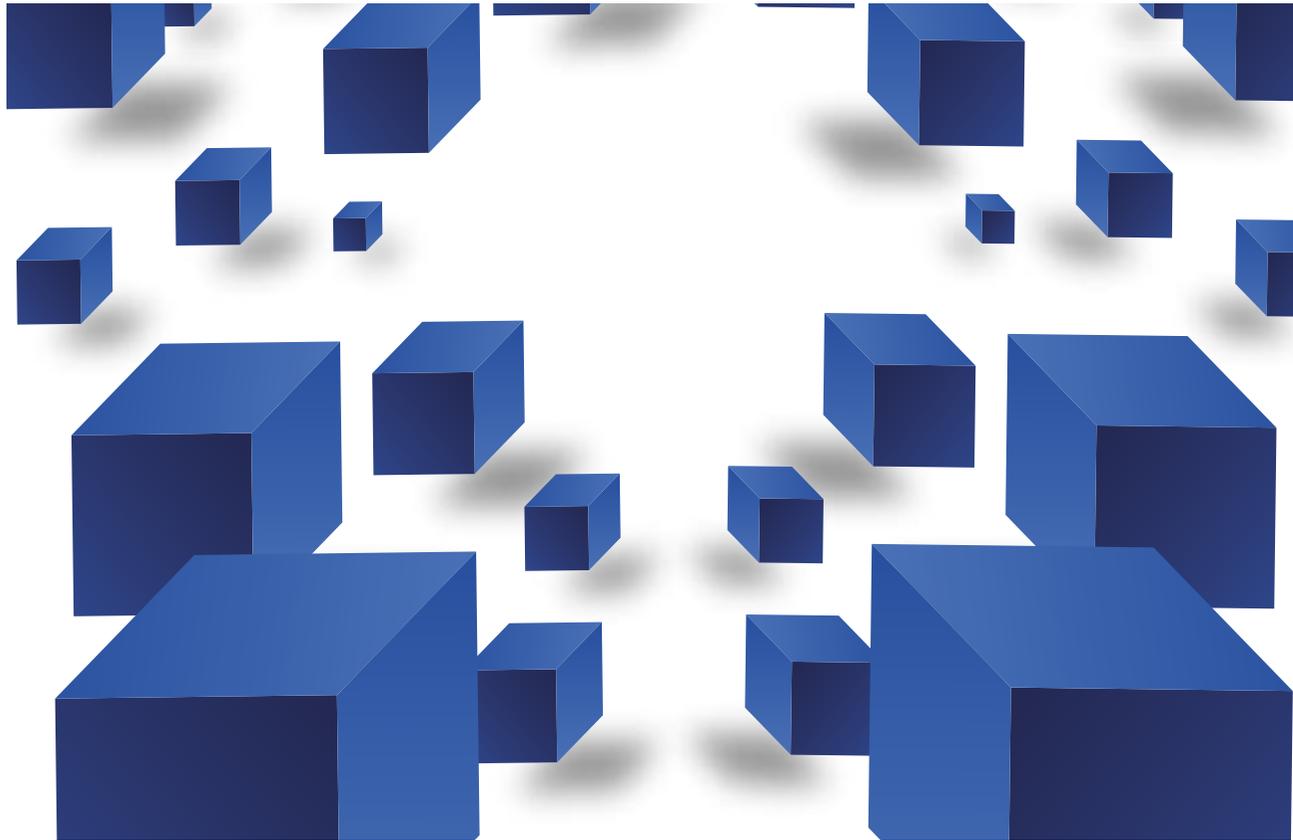
The image features an abstract graphic design with several overlapping geometric shapes in shades of gold and brown. A prominent vertical bar is on the left side. A horizontal bar crosses the lower part of the page, containing the word 'Administración' in a white, italicized serif font. The background is white, and the overall aesthetic is clean and professional.

Administración

6.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



La co-creación y los nuevos retos de generación de valor que enfrentan las organizaciones

*Carlos Sánchez-González
Doris Prada-Araque*

Sánchez, González
Carlos;
Prada, Araque Doris.
(2018).
La co-creación y los
nuevos retos de
generación de valor
que enfrentan las
organizaciones
Criterio Libre, 16 (29),
165-182
ISSN 1900-0642

LA CO-CREACIÓN Y LOS NUEVOS RETOS DE GENERACIÓN DE VALOR QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES*

THE CO-CREATION AND THE NEW CHALLENGES OF VALUE GENERATION THAT FACE THE ORGANIZATIONS

A CO-CRIAÇÃO E OS NOVOS DESAFIOS DE GERAÇÃO DE VALOR QUE ENFRENTAM AS ORGANIZAÇÕES

LA CO-CRÉATION ET LES NOUVEAUX DÉFIS DE GÉNÉRATION DE VALEUR AUXQUEL SONT CONFRONTÉES LES ORGANISATIONS

CARLOS SÁNCHEZ-GONZÁLEZ**

DORIS PRADA-ARAQUE***

Fecha de Recepción: 7 de marzo de 2018
Fecha de Aceptación: 2 de octubre de 2018

RESUMEN

A través de una visión analítica y reflexiva, se busca aclarar el concepto emergente de co-creación, sus ventajas, limitaciones, y los procesos que facilitan su aplicación. Se hace una revisión de la literatura académica desde los primeros estudios que plantearon diversas formas de co-crear en contraste con el paradigma de la Lógica Dominante del Servicio (LDS) en el marketing. En estudios recientes se señala que el cliente ya no puede verse como un elemento pasivo (el objetivo) sino que debe pasar a convertirse en un elemento activo (co-creador o co-productor) para las empresas. Para generar un valor sostenido en las organizaciones, el foco de las acciones de los gestores debe ser la creación de valor conjunta con sus clientes y no la exclusiva meta de aumentar las ventas de sus productos o servicios habitualmente diseñados de manera interna y cerrada.

* El presente artículo de reflexión es producto de la recopilación y análisis de información de varios años sobre la temática, a partir de los recientes estudios de maestría y doctorado culminados. Se soporta en grupos de investigación en los que hemos participado, como GESES y GIECOFIN, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, España; GPC, Escuela de Administración, Universidad EIA, Colombia.

