que los clientes acepten las proposiciones de valor ofrecidas por la empresa, se generará conjuntamente valor.
- FP<sub>8</sub>: la visión centrada en el servicio es racional y orientada al cliente. Las empresas necesitan conocer bien a sus clientes, así como sus necesidades, con el objetivo de establecer una estrecha relación

- FP<sub>9</sub>: los actores sociales y económicos son integradores de recursos. Se produce una interacción conjunta entre todas las redes.
- FP<sub>10</sub>: El valor depende del beneficio. Ya que el valor se produce en la interacción, es difícil de ser determinado.

El papel de la co-creación en la lógica dominante del servicio, manifiesta que, para crear beneficio, se necesita la interacción entre la empresa y los consumidores. Así mismo, en la LDS el cliente es considerado como un elemento activo en el proceso de creación de valor (Vargo & Lusch, 2008).

### 5.3.2 LA LÓGICA DEL SERVICIO

Los orígenes de esta teoría se encuentran en la Escuela Nórdica de Servicios. Christian Grönroos (1984) ostentaba que la interacción era muy importante para generar los llamados “procesos de generación de valor” (Grönroos, 1984). La teoría de la lógica del servicio (LS) implica la interacción para la creación de valor, a diferencia de los enfoques tradicionales, que se basan en el intercambio (Grönroos, 2006).

Siguiendo con el mismo autor y siempre desde la visión del de la lógica del servicio, se observa que la co-creación de valor presenta diversos aspectos. El cliente siempre será creador de valor, pero el concepto de co-creación de valor deberá limitarse a los casos en los que interactúen, de manera continua en el tiempo, clientes y proveedores. La lógica del servicio detalla el concepto servicio como el proceso en el que varias partes interactúan entre ellas y el cliente, considerándose como procesos de apoyo a la creación de valor. Además, incluye la premisa que la creación de valor del cliente debe considerarse un proceso acumulativo. Esto quiere decir que el cliente se ha encargado previamente de realizar otras acciones – tales como la búsqueda de información – las cuales también participarán en el valor co-creado.

Desde una perspectiva de producción, y tal como se ha expresado antes, el proveedor será considerado como un productor de recursos y parte necesaria en la interacción dialógica con el cliente, cuyo objetivo será el crear valor conjuntamente. Es decir, en este caso, y a diferencia de la LSD, el proveedor será considerado el facilitador de valor. El cliente, también, participaría en el proceso de producción conjunta, considerándose co-productor (Grönroos, 2011).

### 5.2.3 LA CO-CREACIÓN DE EXPERIENCIAS

La siguiente hipótesis está basada en los estudios de Prahalad y Ramaswamy (2000,2004). Funciona bajo la premisa de la creación de valor a partir de las experiencias, es decir, a diferencia de la lógica dominante del servicio y la lógica del servicio, el valor no se produce al consumir bienes y servicios, si no que proviene de las experiencias personalizadas.

Gracias al surgimiento de redes sociales, así como la mejor conectividad por parte de los clientes con otros clientes y con la información que ofrecen las tecnologías (Ramaswamy & Gouillart, 2012), se ha favorecido la participación que tienen los clientes en el mercado. Este elemento tiene una importancia significativa ya que se produce un ambiente en el que el cliente creará experiencias personalizadas y, gracias a éstas, valor.

En esta teoría, la actuación del cliente es considerada la de un rol activo, debido a que las tecnologías que favorecen la conectividad necesaria. El cliente crea

valor a través de sus experiencias y actividades. El papel que tienen las empresas es el de favorecer interacciones, siendo posible a través de plataformas de *engagement*, las cuales permiten el diálogo continuo con clientes (Blasco Arcas, 2014).

En el punto 5.3, *¿Cómo ser una empresa co-creativa?* se llevará a cabo una ampliación sobre esta teoría.

