

Propuesta de un modelo para la evaluación del proceso de co-creación en una empresa de la industria del juguete

Carlos Fabián Mendoza Zerón

charlymendozazeron@yahoo.com.mx

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Javier Chávez Ferreiro, Tecnm

chavezferreiro@gmail.com

Instituto Tecnológico de Morelia, FCCA

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

RESUMEN

El concepto de co-creación es un fenómeno novedoso que ha venido tomando relevancia e interés entre los investigadores ya que implica procesos mediante los cuales tanto consumidores como productores colaboran, o participan, en la creación de valor, y permite a los consumidores crear valor en uso y co-crear valor con las organizaciones. En este sentido, para utilizar el potencial de los consumidores leales o fanáticos y adquirir y emplear su conocimiento y experiencia, este proceso exige en la investigación de mercados romper el muro lingüístico o brecha de lenguaje que los especialistas e investigadores utilizan para diseñar sus cuestionarios y extraer la data de los casos o informantes, por ello el objetivo de este artículo es proponer un modelo para la evaluación del proceso de co-creación en una empresa de la industria del juguete. El diseño metodológico propuesto tiene un enfoque cualitativo con un tipo de investigación exploratoria conceptual, estructurado en dos etapas: La primera, la propuesta del modelo; que nace de un análisis exhaustivo de la literatura, sustentada en los aportes sobre la co-creación de Bernadette y McAdam (2019); Schmeltz y Kjeldsen (2019) y Ketonen y Valkokari (2019), y la segunda etapa: tomando como referencia los aportes de de Suvi y Storbacka (2010), se diseñó un baremo, para lo cual se solicitó la participación de trabajadores de una empresa de la industria del juguete (caso propuesto), el mismo que fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad, para luego ser analizado por cuatro

expertos académicos y profesionales. Los hallazgos determinan que la tendencia actual de participación del cliente continuará modificándose en los años siguientes, cambiando la función del cliente de consumidor puro de productos y servicios, a socio: co-diseñador, co-supervisor, co-difusor, co-creador en todo los procesos de creación de valor en que las interacciones lo permitan.

Palabras clave: modelo de evaluación; co-creacion; baremo

Proposal of a model for the evaluation of the co-creation process in a company in the toy industry

ABSTRACT

The concept of co-creation is a new phenomenon that has been gaining relevance and interest among researchers since it involves processes through which both consumers and producers collaborate, or participate, in the creation of value, and allows consumers to create value in use and co-create value with organizations. In this sense, in order to use the potential of loyal or fanatical consumers and acquire and use their knowledge and experience, this process requires in market research to break the linguistic wall or language gap that specialists and researchers use to design their questionnaires and extract the data of the cases or informants, for this reason the objective of this article is to propose of a model for the evaluation of the co-creation in a company in the toy industry. The proposed methodological design has a quantitative approach with a type of conceptual exploratory research, structured in two stages: The first, the model proposal; that is born from an exhaustive analysis of the literature, based on the contributions on the co-creation of Bernadette and McAdam (2019); Schmeltz and Kjeldsen (2019) and Ketonen and Valkokari (2019), and the second stage: taking as reference the contributions of de Suvi and Storbacka (2010), a scale was designed, for which the participation of workers from a company was requested. of the toy industry (proposed case), the same one that was subjected to validity and reliability tests, to later be analyzed by four academic and professional experts. The findings determine that the current trend of customer participation will continue to change in the following years, changing the role of the customer from a pure consumer of products and services, to a partner: co-designer, co-supervisor, co-diffuser, co-creator in all the value creation processes in which the interactions allow it.

Key words: evaluation model; co-creation; scale

Artículo recibido: 05 febrero 2022

Aceptado para publicación: 28 febrero 2022

Correspondencia: charlymendozazeron@yahoo.com.mx

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

INTRODUCCIÓN

El concepto de co-creación asumió una importancia central en la teoría del marketing ya que es un fenómeno que ha venido tomando relevancia e interés entre los investigadores. La co-creación enfatiza la idea de un proceso de colaboración activa, creativa y social entre productores y clientes (usuarios); saber aprovechar los descubrimientos y la experiencia de agentes internos y externos, y sobre todo de fanáticos, impulsa la innovación derivada de la participación de los clientes, elevando así su satisfacción y lealtad con la marca. Muchos de los trabajos abordan a la co-creación, como la identificación de los procesos mediante los cuales tanto consumidores como productores colaboran, o participan, en la creación de valor.

Bajo este contexto, el objetivo del presente trabajo de investigación se enfoca en “Proponer un modelo para la evaluación del proceso de co-creación en una empresa de la industria del juguete”, para lo cual fue necesario recurrir al estudio de casos, donde se realizó un análisis de la empresa “Lego” la misma que por su importancia en la industria del juguete aporta significativamente en nuestra investigación. Esta empresa ha sido nombrada dos veces "Juguete del siglo". Sus productos han cursado un amplísimo desarrollo a lo largo de los años, pero la base sigue siendo su ladrillo tradicional. El ladrillo en su forma de hoy día se comercializó en 1958. El principio de enclave con sus tubos ofrece posibilidades de construcción ilimitadas.