** Ingeniero financiero, UNAB, Bucaramanga, Colombia; magíster en Comercio y Negociación Internacional, UTE, Quito, Ecuador; master universitario en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Zaragoza, España; doctor en Finanzas, Universidad de Zaragoza, España. Profesor e investigador, Universidad EIA, Medellín, Colombia. Miembro del Grupo de investigación en Gerencia, Productividad y Competitividad, GPC. carlos.sanchez4@eia.deu.co

*** Ingeniera industrial, UIS, Bucaramanga, Colombia; master en Gestión de las Organizaciones, Universidad de Zaragoza, España. Profesora universitaria. Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector, GESES, Universidad de Zaragoza, España. Profesora Universidad Espíritu Santo - Ecuador. dorisprada1@gmail.com

PALABRAS CLAVE:

co-creación, creación de valor, lógica dominante del servicio, marketing.

CLASIFICACIÓN JEL:

D21, M10, M31.

ABSTRACT

Through an analytical and reflective vision, the aim of this article is to clarify the emerging concept of co-creation, its advantages, limitations, and the processes that facilitate its application. A review of the academic literature from the first studies is made, which proposes different ways of co-create in contrast to the paradigm of the Service-Dominant Logic (SDL) in marketing. Recent studies indicate that the consumer should not be considered as a passive element (the objective) but must become an active element (co-creator or co-producer) for the companies. Among other aspects, it is concluded that, in order to generate a sustained value in the organizations, the focus of the actions of the managers should be the creation of joint value with their clients and not the exclusive goal of increasing the sales of its products or services, which are designed internally and closed way.

Keywords: co-creation, marketing, service-dominant logic, value creation.

JEL Classification: D21, M10, M31.

RESUMO

Por uma visão analítica e reflexiva, é procurado clarificar o conceito emergente de co-criação, seus vantagens, limitações e os processos que facilitam a sua aplicação. Uma revisão da literatura acadêmica é feito dos primeiros estudos que esboçaram diversas formas de co-criar em contraste com o paradigma da Lógica Dominante do Serviço (LDS) no marketing. Em recentes estudos está fora pontudo que o cliente já não pode virar-se como um elemento passivo (o objetivo) mas ele deveria passar para transformar em um elemento ativo (co-criador ou co-produtor) para as companhias. Para gerar um valor sustentado nas organizações, o foco das ações dos agentes deveria ser a criação de valor em conjunto com seus clientes e não o objectivo exclusivo de aumentar as vendas de seus productos ou serviços habitualmente projetou de um modo interno e fechado.

Palavras chave: co-criação, criação de valor, lógica dominante do serviço, marketing.

Classificação JEL: D21, M10, M31.

À travers d'une vision analytique et réfléchissante, on cherche à éclaircir le concept émergent de co-crédation, ses avantages, les limitations et les processus qui facilitent son application. On fait une rrvision de la litttrature acadrmique depuis les premires tudes qui ont projeté diverses formes de co-crédation en contraste avec le paradigme de la Logique Dominante du Service (LDS) dans le marketing. Dans certaines tudes rrvcentes on marque que le client ne peut pas d'jd traiter comme un l'ment passif (l'objectif) mais il doit se mettre à se convertir en l'ment actif (co-crédateur ou co-producteur) pour les entreprises. Pour gnrer une valeur soutenue dans les organisations, le foyer des actions des grrants ce doit tre la crdation de valeur conjointement avec ses clients et non le but exclusif d'augmenter les ventes de ses produits ou services d'habitude dessinés de manire interne et fermée.

Mots clés: co-crédation, crdation de valeur, logique dominante du service, marketing.

Classification JEL: D21, M10, M31.

1. INTRODUCCIÓN

Vemos en la actualidad que a las empresas les cuesta cada vez mayor dificultad diferenciarse, el consumidor tiene muchas opciones y, sin embargo, no parece satisfecho. Esta preocupaci3n latente en el marketing est3 abriendo nuevos caminos y desafíos a nivel organizacional. Las NTIC han hecho que los consumidores actuales hayan cambiado su forma de proceder, ahora est3n m3s informados, conectados, activos y tienen acceso al lugar del mundo que quieran. Lo anterior tambi3n ha llevado a que el entorno de los negocios cambie; las empresas establecen sus cadenas de valor y se han vuelto m3s versátiles y a la vez complejas. Esta complejidad ha pasado a encontrar nuevas formas de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes¹ y, por supuesto, generar m3s valor para las empresas, sus accionistas, y en fin, para todos los stakeholders.

La interactividad que ha permitido el desarrollo de las redes sociales est3 cambiando el comportamiento de la gente, y por ello algunas organizaciones est3n invitando a sus clientes a participar directamente en el diseño de sus productos y servicios. En muchos casos, ello ha permitido que el consumidor interactúe y plasme sus experiencias en nuevos productos y servicios; y si ese camino es el adecuado, tal vez se logre un nuevo enfoque con el

¹ En el artculo se emplean indistintamente los trminos clientes y consumidores para referirnos tanto a los tomadores de decisi3n de compra como a quienes consumen propiamente el producto o servicio, o al conjunto de individuos que frecuentemente adquieren esos productos y servicios o quienes esporádica y ocasionalmente los consumen.

desarrollo conjunto de ideas y el consiguiente logro de mayores niveles de productividad, por el uso de menores costos en los procesos. Lo anterior puede ser la principal motivación en el momento de ahondar en la co-creación, una herramienta innovadora y poderosa que puede ayudar a empresas y consumidores a crear valor para sí mismos y lograr una ventaja competitiva sostenible (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ostrom y otros, 2010).

En la co-creación o creación compartida, el valor no se crea exclusivamente en la empresa para luego darlo al cliente, sino que el valor es co-creado por la empresa y el consumidor. Tradicionalmente las organizaciones deciden sobre los productos o servicios que le darán al cliente, por lo que existe una nula o muy poca participación en la creación de valor por parte de los consumidores (Carpenter, Glazer & Nakamoto, 1994; Simonson, 2005).

Las organizaciones compiten nacional e internacionalmente y los aspectos exógenos están incidiendo de manera más fuerte. Para Prahalad & Ramaswamy (2004), la globalización, la desregulación, la subcontratación y la convergencia de industrias y tecnologías están haciendo mucho más difícil diferenciar las ofertas para los gerentes.

Son los autores Prahalad & Ramaswamy (2000 y 2004) quienes introducen el concepto de co-creación de valor para definir la participación activa del consumidor en la creación de valor. Entre las ideas y resultados fundamentales reflejados en los estudios desarrollados por ellos se mencionan aspectos clave en torno al valor y la participación de los consumidores.