### 5.3 ¿CÓMO SER UNA EMPRESA CO-CREATIVA?

Hoy por hoy, tanto clientes como proveedores participan y están conectados a las redes. A través de plataformas, como por ejemplo Tripadvisor; tienen la posibilidad de compartir su experiencia sobre ciertos bienes y servicios. Además, quieren hacerse oír entre las empresas a las que proveen o, en su caso, de las que consumen, así como co-diseñar productos que les generan valor. En cambio, muchas empresas siguen en su camino de crear valor centrado en la empresa y, por tanto, no consiguen que la gente participe en la innovación de productos y servicios. Las compañías pueden disponer de los medios para diseñar y crear nuevos productos o servicios, pero resulta negativo para el consumidor cuando éstos no le generan ningún tipo de valor, implicando unos bajos índices de satisfacción (Ramaswamy & Guillard, 2012).

Como ya hemos visto, la co-creación resultaría de solución a esta situación. Según Prahalad y Ramaswamy (2004), la experiencia del cliente es el elemento fundamental para crear conjuntamente valor, así como interactuar y colaborar con todas las partes interesadas.

Se ha de tener en cuenta, que para llegar a ser una empresa co-creativa, es necesario descentralizar la producción de valor; es decir, éste ya no se centrará en la compañía y se pasará a interactuar con todas las partes implicadas. En primer lugar, es importante centrarse en las experiencias de los individuos, en lugar de los productos y servicios de la compañía. Para convertirse en una empresa co-creativa, se deben volver a definir los roles que tendrán los clientes, socios, proveedores y empleados en la empresa, ya que éstos co-diseñarán el valor a partir de sus experiencias.

Es importante indicar que las empresas co-creativas, son productivas e incluso en muchos casos, capaces de autofinanciarse. La posibilidad de ello es gracias a la disminución de los costos, así como del riesgo corporativo. La co-creación también aumenta las oportunidades de mercado gracias a las ideas que aportan las partes interesadas (Ramaswamy & Guillard, 2012).

#### 5.4.1. PLATAFORMAS DE PARTICIPACIÓN CO-CREATIVA

Con la finalidad de generar procesos co-creativos, según Prahalad y Ramaswamy (2004), es necesaria una plataforma de participación co-creativa, la cual se genera a partir de cuatro pilares básicos, formando el modelo DART (Diálogo, Acceso, Riesgo y Transparencia).

- **Diálogo.** La co-creación de valor requiere comprender las perspectivas de los consumidores y para ello es necesaria la activa participación de los clientes y el diálogo. Esta premisa no implica tener que tratar al cliente

como un “rey”, sino de lograr la participación de los clientes y dejarles co-crear la experiencia que más se ajuste a sus preferencias. Los clientes tendrán la oportunidad de participar como y cuando quieran. Así mismo, sería posible crear una red de negocio gracias al diálogo con proveedores y clientes. Cabe destacar que se requiere el establecimiento de normas para que se produzca un diálogo ordenado y productivo.

- **Acceso.** Implica que no es necesario disponer un producto para poder experimentar valor. El acceso permite a los consumidores co-crear experiencias de valor en eficaces plataformas técnicas y sociales. Cuanto más amplio sea el acceso, más puntos de interacción con el cliente se crearán.
- **Riesgos.** La sociedad está cada día más interesada en saber información sobre los posibles riesgos de los bienes y servicios frente a sus ventajas. Este aspecto coge importancia cuando se trata del área de servicios financieros o productos farmacéuticos. Aunque los clientes son conscientes que deberán asumir ciertos riesgos, es necesario que existan mecanismos que ayuden a reducirlos y aporten información al consumidor antes de escoger.
- **Transparencia.** Si queremos generar confianza, es necesario que los procesos de interacción entre empresa y las partes interesadas sean lo más transparentes posibles. En caso de que la compañía no generara confianza a los consumidores, estos podrían ocultar información significativa y no expresar sus opiniones. Para que se produzca ese contexto beneficioso para la compañía, es necesario que esta revele los procesos clave a sus clientes.

## 6. PELIGROS DE LA CO-CRECIÓN DE VALOR

La realidad es que no es fácil ejecutar los programas de co-creación de valor, debido a que algunos individuos aprovecharán cualquier oportunidad para poder burlarse de las empresas, motivo por el que los gerentes se encuentran un difícil desafío. Investigaciones datan que la mitad de las campañas de co-creación, fallan.