El método aplicado tiene un enfoque cualitativo con un tipo de investigación exploratoria conceptual, estructurado en dos etapas: La primera, un análisis exhaustivo de la literatura, sustentada en los aportes sobre la co-creación de Bernadette y McAdam (2019); Schmelz y Kjeldsen (2019) y Ketonen y Valkokari (2019), posteriormente una revisión cronológica fundamentada, que sirven de base para la identificación de las tres fases (inicio-innovación-comportamiento de compra del consumidor) y once etapas, las mismas que sirvan como guía para la elaboración del baremo. En la segunda etapa, considerando los aportes de de Suvi y Storbacka (2010), se diseñó un baremo, para lo cual se solicitó la participación de trabajadores de una empresa de la industria del juguete, la misma que correspondió a: i) un Gerente de tienda de Store de su marca; ii) un agente interno (vendedor estrella de la compañía productora de juguetes; iii) un agente externo que ha co-creado con la marca; iv) un agente externo (fanático o clientes leales por más de diez años). Posteriormente se elaboró un cuestionario el mismo que fue sometido a pruebas de

vlaidez y confiabilidad, para luego ser analizado por cuatro expertos académicos y profesionales.

Para validar las herramientas de investigación, se utilizó la técnica cualitativa panel de expertos o comité de jueces, a través de la aplicación de cuestionarios utilizando la plataforma QuestionPro, la misma que permite análisis e interpretación para realizar las construcciones teóricas, proposiciones y/o teoría de rango medio a partir de las respuestas de cada unidad o caso.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Hoy día los consumidores están hiper informados y con dispositivos digitales en la mano que les permiten acceder a rankings y evaluaciones en el internet, ello demanda a las empresas una mayor generación de valor. Estos clientes se distinguen por un comportamiento más participativo y activo. Los niveles de vinculación a través de las redes sociales les posibilita un sinnúmero de alternativas y en muchos casos, “saben más de los productos o servicios que los propios vendedores de las firmas que los comercializan”, Sánchez, Iniesta y Holbrook, (2009), citado en Cossío-Silva, et al., (2016).

Estos desafíos de la Era Digital obligan a cambiar los estilos de competir en los mercados. Aquí entra el paradigma de la Lógica Dominante del Servicio, Vargo y Lusch, (2004) donde las empresas no otorgan valor, sino que confeccionan propuestas de valor y son los propios clientes, de forma individual, los que crean valor mediante el uso o consumo de los productos o servicios (Lusch, et al. 2009) citado en Cossío-Silva, et al. (2016).

La Lógica Dominante del Servicio sustancialmente funda la definición de servicio como: la aplicación de recursos vinculados a la competencia (conocimiento y habilidades) en beneficio de un actor y, es la base del intercambio económico, Edvardsson, et al., (2010). Youjae Yi y Gong (2013) describieron una tesis esencial de esta perspectiva (Lógica Dominante del Servicio), la denominada co-creación de valor. Este concepto se funda en la noción de que las principales competencias empresariales no están ya en la cadena de valor, sino en el punto de interacción entre cliente y empresa, siendo el primero en todo caso un co-creador de valor.

Wayne, et al., (2010) expusieron que de este modo, estamos asistiendo a una transformación o evolución de rol de los clientes, quienes dejan de ser simples usuarios

para asumir funciones de consumidores, co-peradores, co-productores y co-creadores de valor.

La co-creación de valor posibilita a las organizaciones diseñar experiencias de servicio conjuntamente con los clientes, siendo abrevadero de valor para el usuario del servicio. Dichas organizaciones sólo pueden co-crear valor en los momentos de interacción con sus consumidores, (Galicía, A., et al., 2011). Para Grönroos (2008) antes de la interacción, las organizaciones asumen el rol de facilitadoras de valor, puesto que tratan de proporcionar a sus clientes bienes y servicios que éstos puedan utilizar para obtener valor. El concepto de co-creación de valor de, McColl y Anderson (2002) es el: beneficio obtenido de la integración de recursos a través de técnicas de interacción planificadas con los clientes. Prahalad y Ramaswamy (2004) señalaron que "el futuro pertenecerá a aquellas compañías que continuamente generan nuevos conocimientos a partir de las experiencias de los clientes, e identifican y habilitan nuevas oportunidades de co-creación para soportar entornos de experiencia atractivos".

La investigación de Bernardette et.al. (2019) sugiere cerrar brechas importantes para conceptualizar los tipos de valor creados conjuntamente mediante la creación colaborativa de conocimientos y la participación de las partes interesadas en un entorno de red más contemporáneo requerido en la literatura. Youjae Yi y Gong (2013) remarcan que, en el proceso de co-creación de valor, los clientes deben cooperar con los empleados, siguiendo las directrices y orientaciones establecidas por éstos.

Vargo y Lusch (2004) destacan la importancia de los agentes que va a participar, la relación de co-creación que se mantiene entre sí y los aspectos que van a ser considerados en el proyecto. Un rasgo indispensable para Youjae Yi y Gong (2013) es que los empleados puedan prestar un servicio adaptado a las necesidades específicas del cliente. Sin intercambio de información, el proceso de prestación del servicio se hará complicado, y el trabajador no tendrá el conocimiento necesario sobre cuál es el problema a resolver y la mejor manera de llevarlo a cabo desde el punto de vista del cliente.

Cossío-Silva, et al., (2016) señalan que existen casos donde los clientes "saben más de los productos o servicios que los propios vendedores de las firmas que los comercializan". Vargo y Lusch (2004) explicaron que el hecho de implicar al cliente en la creación de nuevos servicios o en la mejora de los actuales, provoca efectos positivos en los resultados empresariales.