En estudios empíricos recientes como en Quero & Ventura (2014, p. 128), se evidencia el rol activo que asume el consumidor, quien desea interactuar y crear valor, no únicamente con las organizaciones sino también con comunidades de profesionales, con proveedores de servicios y otros consumidores. Como resultado de estos cambios, las empresas deben atender al diseño de las relaciones de co-creación con actores externos y no centrarse exclusivamente en la mejora de los procesos internos.

Se puede observar, en los estudios originales y recientes, el interés en que los consumidores dejen de ser sujetos pasivos que solo reciben un producto por su dinero; por tanto, las organizaciones deben pensar en hacer un trabajo compartido en el diseño de sus productos.

En el presente artículo se hace una revisión de la literatura relacionada con el concepto emergente de co-creación en el marketing dentro del cambio de paradigma de la Lógica Dominante del Servicio (LDS), buscando aclarar el concepto, identificando ventajas, limitaciones, comentando sobre los procesos que pueden facilitar su aplicación, y llevando a cabo análisis teórico-comparativo con tendencias organizacionales y económicas.

2. MARCO TEÓRICO

Autores como Vargo & Lusch (2004) sostienen que el estudio formal del marketing se centró al comienzo en la distribución y el intercambio de materias primas y productos manufacturados. Los primeros expertos de marketing dirigieron su atención hacia los productos de intercambio (Copeland, 1923), las instituciones de marketing hicieron los bienes disponibles y dispuestos para la posesión (Nystrom, 1915; Weld, 1917).

Cada vez más, el marketing ha estado pasando gran parte de su lógica dominante del intercambio de bienes tangibles (las cosas fabricadas) hacia el intercambio de bienes intangibles, esto es, redefiniendo habilidades, conocimientos especializados y nuevos procesos, con el fin de hacer las cosas "con y para". Es necesario que el marketing integre los bienes con los servicios y proporcione una base más rica para el desarrollo del pensamiento y una nueva práctica (Vargo & Lusch, 2004), dando así una mayor oportunidad de trabajo mercadológico.

Los modelos en que se basó gran parte de la comprensión de la economía y el marketing se desarrollaron durante el siglo XIX, un momento

Con el paso de los años resulta interesante ver cómo se plantean diferentes ideas y proposiciones en la evolución del marketing.

en que la atención se centró en la producción y en el logro de resultados tangibles, lo cual fue fundamental para la Revolución Industrial. La unidad de análisis entonces fue la propia unidad de producción, o el producto (Vargo & Lusch, 2004). Sin embargo, este enfoque tuvo que evolucionar y dar paso a una orientación en donde el marketing es un proceso que permite la toma de decisiones. McCarthy (1960) y Kotler (1967) caracterizaron al marketing como una actividad de toma de decisiones orientada a la satisfacción del cliente con una ganancia, apuntando a un mercado y luego tomar decisiones óptimas en la mezcla de marketing, o las llamadas en su momento las 4 P.

Con el paso de los años resulta interesante ver cómo se plantean diferentes ideas y proposiciones en la evolución del marketing. Precisamente en ello es importante destacar el cambio de paradigma planteado por Vargo & Lusch (2004) en la época comprendida entre los años 1980 y 2000, en donde este paradigma comienza a unificar las corrientes dispares de la literatura en las áreas más importantes, como el cliente y la orientación al mercado, servicios de marketing, marketing de relaciones, gestión de la calidad, el valor y la gestión de la cadena de suministro, gestión de recursos y el análisis de redes. Las premisas fundamentales del paradigma emergente propuesto fueron: (1) habilidades y conocimiento son la base fundamental de cambio, (2) los bienes son los mecanismos de distribución que permiten prestar los servicios, (3) el conocimiento es la fuente fundamental de ventaja competitiva, (4) todas las economías son economías de servicios, (5) el cliente siempre es un co-productor, (6) la empresa solo puede hacer propuestas de valor, y (7) una visión centrada en el servicio se encuentra orientada al cliente de manera intrínseca y a la estrecha relación que subsiste con aquel.

Toda esta evolución o cambio de paradigma lleva a los académicos y profesionales a buscar nuevas formas que se adapten más a las circunstancias de hoy y del futuro, y por ello la idea de que el consumidor siempre está involucrado en la producción de valor toma más fuerza. Incluso con los bienes materiales, la producción no concluye en el proceso de fabricación, la producción es

un proceso de mediación. Las mercancías son los "aparatos" que ofrecen servicios para y en relación con el consumidor. Sin embargo, para que estos servicios sean prestados, el cliente todavía tiene que aprender a usar, mantener, reparar y adaptar el "aparato" a sus necesidades específicas, la situación de uso, y los comportamientos (Vargo & Lusch, 2004). En resumen, en el uso de un producto el cliente continúa con la comercialización, consumo y creación de valor y los procesos de entrega.

Por tanto, el valor para los clientes se crea a través de las interacciones entre el propio cliente y el proveedor o prestador del servicio. El foco no está en los productos sino en los procesos de creación de valor para los clientes en donde el valor surge de los clientes y es percibido por ellos. Grönroos (2011, p. 244) afirma que el enfoque del marketing es la creación de valor en lugar de distribución de valor, es decir, la facilitación y el apoyo de un proceso de creación de valor en lugar de simplemente distribuir el valor, ya hecho, a los clientes.

Otras investigaciones (Ballantyne & Varey, 2006; Payne, Storbacka & Frow, 2008; Grönroos, 2008 y 2011) ponen de relieve cada vez más que el valor surge de los procesos de interacción recíproca entre clientes y proveedores, y no solo a través del uso del bien o servicio.

Paralelamente, en otros estudios se habla de la ciencia del servicio (Vargo & Lusch, 2004a; Maglio & Spohrer, 2008; Vargo & Lusch, 2008), nombrándola como una disciplina emergente que se ocupa de la evolución, la interacción y la co-creación recíproca del valor entre los sistemas de servicio. Esta evolución es hacia una nueva lógica dominante para la comercialización, es una alternativa al paradigma tradicional de los bienes dominantes, lo cual permite entender el intercambio económico y la creación de valor. Precisamente esta visión centrada en el servicio se basa en la idea de que el servicio es la aplicación de las competencias para el beneficio de otro, la cual es la base de todo intercambio.

Más ampliamente, se puede decir que la Lógica Dominante del Servicio (LDS) busca identificar

y a la vez desarrollar las competencias y conocimiento necesarios con el fin de obtener ventajas competitivas, identificar consumidores potenciales que pudieran beneficiarse de esas competencias, fomentar relaciones que involucren activamente a los clientes en el desarrollo de propuestas de valor que satisfagan necesidades específicas, y utilizar la información procedente de las interacciones para mejorar constantemente la propuesta de valor (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo & Lusch, 2008).