La multinacional de comida rápida Mcdonald's, fue protagonista de uno de esos incidentes. Proponía crear una campaña positiva en Twitter, promovida a través del boca a boca. No fue posible, ya que los usuarios se encargaron de atacar a la cadena mediante tweets que la desprestigiaban, como se puede ver en la siguiente imagen.

🐦 #McDStories Hospitalized for food poisoning after eating McDonald's in 1989. Never ate there again and became a Vegetarian. Should have sued.

---

🐦 #McDStories Watching my little brother vomit his chicken nuggets into my aunts hand...

---

🐦 #McDStories I lost 50lbs in 6 months after I quit working and eating at Mcdonalds

---

🐦 #McDStories The McRib contains the same chemicals used to make yoga mats, mmmmm

*Ilustración 2: Peligros de la co-creación. Mcdonald's. Fuente: Verhoef, Doorn y Beckers (2013).*

Es por ello que las empresas deben tener en cuenta de los riesgos que pueden aparecer al llevar a cabo según que tipo de campañas. Es necesario prestar especial interés a las siguientes áreas:

- Reputación de marca fuerte. Las compañías que tienen una sólida reputación deben intentar protegerla, ya que la co-creación podría oscurecer la imagen de la marca. Antes de llevar acción alguna, se deben medir las consecuencias en caso de que pudiera salir malparada la compañía.
- Alta incertidumbre de la demanda. Cuando las condiciones del mercado son cambiantes, las empresas acostumbran a pedir opinión a los clientes. Esta premisa suele resultar contraproducente, sobre todo cuando la demanda es muy incierta.
- Demasiadas iniciativas. Las compañías se benefician de trabajar en repetidas veces con los mismos proveedores, pero no ocurre lo mismo con los clientes. En caso de que se crearan demasiadas iniciativas por parte de la compañía, podría resultar negativo ya que éstos pueden estar enviando ideas repetidas, generando campañas inefectivas (Verhoef, Doorn, & Beckers, 2013).

## **7. FUTURO DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR**

No cabe duda de que nos dirigimos hacia una economía co-creativa la cual ya se evidencia en los cambios de las relaciones entre empresa y partes implicadas. Las nuevas tecnologías de la información e internet son capaces de conectar de cada vez mejor a los individuos, promoviendo nuevas interacciones. La co-creación es capaz de generar riqueza y bienestar a través de esas interacciones (Ramaswamy & Gouillart, 2010).

Según Ramaswamy y Gouillart (2012), en el futuro será necesario que las compañías institucionalicen el pensamiento co-creativo y la cultura de la co-creación. Dichos autores afirman que, debido al éxito que está logrando alcanzar,

el fenómeno de la co-creación se difundirá en todas las organizaciones e incluso lo comparan con el movimiento surgido por el término calidad. Además, afirman que esta tendencia favorecerá la generación de un nuevo fundamento para la legitimidad social de todas las grandes instituciones.

En conclusión, todas las empresas, sean de la naturaleza que sean, deben aprender a incorporar a las personas en sus procesos, ya sea individualmente o colectivamente.

## **8. CASOS REALES**

A continuación, se llevará a cabo la descripción de casos reales en los que las prácticas para lograr la co-creación de valor, ha resultado exitosa. Los casos relacionados con Nike y Dell resultan de la interpretación de los vistos en libro “La Co-Creación de valor y experiencias” de Ramaswamy y Gouillart (2012).

### **8.1 NIKE: NIKE +**

En el año 2006, la compañía especializada en ropa y material deportivo Nike, lanzó, de manera conjunta con Apple, Nike +. Consistía en un pequeño sensor el cual se colocaba en el zapato e iba conectado a un receptor inalámbrico localizado en el iPod Touch o iPhone. Este sensor se encarga de recopilar información mientras los clientes corren. Una vez finalizado el ejercicio los clientes pueden conectarse a una página web donde pueden compartir con el resto de corredores sus datos.