En la innovación Vargo y Lusch (2004) afirman que el proceso de co-creación de valor impulsa la innovación y el progreso dentro del mercado, también propicia la generación de nuevos conocimientos en los negocios, la academia y la práctica. Este intercambio interdisciplinario de ideas y esfuerzos permite también el desarrollo de diversas disciplinas. Piller, et al., (2011) distinguieron como los juegos de herramientas fomentan la innovación de los usuarios, así como los juegos de herramientas para el co-diseño y la personalización del cliente.

Piller, et al., (2011) explican que una de las fuentes esenciales de averiguación para la innovación es el cliente. Para que las empresas innoven en el mercado requieren trabajar junto con usuarios en procesos interactivos de descubrimiento, realización y generación de ideas o lo que ellos llaman “redes con entidades externas”. Así el sistema de innovación ya no es sólo “interno” o dentro de una empresa sino un modo donde colaboran agentes externos, esta es la principal característica del término reciente, conocido como “innovación abierta”.

Piller, et al., (2011) exponen que la innovación cerrada aplica ideas generadas dentro de sus límites, la distinguen grandes centros de investigación en corporativos y redes administradas jerarquizadas “verticalmente por la propia organización”; la innovación abierta es diametralmente, opuesta, esto es: se diferencia crear caminos internos y externos para avanzar en su tecnología, por la cooperación para innovar dentro de amplias redes “horizontales y verticales” de universidades (laboratorios y centros científicos), empresas de nueva creación, instituciones de investigación, proveedores, autoridades públicas como agentes de patentes, agencias de financiamiento público, mediadores como consultores de tecnología, medios y organizadores de conferencias e incluso competidores, esto es, las fuentes de información externa para el proceso de innovación son abundantes.

Tabla 1. *Revisión de la literatura sobre el objeto de estudio (co-creación)*

Autor	Hallazgos
Prahalad y Ramaswamy (2004)	La experiencia es la marca. La marca es co-creada y evoluciona con experiencias. Los consumidores informados, en red, empoderados y activos están co-creando cada vez más el valor con la empresa. La interacción entre la empresa y el consumidor se está convirtiendo en el lugar de creación de valor y extracción de valor. A medida que el valor se traslada a las experiencias, el mercado se está convirtiendo en un foro de conversación e interacción entre consumidores, comunidades de consumidores y empresas.
Sawhney, Verona, y Prandelli (2005)	Internet permite a las empresas involucrar a los clientes de manera más amplia, más rica y más rápida (co-crear en entornos virtuales para respaldar un proceso clave de comercialización, el desarrollo de nuevos productos. El internet sirve como una poderosa plataforma para la innovación colaborativa con los clientes, obteniendo información sobre oportunidades que están más allá del campo de visión inmediato de la empresa.
Kristensson, Matthing y Johansson (2008)	Identificaron siete estrategias clave como esenciales para la participación exitosa de los usuarios y clientes en la co-creación de nuevos servicios y en el desarrollo de nuevos productos basados en la tecnología.
Grönroos (2008)	Siguiendo la lógica del servicio, la interacción en lugar del intercambio es la construcción fundamental en el marketing: el intercambio no está orientado a la creación de valor de los clientes, sino hacia las transacciones y la facilitación de valor. La interacción se centra en la creación de valor y el valor de los clientes, y además, permite la co-creación de valor de la empresa con sus clientes.
Payne, Storbacka y Frow (2008)	Su estudio ilustra la aplicabilidad y las ventajas de la co-creación de valor, los autores: exploran la naturaleza de la co-creación de valores en el contexto de la Lógica S-D; desarrollan un marco conceptual para comprender y gestionar la co-creación de valor; y utilizar la investigación de campo para ilustrar la aplicación práctica
Spohrer y Maglio (2008)	La ciencia del servicio combinará múltiples disciplinas para formar una nueva especialidad que aumente nuestra comprensión de la co-creación de valor en los sistemas sociotécnicos.
Wayne y Rajesh, Matilda, Manfred y Siddharth. (2010)	Delinea un marco conceptual que se centra en el grado de co-creación del consumidor en el Desarrollo de Nuevos Productos (NPD). Examina los principales estimuladores e impedimentos para este proceso, el impacto de la co-creación en cada etapa del proceso NPD.
Nenonen y Storbacka (2010)	La efectividad de un modelo de negocio en co-creación de valor se define por el ajuste de configuración interno entre todos los elementos del modelo de negocio y el ajuste de configuración externo entre los modelos de negocios de los proveedores y los clientes.