Es así que la evolución de marketing parece apuntar a cómo mejorar, involucrar, hacer parte activa al cliente en el proceso, por lo que el foco de las acciones de los diferentes responsables de la empresa debe ser la creación de valor conjuntamente con sus clientes y no la mera distribución de los bienes.

3. LO QUE NO ES Y LO QUE ES LA CO-CREACIÓN

Reiterando lo mencionado anteriormente, González-Mieres & Santos-Vijande (2013) afirman en su estudio que el acceso a la información que tienen los clientes, debido a los avances en la tecnología digital, internet y los medios sociales, ha provocado que estos se sientan más cualificados para evaluar las ofertas. Ello ha conllevado un tipo de cliente con mayor poder y a su vez mayor exigencia en la participación de los propios diseños de sus productos y servicios, además del interés en la creación de valor que le otorgan los mismos dentro del abanico de ofertas (Ernst et al., 2010).

La co-creación se puede definir como "una actividad colaboradora en el desarrollo de nuevos productos y servicios en la que los consumidores contribuyen de forma activa aportando y seleccionando diferentes atributos de una nueva oferta" (O'Hern & Rindfleisch, 2009, p. 4). Esta misma definición de co-creación también es compartida por autores como O'Hern & Rindfleisch (2008); Zhang & Chen (2006); Zwass (2010); Zwick, Bonsu & Darmody (2008); y se dice es una característica

del comportamiento del consumidor que siente un compromiso alto con la empresa o el producto o servicio (Van Doorn et al., 2010; Bolton & Saxena-Iyer, 2009).

En la Tabla 1 podemos observar un paralelo entre los enfoques previos del marketing y el nuevo enfoque planteado a partir de los estudios de diversos autores mencionados.

Se entiende entonces que la co-creación se concibe como una solución conjunta de problemas, pero ¿cuáles son los aportes de una parte y de otra? Como lo indican Aarikka-Stenroos & Jaakko (2012), debe darse recursos del proveedor y del cliente integrados en un proceso de interacción

colaborativa. Los proveedores aplican sus conocimientos profesionales especializados, los métodos y el juicio, mientras que los clientes aportan recursos como conocimiento y tiempo, a fin de crear valor óptimo en el uso, es decir, el mejor equilibrio posible entre el valor de uso que debe alcanzarse y los esfuerzos.

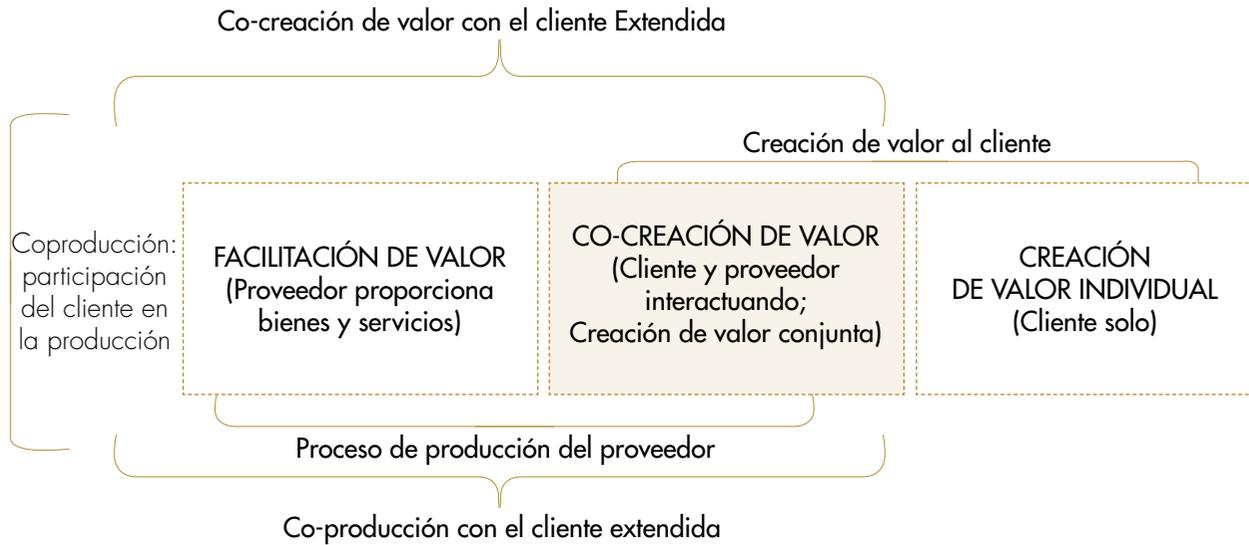
Rodríguez, Álvarez & Vijande (2011) en su trabajo de LDS en empresas del sector hotelero de España, muestran el proceso (Figura 1) con que cuentan las empresas hoteleras para ampliar la creación de valor de sus clientes, abriendo las puertas para que este colabore en la co-creación de nuevos servicios turísticos a partir de una adaptación del trabajo de Grönroos (2008).

Tabla 1. Visión comparativa entre los enfoques.

QUÉ NO ES CO-CREACIÓN	QUÉ ES CO-CREACIÓN
<p>Orientación al cliente.</p> <p>El cliente es el rey o el cliente siempre tiene la razón.</p> <p>Entregar un buen servicio al cliente o mimar al cliente con un servicio espléndido.</p> <p>Mayor personalización de las ofertas que se adapten a la cadena de suministro de la industria.</p> <p>Transferencia de las actividades de la empresa para el cliente como en el auto-servicio.</p> <p>El cliente, como gerente de producto o el diseñador de co-productos y servicios.</p> <p>Variedad de productos.</p> <p>Segmento de uno.</p> <p>La investigación de mercados meticulosa.</p>	<p>Es sobre la creación conjunta de valor por la empresa y el cliente. No es la empresa tratando de complacer al cliente.</p> <p>Permitir que el cliente co-construya la experiencia de servicio para adaptarse a su contexto.</p> <p>Definir el problema común y resolverlo conjuntamente.</p> <p>Creación de un entorno de experiencia en el que los consumidores puedan tener un diálogo activo y co-construir experiencias personalizadas; el producto puede ser el mismo (por ejemplo, Lego Mindstorms), pero los clientes pueden construir experiencias diferentes.</p> <p>Variedad de experiencias.</p> <p>Experiencia de uno.</p> <p>Experimentar en el negocio como hacen los consumidores en tiempo real.</p> <p>El diálogo permanente.</p> <p>Co-construcción de experiencias personalizadas.</p> <p>Crear entornos innovadores para las nuevas experiencias de co-creación.</p>

Fuente: Adaptado de Prahalad & Ramaswamy (2004).