Gracias a esta plataforma los usuarios pueden incluso desafiar a otros corredores, por lo que se forma una comunidad. Además, cuando los usuarios viajen a otras ciudades, pueden descargarse los datos de la zona y encontrar zonas en las que correr. Así mismo, puede participar y asistir a cursos sobre ese deporte e inscribirse en eventos patrocinados. También tienen la posibilidad de subir las listas de canciones que escuchan mientras practican dicho deporte y compartirlas con la comunidad.

Observamos que, para los usuarios, el valor es una función de sus experiencias deportivas, co-creadas en parte por ellos mismos y en parte por Nike+, es decir, se produce una co-creación los corredores y Nike+.

Este proyecto, ha logrado que la compañía tenga una especie de “laboratorio en vivo” del que, gracias a los datos de los corredores, se facilite el aprendizaje y la generación de ideas. Las conversaciones producidas por la comunidad también significaron ideas clave para la calidad.

La plataforma Nike+ permite a la empresa las siguientes situaciones:

- Generación de ideas y experimentar con nuevas soluciones con rápidamente.
- Aprender la conducta de los clientes y obtener información sobre las preferencias de éstos.
- Generación de una imagen de marca más atractiva.
- Conseguir la confianza de la comunidad, con la que son capaces de desarrollar relaciones más profundas.



El éxito de esta co-creación se vio reflejada en las cifras de Nike, ya que a en los siguientes años la empresa manejaba los siguientes datos:

- A finales de 2007, había pasado de controlar el 47% del mercado del calzado en Estados Unidos al 57%, además de haber vendido 1,3 millones de kits deportivos Nike+iPod.
- A finales de 2008, había cargado 160 millones de kilómetros en Nike+, convirtiéndose en agosto de 2009 en 240 millones.

Gracias a Nike+, la compañía logró reducir el riesgo y los costos, ya que mediante la publicidad de boca a boca se ayuda a reducir el costo del marketing.

En definitiva, Nike redefinió la manera de interactuar con sus clientes y facilitó un sistema completo de interacciones.

## **9.2 DELL: PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS PROCESOS**

El caso de Dell, surge tras superar una crisis corporativa. En 2005, llegó a manos de Michael Dell la historia de un cliente, el cual había tenido muchos problemas – tal como relató en el blog – con uno de sus ordenadores y el cual le sugería la lectura del blog en los que otros clientes discutían sus problemas con la compañía.

Aunque la empresa tenía ya programas de satisfacción del cliente, calidad de servicio e investigación de mercado, las actividades de Dell estaban orientadas en la experiencia del cliente, pero no en la visión que tenía éste.

En 2006 Dell creó un equipo encargado de ofrecer soluciones a los problemas del blog. En ese mismo año, lanzó su blog Direct2Dell, aunque en un primer momento no gustó a los *bloggers* y causó controversias entre éstos.

En 2007 creó un sitio web llamado IdeaStorm, en el que los usuarios podían publicar sus propias ideas, las cuales posteriormente eran votadas por la comunidad. Las ideas con más votos eran recibidas por la comunidad, la cual debía responder a ellas. Esta web ayudó mucho a Dell a entender la manera en la que pensaban sus clientes, además de implementar en 2007 más de 20 ideas surgidas a través de IdeaStorm. Gracias a las ideas, se lograron solucionar problemas que tiempo atrás la compañía dejaba de lado al ignorar la importancia de éstos, como la atención telefónica.

## **9.3 LAY'S, CONCURSO CO-CREATIVO**

La compañía de snacks salados Lay's, llevó a cabo un concurso bajo el nombre de "Haznos un sabor". La prueba consistía en la proposición por parte de los consumidores de sabores para sus nuevas patatas fritas. Los ganadores del concurso ganarían 20.000€ además del 1% de las ventas su sabor durante el 2012. Finalmente 3 fueron las escogidas entre más de 350.000 propuestas.