Vargo, Maglio y Archpru (2010)	Describen el proceso de co-creación de valor a través de la interacción e integración de recursos dentro y entre los sistemas de servicio; conecta su exploración y elaboración de co-creación de valor y valor en sistemas de servicio con el desarrollo de la ciencia de servicios para comprender el proceso y la evaluación de la creación de valor en los sistemas de servicio.
Romero y Molina (2011)	Las redes estratégicas, como las Organizaciones en Red Colaborativas y las Comunidades Virtuales de Clientes, muestran un gran potencial como impulsores de la co-creación de valor y la co-innovación. Ambos consideran las estructuras de red como una fuente de creación conjunta de valor e innovación abierta a través del acceso a nuevas habilidades, conocimientos, mercados y tecnologías mediante el intercambio de riesgos y la integración de competencias complementarias.
Pongsakornrungrungsilp, y Schroeder (2011)	Su estudio proporciona información sobre cómo los consumidores co-crean valor a través de la interacción, dentro del contexto de las comunidades de marca. Demuestran que los consumidores desempeñan papeles dinámicos en el proceso de co-creación de valor actuando como proveedores y beneficiarios, co-creando valor para ellos mismos, para las comunidades de marca y para las organizaciones. Además, hemos demostrado que los grupos que consumen en conjunto o las comunidades de marca se pueden ver como talleres que les permiten a los consumidores co-crear valor.
Grönroos (2011)	Las empresas cuando se desempeñan como proveedores de servicio obtienen oportunidades para convertirse en co-creadores de valor con sus clientes, pero solo si existen interacciones directas entre el proveedor del servicio y los clientes
Grönroos y Voima (2013)	La creación de valor se refiere a la creación de valor-en-uso del cliente; la co-creación es una función de la interacción. Tanto las acciones de la empresa como las del cliente se pueden categorizar por esferas (proveedor, conjunto, cliente) y sus interacciones son directas o indirectas, lo que genera diferentes formas de creación de valor y co-creación. Esta conceptualización de las esferas de creación de valor amplía el conocimiento sobre cómo surge el valor en uso y cómo se puede gestionar la creación de valor.
Youjiae Yi y Gong (2013)	Utilizar su escala validada que mide todas las dimensiones relacionadas del comportamiento de co-creación del valor para el cliente en diferentes industrias, su escala tiene fines de evaluación, planificación y seguimiento.
Bernardette et.al. (2019)	Sugiere cerrar brechas importantes para conceptualizar los tipos de valor creados conjuntamente mediante la creación colaborativa de conocimientos y la participación de las partes interesadas en un entorno de red más contemporáneo requerido en la literatura.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

MÉTODO

Con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado, el presente trabajo de investigación, tiene un enfoque cualitativo con un tipo de investigación exploratoria conceptual, estructurado en dos etapas:

La primera, un análisis exhaustivo de la literatura, fundamentado en los aportes sobre la co-creación de Bernadette y McAdam (2019) quienes sugieren conceptualizar los tipos de valor creados conjuntamente mediante la creación colaborativa de conocimientos y la participación de las partes interesadas; Schmeltz y Kjeldsen (2019) cuyos aportes sugieren exploraciones profundas sobre cómo la co-creación se conecta con la noción de “polifonía organizacional”, y Ketonen y Valkokari (2019), quienes realizan aportes sobre la noción de ecosistemas de innovación como estructuras que permiten la creación conjunta de valores de múltiples actores en ecosistemas de innovación. Con base en los aportes antes señalados, se procede a un análisis cronológico de la literatura donde se manifiestan once etapas comunes que a criterio del investigador se pueden encuadrar en tres fases, (inicio-innovación- comportamiento de compra del consumidor) las mismas que se presentan infra.

En la segunda etapa del presente trabajo, considerando los aportes entre otros de de Suvi y Storbacka (2010), quienes a través del estudio de casos realizan propuestas de modelos para estimular la co-creación, se diseñó un baremo, para lo cual se solicitó la participación de trabajadores de una empresa de la industria del juguete, la misma que correspondió a: i) un Gerente de tienda de Store de su marca; ii) un agente interno (vendedor estrella de la compañía productora de juguetes; iii) un agente externo que ha co-creado con la marca; iv) un agente externo (fanático o clientes leales por más de diez años). Posteriormente se elaboró un cuestionario el mismo que fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad, para luego ser analizado por cuatro expertos académicos y profesionales.

Dentro de la investigación de mercados, el enfoque cualitativo es poco empleado, el corazón de esta investigación es la validación de constructos o instrumentos para la evidencia empírica con una técnica denominada juicio de expertos o panel de especialistas, cuyo objetivo fue someter el instrumento de preguntas abiertas a la consulta y al juicio de expertos como método de validación para estandarizarlo, eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran (determinar la equivalencia en las áreas: complejidad del código, complejidad

cognoscitiva y demanda comunicativa) para que reúna dos criterios de calidad: validez (referida al contenido o constructo) y fiabilidad (precisión y descarte de error para la medición).

PROPUESTA

Diseño del modelo:

Este modelo teórico propuesto entiende la co-creación de valor como un proceso capaz de co-crear bienes, servicios y experiencias en estrecha cooperación con consumidores experimentados y creativos, retomando la perspectiva de agentes internos y externos, esto es, capaz de registrar y retomar su capital intelectual, y generar así líneas estratégicas para co-producir, co-desarrollar, co-diseñar, co-gestionar y/o co-procesar lo que se busque o necesite, entendiendo como comportamiento al conjunto de acciones que surgen y resultan en experiencias. Por lo tanto, el análisis del comportamiento va más allá de los procesos de elección que conducen a las decisiones de compra y se indaga en las experiencias de agentes internos y externos (fans) como resultado del uso de un producto o servicio. En la siguiente Tabla 1 se hace referencia a los aportes teóricos que a juicio del autor corresponden a los mas representativos que contribuyen a sustentar el modelo:

Tabla 2: *Fundamento teórico para propuesta del modelo*

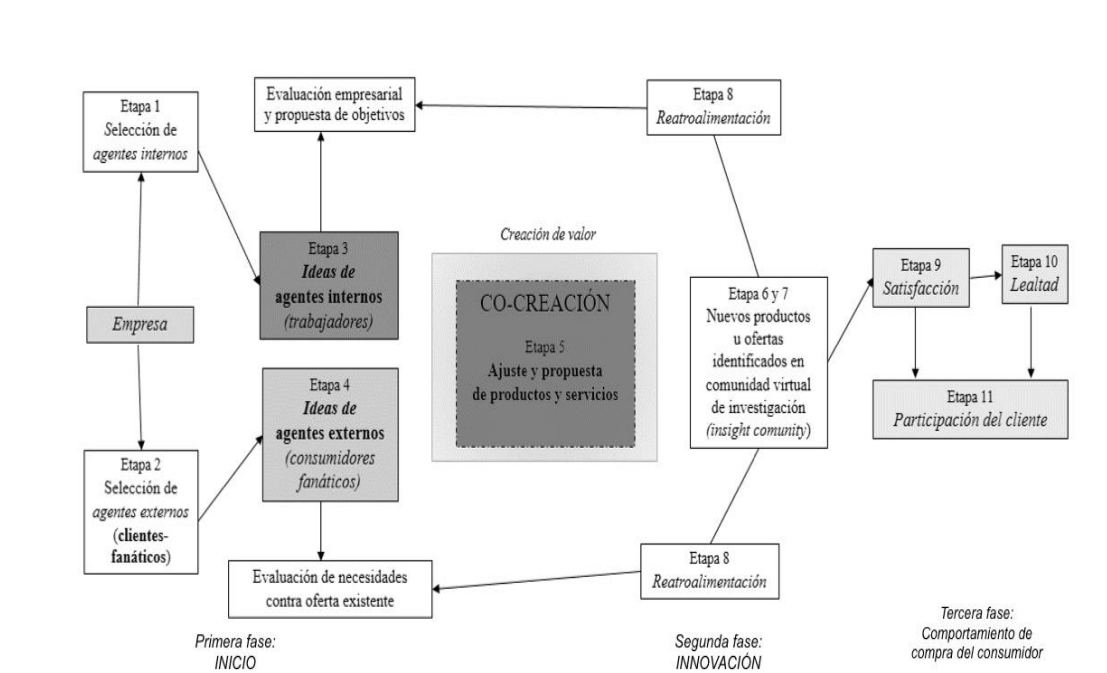
<p>Etapa 1 Empresa: selección de agentes internos (trabajadores)</p>	<p>Youjiae Yi y Gong (2013) apuntan que es de vital importancia para el éxito del servicio, pues de ella depende que los empleados puedan prestar un servicio adaptado a las necesidades específicas del cliente. Sin intercambio de información, el proceso de prestación del servicio se hará complicado, y el trabajador no tendrá el conocimiento necesario sobre cuál es el problema a resolver y la mejor manera de llevarlo a cabo desde el punto de vista del cliente.</p>
<p>Etapa 2 Selección de agentes externos (clientes-fanáticos)</p>	<p>Prahalad y Ramaswamy (2004) acotaron que "el futuro pertenecerá a aquellas compañías que continuamente generan nuevos conocimientos a partir de las experiencias de los clientes, e identifican y habilitan nuevas oportunidades de co-creación para soportar entornos de experiencia atractivos".</p>
<p>Etapa 3 Ideas de agentes internos</p>	<p>Callejo (2002). Mediante un grupo de discusión, el cliente evalúa cuáles son sus necesidades actuales y compara si la oferta existente cubre o no esos requerimientos, por otro lado, los trabajadores o personal interno de la empresa evalúan el estado actual que generan los productos y servicios que se ofertan y proponen nuevos objetivos comerciales que contribuyan al desarrollo de la marca.</p>

Etapa 4 Ideas de clientes: evaluación de necesidades contra oferta existente	Vargo y Lusch (2004) explicaron que el hecho de implicar al cliente en la creación de nuevos servicios o en la mejora de los actuales, provoca efectos positivos en los resultados empresariales.
Etapa 5 Ajuste y propuesta de productos y servicios	Trendwatching (2006) citado en Romero y Molina (2011) especifican que la co-creación de valor se puede definir como: "procesos de corporaciones para co-crear bienes, servicios y experiencias en estrecha cooperación con consumidores experimentados y creativos, aprovechando su capital intelectual, y en recompensa por lo que realmente obtienen: co-producción, co-desarrollo, co-diseño, co-gestión y / o co-proceso".
Etapa 6 Innovación	Vargo. Et al., (2010) afirman que el proceso de co-creación de valor impulsa la innovación y el progreso dentro del mercado, también propicia la generación de nuevos conocimientos en los negocios, la academia y la práctica. Este intercambio interdisciplinario de ideas y esfuerzos permite también el desarrollo de diversas disciplinas.
Etapa 7 Nueva oferta, producto o ideas identificadas en comunidad virtual de investigación	Robles, et al., (2015) explica que las comunidades virtuales son como una aldea intangible con website, son una herramienta fiable para la investigación de mercados, en ellas se congregan personas con las mismas inquietudes y gustos y donde se puede interactuar con humanos que tienen el mismo tema favorito.
Etapa 8 Retroalimentación	Piller, et al., (2011), Los progresos al originar la innovación, deberán ser evaluados de forma paulatina, ser evaluado por ambas partes a través de una retroalimentación cerrando de esta manera el proceso de cocreación.
Etapa 9 Satisfacción (Fase final del proceso de co-creación)	Ruíz-Moreno, et al., (2014) en su escala de medida sobre la participación del cliente, destacan; "el cliente participa en la revisión e introducción de mejoras en los procesos basados en la satisfacción del cliente".
Etapa 10 Lealtad	Youjiae Yi y Gong (2013), implica la recomendación de la empresa o empleados a familiares y amigos. Esta dimensión contribuye de forma importante a la notoriedad y la reputación de la firma, así como a la captación y la retención de clientes. La recomendación con terceros, es un indicador de la lealtad del cliente.
Etapa 11 Participación del cliente	Ballantyne (2004) citado en Payne, et al., (2008). En la manera antigua de mirar la mercadotecnia, los proveedores producían bienes y servicios, y los clientes compraban dichos bienes y servicios. En este siglo XXI, los clientes pueden entablar un diálogo con los proveedores durante cada etapa del diseño del producto y la entrega del producto.