Figura 1. La Co-creación de valor extendida mediante la co-producción.



Fuente: Adaptado de Rodríguez, Álvarez & Vijande (2011, p. 56).

Se aprecia en la Figura 1 que las propuestas de valor que la empresa podría generar son co-producidas por clientes y empresas, es decir, se puede colaborar en la co-creación de nuevos servicios o productos de tal forma que la empresa interactúa con sus clientes para desarrollar una propuesta de valor. Según Rodríguez, Álvarez & Vijande (2011), la creación de valor individual termina siendo para el "cliente solo", pero finalmente la innovación colaborativa (Schwab, 2016) que surge de este proceso, debe generar mayor riqueza y sostenibilidad en la organización "proveedora", debido a la fuerte fidelización que puede surgir. En definitiva, desde nuestra perspectiva, lo que se logra es una creación de valor "adicional para la organización" a largo plazo, lo cual incide en

una generación de riqueza continua para todos los stakeholders.

DIFERENTES FORMAS DE CO-CREAR

Se encuentra en la literatura académica diferentes tipos de co-creación; por ejemplo, Quero & Ventura (2014, p. 137) realizan una interesante recopilación que incluye actividades como la co-generación de ideas o el co-financiamiento, entre otras, como se aprecia en la Tabla 2, lo cual señala la gama de posibilidades en las que se puede co-crear.

Tabla 2. Tipos de co-creación.

TIPO	CONCEPTO	REFERENCIAS
Co-diseño	Incluye un conjunto de prácticas orientadas a alinear las soluciones con los problemas o necesidades del consumidor.	Russo-Spena & Mele (2012)
Co-evaluación de ideas	Las organizaciones recaban la opinión de agentes externos fundamentalmente a través de comentarios y votaciones.	Russo-Spena & Mele (2012)
Co-generación de ideas	La generación de ideas se alimenta de las aportaciones de una red externa de actores que puede incluir usuarios, seguidores, socios, profesionales e intermediarios que participan de manera activa.	Russo-Spena & Mele (2012)
Colanzamiento	Participación de agentes externos en la difusión y lanzamiento del producto al mercado.	Russo-Spena & Mele (2012)
Co-test	Actividades cuyo objetivo es validar los prototipos de productos o servicios de manera previa a su lanzamiento al mercado.	Russo-Spena & Mele (2012)
Cofinanciación	Participación de diferentes actores en la financiación del producto o servicio.	Ordanini <i>et al.</i> (2011)
Co-consumo	Prácticas de colaboración para el uso o consumo del producto o servicio.	Payne <i>et al.</i> (2008); Grönroos & Ravald (2011); Gebauer <i>et al.</i> (2010)

Fuente: Adaptado de Quero & Ventura (2014).

Como se observa en la Tabla 2, esta variedad de opciones, algunas de ellas ya comunes en las empresas, presentan unos mayores o menores niveles de involucramiento, pero todas ellas están buscando que, a través del trabajo colaborativo, se logre un mayor valor para las empresas, sus clientes y otros actores estratégicos identificados. Igualmente podemos observar que la variedad de opciones para co-crear, abarcan diversas etapas de la cadena productiva de una organización o empresa.

VENTAJAS DE LA CO-CREACIÓN

Para Auha *et al.* (2007), la co-producción² o co-creación tiene dos ventajas principales. En

² La co-producción fue el término utilizado inicialmente y era exclusivo para empresas de producción de bienes

primer lugar, con la participación del cliente en la co-creación se pueden reducir los costos para las organizaciones, y en la medida en que los clientes participen en la producción de los bienes (por ejemplo, montaje de muebles de las tiendas IKEA) o servicios (por ejemplo, la gestión de los billetes de avión a través de Internet), los consumidores pueden esperar una reducción en el precio. Esta racionalidad económica proporciona el enfoque de la literatura más temprana de la co-producción (por ejemplo, Lovelock & Young, 1979), y sus beneficios son especialmente importantes para las organizaciones de servicios con los procesos de producción intensivos en trabajo y la incapacidad de almacenar. En tales contextos, la co-producción puede conducir a aumentos en la productividad (Mills, Chase & Margulies, 1983), lo cual es en cualquier época un asunto clave

tangibles. El término co-creación se ajusta a producción de bienes tanto tangibles como intangibles. En este documento utilizamos uno u otro según lo expuesto / usado por cada autor.

para la administración. Así mismo, otra ventaja que podemos identificar es que la co-producción puede permitirle a la empresa adaptar sus ofertas a las necesidades de los clientes.

Los beneficios de la co-creación no se limitan únicamente a servicios en donde puede haber alta participación del cliente, pues incluso en servicios de baja y moderada participación, los clientes pueden encontrar que la co-creación es atractiva, porque disfrutan de un mayor control sobre el proceso de prestación de servicios (Bateson, 1985) y oportunidades adicionales para tomar decisiones, lo que les ofrece mayores niveles de personalización (Schneider & Bowen, 1995).

Por otra parte, en investigaciones realizadas en instituciones financieras por los propios Auha et al. (2007) se encuentra que la co-producción se asocia significativamente con la lealtad actitudinal y apoyan lo planteado por Prahalad & Ramaswamy (2004), para quienes la experiencia de co-creación puede ofrecer una oportunidad para la creación de valor para las organizaciones de servicios. Por ello en los estudios de Auha et al. (2007) estos encuentran que desde el punto de vista de los beneficios financieros la co-producción puede generarlos, pero no en forma inmediata, es decir, se está hablando de diversas etapas de la cadena productiva, como ya hemos mencionado.

Así mismo se puede contar con una mayor velocidad de llegada al mercado, pues es posible acortar los tiempos de ingreso al mercado, ya que se reducen los períodos de reconocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (Joshi & Sharma, 2004; Sawhney, Verona & Prandelli, 2005; Fang, 2008). Y por otra parte, con estos procesos también se espera una reducción de riesgo de fracaso y, por supuesto, de los costos asociados al proceso (Cook, 2008), ello debido a la interacción continua y el acercamiento entre la organización y sus clientes.