En este caso, la compañía se aseguraría cumplir con las preferencias de los consumidores, ya que los sabores habían sido escogidos por la comunidad. Los clientes, además de los ganadores recibir su premio monetario, son introducidos en el proceso de diseño.

## 9. CONCLUSIONES

Durante este trabajo, se ha proyectado el concepto de co-creación de valor, así como los enfoques y teorías desarrolladas a partir de éste. Es por ello que se pueden extraer diversas conclusiones.

Como se ha podido estudiar, existen varias teorías sobre la co-creación de valor, pero todas ellas tienen en común el importante papel que ha pasado a jugar actualmente el cliente dentro de las empresas. Y no solo del cliente, sino también todas las partes participantes en la organización, hecho del que hace unas décadas, en el contexto de un enfoque tradicional, era inimaginable.

La co-creación de valor supondrá una ventaja para todos los extremos que participen, tal como se ha podido observar en los casos reales ejemplificados. Aunque ya se ha visto que eso no ocurre en todos los casos. Para evitar situaciones en las que la co-creación sea perjudicial, antes de llevar a cabo cualquier práctica, se deberá estudiar detenidamente cómo realizarlas correctamente.

Las organizaciones que logren co-crear, verán aumentar su productividad, así como mejoras producidas en la calidad de sus productos o servicios, gracias a que los clientes tienen la oportunidad de colaborar con las empresas en el diseño. Además, se reducirán los costos y los riesgos debido a que conocerán las necesidades y preferencias de los consumidores.

En conclusión, nos dirigimos hacia una economía en la que seguirá – y aumentará – la co-creación, la cual supondrá una ventaja para las empresas que decidan incluirla en sus organizaciones. No hay que olvidar que no resultará tarea fácil y que las empresas deben intentar no caer en técnicas de las que puedan resultar perjudicadas. Si se cumplen estas premisas, la co-creación resultará muy beneficiosa para las compañías.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, Á. (octubre de 2011). ¿Estás preparado para la co-creación? 8-10. PERSPECTIVA. Obtenido de <http://www.contenidos.campuslearning.es/CONTENIDOS/353/curso/pdf/FICHA-PGNO-U13-A2-D1-PDF%20N%C2%BA%201.pdf>
- Bezos Daleske, C. (17 de mayo de 2013). *CO-Creación*. Obtenido de TedxBadajoz: <https://www.youtube.com/watch?v=S1WjWxISIFk>
- Blasco Arcas, L. (2014). Los procesos de co-creación y engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Casis Echarri, G. (1 de julio de 2014). La Co-creación de valor en el nuevo paradigma emergente del marketing. Análisis de los nuevos posicionamientos de la producción vitivinícola y el turismo en La Rioja. León, Castilla y León, España: Universidad de León.

- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. 5(1), 7-10. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2654/265420457002/>
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. (Elsevier, Ed.) *Industrial marketing management*, 37(3), 270-277.
- D. Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & S. Singh, S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. SAGE.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? 20, 298-314. *European Business Review*.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective in business relationships: The value creation y marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 240-247.
- Lusch, R., & Vargo, S. (2006). *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*. New York: M.E. Sharpe.
- Paradinas Fuentes, J. L. (24 de octubre de 2016). *Fundación Canaria Orotava de la Historia de la Ciencia*. Obtenido de [http://fundacionorotava.org/media/uploads/web/files/page161\\_\\_pensamiento-economico-aristoteles.pdf](http://fundacionorotava.org/media/uploads/web/files/page161__pensamiento-economico-aristoteles.pdf)
- Porter, M. (2004). CADENA DE VALOR. *ESTRATEGIA Magazine*, 1.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. 78(1), 79-90.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). The power of co-creation. *Free Press*.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2012). *La Co-creación de valor y experiencias*. TANTUM strategy&results.
- Vargo, S., & Lusch, R. (enero de 2004). Evolving to a New Dominant Logic. 68, 1-17. *Journal of Marketing*.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Verhoef, P., Doorn, J., & Beckers, S. (September de 2013). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2013/09/understand-the-perils-of-co-creation>