Fuente: Elaboración propia a partir de hallazgos teóricos

A continuación el modelo propuesto basado en los hallazgos en la literatura que determinan las once etapas en el proceso de co-creación, sistematizadas en procesos que distinguen tres fases, a saber según el “Modelo para co-crear valor” (inicio- innovación- comportamiento de compra del consumidor):

Figura 1: Modelo propuesto para evaluar las fases del proceso de co-creación



Fuente: Elaboración propia

En la primera fase de “Inicio” encontramos:

- etapa 1: Empresa: selección de agentes internos (trabajadores);
- etapa 2: Selección de agentes externos (clientes-fanáticos);
- etapa 3: Ideas de personal interno: evaluación empresarial y propuesta de objetivos;
- etapa 4: Ideas de clientes: evaluación de necesidades contra oferta existente;
- etapa 5: Ajuste y propuesta de productos y servicios.

En la segunda fase de “Innovación” del proceso de co-creación suceden:

- etapa 6: Innovación;
- etapa 7: Nueva oferta, producto o ideas identificadas en comunidad virtual de investigación (insight community) y
- etapa 8: Retroalimentación.

Finalmente, en la tercera fase “Comportamiento de compra del consumidor”, tenemos:

- etapa 9: Satisfacción;
- etapa 10: Lealtad-recomendación-fanático y la

- etapa 11: Participación del cliente.

Diseño del baremo para evaluación del proceso:

- Se estructuraron cuatro experiencias de validación (B, C, D1 y D2) cada una correspondía a un informante o caso o unidad de análisis: B (Gerente de una tienda: Store); C (Agente interno o vendedor destacado o estrella) de Store) y D1 y D2 (dos consumidores leales de la marca o fanáticos reconocidos por esta compañía productora de juguetes y que se contactaron desde el portal <https://ideas.lego.com/projects/create>, se aplicaría el mismo constructo o instrumento o batería de preguntas, para ambos fanáticos o consumidores leales. Las experiencias de validación contiene preguntas y como lo indica la metodología o enfoque por estudio de caso, la mayoría de interrogantes son del tipo “cómo” y “porqué”.
- La experiencia de validación B (diseñada para entrevistar a un gerente) contiene 25 preguntas, y como en la mayoría de los planteamientos interrogativos, cada enunciado interrogativo deriva de un planteamiento teórico argumentado en el modelo teórico de la co-creación propuesto en esta investigación.
- La experiencia de validación C (diseñada para entrevistar a un vendedor estrella) contiene 25 preguntas, y como el resto de la batería de preguntas, se publicarán en una plataforma virtual para responderse online con el *software Question PRO*.
- La experiencia de validación D1 y D2 (diseñada para entrevistar a un cliente leal o fanático contiene 23 preguntas, y como se aclaró anteriormente, este mismo constructo o instrumento, se aplicará a ambos y se identificaron en la página web como fans reconocidos por la marca.
- En general, cada pregunta de los cuestionarios de cada experiencia que se sometieron al juicio de expertos solicitó como instrucción que él o la especialista, realizaran primeramente, una valoración sobre los ítems que componen cada uno de los 11 apartados del modelo teórico del que derivan las interrogantes, esto corresponde a una valoración global de las 11 etapas en las que se estructuraron las tres fases del “Modelo para co-crear valor” en esta investigación.
- Cada ítem, requiere una valoración cualitativa sobre su grado de pertinencia y además su grado de precisión y de adecuación desde el punto de vista de su definición y formulación sintáctica. Posteriormente se procedió a que cada experto, valorara en una escala de 1 a 4, el grado de relevancia y claridad que otorga a los ítems

correspondientes a los aspectos de cada una de las 11 etapas en las que se estructura el modelo para co-crear propuesto.