Al hablar de velocidad de respuesta o de ingreso al mercado de nuevos productos y servicios, el modelo de co-creación se alinea con los nuevos retos que enfrenta el mundo empresarial. Es decir, a los nuevos planteamientos de la cuarta revolución

industrial (propuestos por Schwab, 2016), los cuales se vinculan con (1) la velocidad, la cual es el resultado de un mundo interconectado producto de una nueva tecnología más capaz; (2) la amplitud y profundidad, lo cual es producto de combinar las múltiples tecnologías surgentes, que dan respuesta no solo a "qué" y "cómo" hacer las cosas, sino "quiénes" somos como seres humanos; y (3) al impacto de los sistemas, lo cual involucra la transformación de los sistemas transversalmente y dentro de los propios países, industrias, empresas y la sociedad.

Podemos decir entonces que existe un enorme potencial en la co-creación, ya que, por ejemplo, los consumidores y las comunidades de consumidores también pueden iniciar un diálogo entre ellos; de hecho, lo están haciendo (ampliación de las redes sociales en Internet). Ello conlleva que la co-creación convierte al mercado en un foro en donde el diálogo entre el consumidor y la empresa, las comunidades de consumidores y las redes de empresas, pueden tener cabida y desarrollo (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Por tanto, puede ser una fuente increíble de posibilidades de intercambio de experiencias y de innovación de nuevos productos y servicios.

LIMITACIONES DE LA CO-CREACIÓN

Los procesos de co-creación no son sencillos, está implícita en estos una gran complejidad. La co-creación requiere un cambio hacia un modelo de negocio ya no orientado al cliente, sino centrado en el cliente, a través del cual las preferencias del cliente se pueden expresar en tiempo real y, por tanto, en productos personalizados. El énfasis en la personalización en tiempo real y la participación introduce una incertidumbre adicional para el proceso de servicio, lo cual puede dar lugar a mayores cargas de trabajo y un mayor conflicto de rol para el personal de servicios (Hsieh, Yen & Chin, 2004).

También, los consumidores tienen que aprender que la co-creación es una calle de dos vías. Los riesgos no son unilaterales. Ellos deben asumir

cierta responsabilidad por los riesgos que aceptan de manera consciente. En los casos en que el consumidor tenga la experiencia necesaria para tomar una determinada decisión, este debe aceptar la elección hecha para ellos por alguna parte neutral. Las cuestiones de gobernanza que median las interacciones y crean resultados beneficiosos para el consumidor y la empresa es la meta (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Los mercados, las industrias, las empresas, los sistemas y en general, la gente, no cambian rápidamente. Por lo que puede tomar cierto tiempo antes de que todos se adapten al nuevo concepto de co-crear. Es evidente que es más difícil cooperar que competir, ello exige un cambio de visión hacia un esquema de largo plazo.

Los nuevos procesos de co-creación también exigirán cambiar las reglas contables actuales, en donde solo se ha estado contabilizando lo que la empresa posee (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Frente a este tema, ya ha habido algunos avances contables dictaminados por las nuevas normativas internacionales, donde ya se exponen aspectos de potenciales generadores de flujos futuros y su inserción contable, dependiendo de qué ente lo emplee.

Otro reto, como se mencionó dentro del contexto del capital intelectual, es definir en los proyectos de co-creación de quién es la propiedad intelectual del producto o servicio: ¿de la empresa?; ¿del cliente?; ¿de ambos? Se hace necesario entonces precisar los límites de estos aspectos antes de iniciar los nuevos procesos conjuntos.

En otra cara de la situación podemos encontrar experiencias negativas en el proceso de co-creación; por ejemplo, el que plantean en su artículo Verhoef, Beckers & van Doorn (2013), en donde McDonald's creó una campaña en Twitter e introdujo el hashtag #McDStories, con la esperanza de atraer mensajes reconfortantes, optimistas y que fortalecieran su marca; sin embargo, el resultado no fue del todo positivo ya que se dieron tweets en donde clientes contaban que fueron hospitalizados luego de comer su comida, o cómo un menor vomitaba luego de haber comido sus nuggets. De

modo similar, General Motors invitó a los clientes a modificar sus anuncios publicitarios, lo que generó una avalancha de críticas a sus SUV (sigla en inglés para los vehículos utilitarios deportivos) que las tildaban de consumidores de gasolina y que contribuían al calentamiento global.

En este sentido, los gerentes que consideren iniciativas de co-creación deberán pensar cuidadosamente sobre los riesgos. La investigación de Verhoef, Beckers & van Doorn (2013) identifica tres áreas de especial preocupación: (1) la fuerte reputación de marca, ya que las empresas con marcas fuertes tienen mucho que perder. Deben ser conscientes de que estas iniciativas les brindan oportunidades a los clientes para manchar la marca; (2) alta incertidumbre de la demanda, lo cual significa que las empresas son más propensas a solicitar la opinión de los clientes cuando las condiciones del mercado están cambiando. Pero los clientes en mercados que cambian rápidamente a menudo no saben lo que quieren o lo que les va a gustar; (3) demasiadas iniciativas, es decir, las personas suelen enviar ideas repetitivas, en donde están incluidas muchas de las cosas que la empresa ya ha estado ofreciendo.

Por tanto, si la co-creación no se maneja acertadamente, puede convertirse en un arma de doble filo y la gerencia debe tener clara su situación actual, el tipo de producto o servicio que brinda y finalmente, conocer realmente el perfil de sus clientes.

Es por todo ello por lo que el concepto de co-creación y su ocurrencia supone algunos retos y cuestiones por resolver en diversos campos. Pero más que un conflicto, esto puede promover el desarrollo de estudios empíricos que conlleven resultados útiles para las organizaciones y el trabajo conjunto con los clientes.

FACTORES QUE PUEDEN FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CO-CREACIÓN

Prahalad y Ramaswamy (2004) mencionan que existen unas condiciones básicas para que se

pueda desarrollar el proceso de co-creación. Estas son: el diálogo, el acceso, la concientización por parte del cliente acerca del riesgo-beneficio, y la transparencia (Figura 2) deben estar presentes en la interacción entre el consumidor y la empresa.

Por lo anterior, los administradores y los consumidores deben hacer los ajustes necesarios, al igual que reconocer su situación presente, como ya se ha mencionado. Aspectos como el acceso y la transparencia, por ejemplo, generan impacto. Las empresas se han opuesto tradicionalmente a la transparencia. La lucha contra la información del etiquetado del producto es bien conocida. El hecho de liberar la información sobre los riesgos probables debe ser voluntario. Además, la transparencia y el acceso son de poco valor si las empresas no crean la infraestructura para el diálogo. Esto requiere una inversión en tecnología, pero, aún más importante, las inversiones en la socialización de los administradores tradicionales y el cambio de las prácticas de gestión.