- La indicación solicitó que se señale con una cruz (X) su respuesta, con la escala de Lickert:
 - 1) Muy bajo;
 - 2) Bajo;
 - 3) Alto y
 - 4) Muy alto. Asimismo se indicó que, si se consideraba necesario hacer alguna modificación o introducir otro(s) ítem(s), podrían indicarlo en la casilla de observaciones.
- Con ayuda de un cuestionario (tabla) inducido, se realizó una matriz de 7 columnas que corresponden a: identificar el informante, la etapa que corresponde al modelo teórico propuesto, y una interrogante que se enumeró a razón de la siguiente nomenclatura: Experiencia (Letra) y caso (informante): Experiencia B (Gerente); C (Vendedor estrella) y D 1 y D2 (Fanáticos).
- Según el “Modelo para co-crear valor” propuesta en esta investigación, en la primera fase encontramos: etapa 1: Empresa: selección de agentes internos (trabajadores); etapa 2: Selección de agentes externos (clientes-fanáticos); etapa 3: Ideas de personal interno: evaluación empresarial y propuesta de objetivos; etapa 4: Ideas de clientes: evaluación de necesidades contra oferta existente; Etapa 5: Ajuste y propuesta de productos y servicios.
- En la segunda fase del proceso de co-creación suceden: etapa 6: Innovación; etapa 7: Nueva oferta, producto o ideas identificadas en comunidad virtual de investigación (*insight community*) y etapa 8: Retroalimentación.
- Finalmente en la tercera fase del proceso de co-creación tenemos: etapa 9: Satisfacción; etapa 10: Lealtad-recomendación-fanático y la Etapa 11: Participación del cliente
- De esta forma se pueden identificar la nomenclatura de cada interrogante, por ejemplo, se formula con una sub enumeración de la siguiente forma: AB1.7 (Experiencia A, para Gerente, Etapa 1, pregunta 7) ó AC9.8 (Experiencia A, para Vendedor, Etapa 9, interrogante 8).

Tabla 2: Análisis secuencial profundo. Foco de análisis: Etapa 1: empresa: selección de trabajadores (Ejemplo).

Código (teoría fundamentada en el modelo)	Caso o informante B (Gerente)	Caso o informante C (vendedor estrella)	Caso D1 (fan que ha co-creado con Ideas)	Caso D2 (fan que no ha co-creado con Ideas)	Categorías que ayudan a la comprensión y hallazgos
AB1.7 ⁷ Criterios para seleccionar vendedores Perfil que se prioriza en reclutamiento	AB1.7: Como en cualquier trabajo de "retail" es fundamental que los Especialistas en BRICK (ladrillo) tengan conocimiento y experiencia en atención a clientes y el proceso de labor de venta. Sin embargo, para formar parte de un equipo de una Store, es igualmente importante que el aspirante ejemplifique los valores de la marca. Imaginación, Creatividad, Diversión, Aprendizaje, Atención y Calidad. Por lo que en el proceso de reclutamiento se incorporan actividades que nos permitan determinar si el candidato cuenta con estos valores. Se le pide armar minifiguras y contar una historia con ellas. Al igual que ocupar seis piezas básicas para intentar armar distintos tipos de objetos y/o animales. Los valores de la empresa son indispensables entre sus trabajadores en todos sus niveles.	AC1.8 ⁸ : El conocimiento hacia la marca, es importante para ellos saber que tienes el conocimiento suficiente para poder brindar el mejor servicio hacia la gente. Por ejemplo, durante las entrevistas tu mente juega un papel importante, pues debes crear historias con los sets disponibles en el momento. La destreza también es una parte fundamental del proceso, tienes que ser capaz de explotar tu imaginación al máximo, como si volvieras a ser niño.	Sin interrogante	Sin interrogante	El gerente (AB1.7) destaca que para la venta minorista en tiendas, el conocimiento y experiencia en atención a clientes y el proceso de labor de venta es fundamental para seleccionar vendedores, pero el aspirante, debe ejemplificar los valores de la marca: imaginación, creatividad, diversión, aprendizaje, atención y calidad. Las competencias del vendedor que se diferencian es que desde el reclutamiento se examina su habilidad para armar mini figuras y contar una historia con ellas. Al igual que ocupar seis piezas básicas para intentar armar distintos tipos de objetos y/o animales. Sin imaginación o habilidad para contar historias no son contratados, pues como veremos más adelante, esta competencia agrega valor durante el juego y demostración de sets y es imprescindible para crear comunidad con las familias y sobre todo "crear experiencias emocionantes" de compra en los usuarios. Enfatiza vendedor estrella (AC1.8) "tienes que ser capaz de explotar tu imaginación al máximo, como si volvieras a ser niño", esto es ser un vendedor que encarna los valores de la marca.

⁷ ¿Cuáles son los criterios para seleccionar vendedores o que perfiles priorizan en su reclutamiento?⁸ ¿Cuáles son los criterios para seleccionar vendedores o que perfiles priorizan en su reclutamiento?

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se puede advertir en términos generales, que el éxito de la co-creación exige que los mercadólogos desplieguen un nuevo foco, un nuevo conjunto de habilidades y un nuevo rol en las vidas de los consumidores donde el contenido generado por el cliente y las organizaciones, proporcione el conocimiento, las herramientas y los recursos para crear y gestionar experiencias interactivas en micro comunidades compartidas. Esto es, habilitar un espacio donde los clientes siempre puedan compartir sus experiencias sobre la calidad de los productos, servicios, marcas o servicio y atención al cliente.