En esta medida, Auha *et al.* (2007) establecen tres factores clave para la cooperación efectiva: (1) la claridad percibida de la tarea, (2) la capacidad o la competencia y (3) la motivación, esto último

planteado por otros autores previamente (Lovelock & Young, 1979; Bettencourt *et al.*, 2002; Meuter *et al.*, 2005).

Primeramente, la claridad de la tarea se refiere a la medida en que los clientes comprenden lo que se requiere de ellos en la producción de servicios. Si mayor es la claridad del rol que desempeña el cliente, mayor es la probabilidad de que sus contribuciones darán lugar a la mejora de los resultados del servicio (Mills *et al.*, 1983). La comunicación entre el personal de la empresa y los clientes ayuda a mejorar la claridad de la tarea (Lengnick-Hall *et al.*, 2000), y se debe invertir en un desarrollo de comunicación cliente-asesor como un antecedente de la co-producción.

En segundo lugar, la capacidad del cliente se refiere a la calidad de las entradas que el cliente proporciona al proceso de producción del servicio. Contribuciones útiles y oportunas de los clientes llevan a una mayor calidad de co-producción (Schneider & Bowen, 1995). La pericia facilita las transacciones de servicios eficientes y eficaces, proceso en el que los clientes son más capaces de proporcionar información precisa y pertinente a los asesores (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990).

Figura 2. La co-creación y sus factores incidentes.



Fuente: Elaboración propia.

El tercer factor, la motivación, está relacionada con los mismos clientes; motivación a participar, ello es fundamental para la efectiva co-producción. Además de ser capaces de contribuir, los clientes deben estar dispuestos a participar (Lengnick-Hall, Claycomb & Inks, 2000). Los clientes motivados son más propensos a responder a las solicitudes del asesor respecto a las necesidades de información oportuna y tener la disposición de leer la documentación proporcionada por los asesores antes de las reuniones cara a cara.

Pero, más allá de lo expuesto, recordemos que el objetivo final de una empresa es la generación de valor, tanto en el ámbito interno como externo (con los grupos interesados – stakeholders). Y vemos que en los estudios sobre co-creación, el foco son las interacciones e inter-relaciones entre el personal de la organización (clientes internos) y los clientes externos. En este sentido, podemos decir que una de las cuestiones más significativas relacionadas con estos tipos de estudios es la medición de los aspectos intangibles. Por tanto, surgen algunos planteamientos análogos entre los estudios de medición del capital intelectual (CI) y la co-creación, que creemos válido mencionar. Desde los primeros estudios, el CI se categorizó en tres componentes principales (Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Bontis, 1998); ellos son: (1) el capital humano (personal) que incluye sus conocimientos, sus experiencias, sus destrezas y sus actitudes; (2) el capital estructural (también llamado capital tecnológico) que incluye los procesos de la organización, sus patentes, sus tecnologías, sus comunicaciones y sus redes; y finalmente, (3) el capital relacional (conocido como capital empleado) que trata de las relaciones entre la organización y sus grupos de presión externos, especialmente clientes, propietarios, organismos de control.

Por tanto, la atención y el desarrollo de los componentes del CI en las organizaciones podría suponer aspectos de base en la implementación y aplicación de procesos de co-creación. Y en la vía inversa, la gestión de proyectos de co-creación puede conllevar la generación de valor medible para la organización. Pero a su vez crea una ventana de análisis hacia la identificación de qué le debe corresponder a la empresa y qué

al cliente (Aarikka-Stenroos & Jaakko, 2012) a nivel intelectual.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Definitivamente, el mejor modo de conseguir que crezcan las organizaciones y las marcas es involucrando a la gente, pero no solo a la propia gente de la organización, como se ha venido desarrollando, sino a la “gente externa”, es decir, a los clientes.

La Lógica Dominante del Servicio (LDS) ha estado evolucionando en los últimos años, ya que considera involucrar activamente a los clientes en el desarrollo de propuestas de valor que satisfagan necesidades específicas, y a su vez utilizar la información procedente de estas interacciones (con los clientes) para mejorar la propuesta de valor general de la empresa.

Los consumidores dejan entonces de ser un componente “pasivo-objetivo”, para convertirse en un componente activo “co-creador o co-productor”, lo cual exige que las organizaciones adecuen sus procesos. Entendiendo que los procesos pueden presentar mayores o menores niveles de involucramiento de las partes, al igual que pueden abarcar diversas etapas de la cadena productiva de una organización o empresa.

Autores como Möller (2006) y Lindgreen et al. (2009) afirman que la creación de valor a través de la interacción entre empresa y cliente es clave tanto para el marketing *business-to-consumery en el business-to-business*.

La co-creación es una rica fuente de innovación, tiene un papel protagonista en la generación de ideas, en la mejora de conceptos y el diseño de productos en colaboración entre clientes y personal de las organizaciones. Sin embargo, la discusión debe ir más allá de conceptos y tentativas (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012), aclarando las contribuciones y la participación de los clientes.

Es oportuno centrarse también en la gestión de los conflictos de valores, ya que las diferentes percepciones de valor pueden dar lugar a fallos, por lo que esto debería atraer la atención de los investigadores. Por otra parte, la creación de valor conjunta y la resolución conjunta de problemas entre los involucrados en una red podría ofrecer interesantes perspectivas en un contexto de múltiples actores (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

El campo de la co-creación es amplio, pero ya se ha iniciado y tiene mucho camino por recorrer, se ha entendido la naturaleza colaborativa de la creación de valor, pero es necesario desarrollar investigación empírica para determinar cuáles son esas actividades conjuntas (Grönroos, 2011; Payne et al., 2008) que deben desarrollarse para alcanzar el éxito.

Tendencias actuales como las llamadas economías colaborativas también presentan un escenario interesante para incursionar con la co-creación. Ello abre nuevas alternativas de investigación futura. Nuevos modelos colaborativos tan famosos como Wikipedia, Uber, Airbnb, Zipcar están marcando la diferencia.

Resultados empíricos sobre la economía colaborativa sostienen que la sociedad se beneficia, ya que se puede disfrutar de un mayor número de servicios a un mejor precio, debido al uso compartido y, por ende, más eficiente de activos que en muchas ocasiones son utilizados muy por debajo de su capacidad; así mismo, la mejora y democratización de la oferta (Lago & Sieber, 2016).

Por tanto, la co-creación de valor va a tono con los nuevos planteamientos de la llamada innovación colaborativa, dentro del surgimiento de la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016) que ha comenzado a vivir el mundo. Con la cual se sustenta aspectos como la velocidad de respuesta al mercado, la amplitud y profundidad que están generando las nuevas tecnologías combinadas, y la medición del impacto de los nuevos sistemas a nivel empresarial y social. Temas que abren oportunidades de investigación aplicada en muchas áreas e industrias.

Podríamos finalmente plantear que, para generar un valor sostenido en las organizaciones, el foco de las acciones de los gestores debe ser la creación de valor conjuntamente con sus clientes, es decir, llevando a cabo un desarrollo vinculado de los productos y servicios. Se debe ir dejando de lado la meta centrada exclusivamente en el aumento de ventas, más aún cuando los productos o servicios han sido diseñados y producidos de manera cerrada en el interior de las organizaciones.

Y para lo lograr lo mencionado las empresas deben poner mayor atención a los aspectos relacionados con la gestión de su capital humano (cambio de prácticas tradicionales de gestión), inversión en capital tecnológico (enfocadas y combinadas con los co-productores o co-creadores) y, por ende, mayor enfoque hacia su capital relacional (principalmente con los consumidores), tal como ha sido propuesto desde hace algunos años dentro de los estudios del CI (Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Bontis, 1998), lo cual no solo conlleva un mejor valor en el mercado, sino que además sustenta los procesos de co-creación planteados.

REFERENCIAS

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakko, E. (2012). Value cocreation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* (41), 15-26.
- Auha, S.; Bell, S., McLeod, C., & Shih, E. (2007). Coproduction and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing* (83), 359-370.
- Ballantyne, D., & Varey, R. (2006). Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 224-235.
- Bateson, J. (1985). Self-Service Consumer: An Exploratory Study. *Journal of Retailing*, 61, 49-76.

- Bettencourt, L.; Ostrom, A.; Brown, S., & Roundtree, R. (2002). Client coproduction in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44(4), 100-128.
- Bolton, R. N., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 91-104.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Carpenter, G.; Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing*, 31(agosto), 339-350.
- Cook, S. (2008). The contribution revolution. *Harvard Business Review*, 86 (octubre), 60-69.
- Copeland, M. (1923). *Marketing Problems*. New York: A.W.Shaw.
- Ernst, H.; Hoyer, W.; Krafft, M., & Soll, J. (2010). Consumer idea generation. *Working paper*. Vallendar: WHU.
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90-104.
- Gebauer, H.; Johnson, M., & B., E. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services. *Managing Service Quality*, 20(6), 511-530.
- González-Mieres, C., & Santos-Vijande, L. (2013). Innovación de servicio y co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados. *Revista española de investigación y marketing ESIC*, 17(2), 79-102.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? and who co-creates? **European Business Review**, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 240-247.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Hsieh, A.; Yen, C., & Chin, K. (2004). Participative Customers as Partial Employees and Service Provider Workload. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 187-199.
- Joshi, A., & Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, 63(3), 47-59.
- Kelley, S., Donnelly, J., & Skinner, S. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66 (Falls), 315-335.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lago, A., & Sieber, S. (2016). Claves del éxito de un negocio colaborativo. *IESE insight*. Tercer trimestre (30).
- Lengnick-Hall, C.; Claycomb, V., & Inks, L. (2000). From Recipient to Contributor: Examining Customer Roles and Experienced Outcomes. *European Journal of Marketing*, 34 (March), 359-383.
- Lindgreen, A.; Antioco, M.; Palmer, R., & Tim, V. (2009). High-tech, innovative products: Identifying and meeting business customers' value needs. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(3), 182-197.

- Lovelock, C., & Young, R. (1979). Look to Consumers to Increase Productivity. *Harvard Business Review*, 57 (May/June), 168-176.
- Maglio, P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of Service Science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18-20.
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Meuter, M.; Bitner, M.; Ostrom, A., & Brown, S. (2005). Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
- Mills, P.; Chase, R., & Margulies, N. (1983). Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy. *Academy of Management Review*, 8 (April), 301-310.
- Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 25(8), 913-924.
- Nystrom, P. (1915). *The Economics of Retailing* (Vol. 1 and 2). New York: Ronald Press.
- O'Hern, M., & Rindfleisch, A. (2009). Customer co-creation: a typology and research agenda. *Review of Marketing Research*, 6, 84-106.
- O'Hern, M., & Rindfleisch, A. (2008). Customer co-creation: A typology and research agenda. *Working paper, Winsconsin Innovation*. Winsconsin School of Business.
- Ordanini, A.; Miceli, L.; Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443-470.
- Ostrom, A. B.; Brown, S.; Burkahard, M.; Smith-Daniels, V.; Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.
- Payne, A.; Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Prahalad, C. R. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business*, 78(1), 79-87.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(73), 5-14.
- Quero, M., & Ventura, R. (2014). Análisis de las relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowd funding. *Universia Business Review*, Tercer trimestre, 128-143.
- Rodríguez, N. G.; Álvarez, B. Á., & Vijande, M. L. (2011). Aplicación de la Lógica Dominante del Servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de gestión*, 11(2), 53-75.
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). "Five Co-s" in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- Sawhney, M.; Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to compete: the Internet as platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (otoño), 4-17.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the Service Game*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
- Simonson, I. (2005). Determinants of customers' responses to customized offers: conceptual

- framework and research propositions. *Journal of Marketing*, 69 (enero), 32-45.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organisational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Van Doorn, J.; Lemon, K.; Mittal, V.; Nab, S.; Pick, D., & Verhoef, P. (2010). Customer engagement behaviour: theoretic foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). The service-dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68, 224-235.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Verhoef, P. C.; Beekers, S. F., & van Doorn, J. (2013). Understand the perils of Co-Creation. *Harvard Business Review*.
- Weld, L. D. (1917). The Marketing of Farm Products. *Journal of Political Economy*, 25(2), 204-208.
- Zhang, X., & Chen, R. (2006). Customer participative chain: linking customers and firm to co-create competitive advantages. *Management Review*, 18(1), 51-56.
- Zwass, V. (2010). Co-creation: toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11-48.
- Zwick, D.; Bonsu, S., & Darmody, A. (2008). Putting consumers to work. Co-creation and new marketing governmentality. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 163-196.