Realizar estudios cualitativos desde el enfoque de casos, sigue siendo una experiencia enriquecedora para abordar investigaciones en marketing. El método de validación de herramientas de investigación de campo, en la fase de pilotaje, es casi una técnica poco visible en los abordajes recientes, donde permean y abundan estudios de tiempo cuantitativo. Este método de "juicio de expertos" o "panel de especialista" como vía de validación, representa un recurso poderosamente útil para validar interrogantes para la búsqueda de

evidencia empírica en los escenarios reales contextualizados y delimitados y de uso infrecuente en las investigaciones de esta ciencia social.

Se puede observar que a lo largo de la investigación se propuso crear un modelo teórico para evaluar las tres fases del proceso de co-creación a través del análisis de las once etapas desde el enfoque cualitativo denominado estudio de casos. Lo más relevante de concretizar el objetivo fue lograr proponer un modelo que permita generar estrategias de mercado por parte del nivel directivo, capaz de crear, capturar y entregar valor, esto es, facilitar una gestión y orientación administrativa eficiente y eficaz, que contribuya al éxito empresarial. En este sentido, la revisión de literatura de los últimos veinte años, evidenció una convergencia innegable: la co-creación concentra sus esfuerzos en dar importancia al consumidor para interactuar con la empresa, esto es, privilegiar este proceso de colaboración activa, creativa y social entre productores y clientes (usuarios) facilita que los directivos puedan considerar este enfoque como parte de su planificación estratégica. Por otro lado, al aplicar el instrumento de validación a juicio de experto se pudo confirmar que la medida de acuerdo fue alta, esto es, existió un mayor consenso en el proceso de valoración, lo que demuestra la existencia de una mayor posibilidad de réplica del instrumento de medición. Asimismo se atendieron todos los elementos objetivos y subjetivos que sus juicios incluyeron para dotar de mayor precisión y fiabilidad a esta batería de interrogantes.

Como limitaciones para el presente trabajo, se denota la complejidad en entender las interrelaciones de los diferentes modelos de co-creación (la literatura detecta más de cincuenta) y que pudieron agruparse en meta modelos sintéticos o clasificatorios: espacio conjunto de co-creación; el espectro de co-creación; los tipos de co-creación y los pasos de co-creación. Otra limitación fue localizar a los expertos y autores de la literatura académica del tema (co-creación) que argumentan o se ajustan con relación coherente a las once etapas del modelo aquí propuesto, el cual se estructura en tres fases: inicio, innovación y comportamiento de compra del consumidor.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bernadette, B., Moffett, S., & McAdam, R. (2019). Co-creating value through stakeholder engagement and knowledge co-creation in networked NGO services. In *Co-creating value through stakeholder engagement and knowledge co-creation in networked NGO services* (pp. 1-10). Gothenburg, Sweden.

- Callejo Gallego, Javier, (2002), «Grupo de discusión: la apertura incoherente». Estudios de Sociolingüística, vol. 3 (1), 91-109.
- Cossío-Silva, Francisco José, Manuela Vega-Vázquez y María Ángeles Revilla-Camacho (2016) “La percepción del cliente sobre la co-creación de valor. Adecuación de la escala de Yi y Gong al contexto español” Esic Market Economics and Business Journal Vol. 47, N.º 1, Enero-Abril 2016, 25-40 https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/160302_040356_E.pdf
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T. (2010). Ampliar la comprensión del *intercambio de servicios* y la co-creación de valor: un enfoque de construcción social
- Galicía Alarcón, Liliana Aidé; Balderrama Trápaga, Jorge Arturo y Edel Navarro, Rubén. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9 (2), pp. 42-53. <http://dx.doi.org/10.32870/Ap.v9n2.993>
- Grönroos (2008) Revisión de la LÓGICA DEL SERVICIO: quién crea valor? Y quien co-crea?
- Grönroos, Christian y Voima, Päivi. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41. 133-150. 10.1007/s11747-012-0308-3.
- Ketonen-Oksi, S., y Valkokari, K. 2019. Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*, 9(2): 25-35. <http://doi.org/10.22215/timreview/1216>.
- Kristensson, Matthing y Johansson (2008) Estrategias clave para el éxito participación de los clientes en la co-creación de nuevos servicios basados en la tecnología.
- McColl, J., y Anderson, R. (2002). Impact Of Leadership Stile and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quaterly*, 545-559.
- Nenonen y Storbacka (2010) Lógica dominante del servicio, ciencia del servicio y teoría de la red. Diseño de modelo de negocio: conceptualización de co-creación de valor en red.
- Payne, Adrian F. y Kaj Storbacka & Pennie Frow (2008) Managing the co-creation of value.
- Prahalad, C., y Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Piller, Frank; Christoph Ihl y Alexander Vossen (2011) “Una tipología de co-creación de clientes en el proceso de innovación. Una tipología de co-creación de clientes en el proceso de innovación”.
- Pongsakornrunsilp, Siwarit y Schroeder, Jonathan. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*. 11. 303-324. 10.1177/1470593111408178.
- Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*.
- Romero, David & Molina, Arturo. (2011). Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era. *Production Planning & Control*. 22. 447-472. 10.1080/09537287.2010.536619.
- Ruiz-Moreno, Antonia; Teresa Ortega-Egea; Carmen Haro-Domínguez y María Roldán-Bravo (2014) “Process of value co-creation and its impact on innovation strategy in service companies” *Intangible Capital*, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 266-293, apr. 2014. ISSN 1697-9818. Available at <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/504>
- Schmeltz, L. y Kjeldsen, A.K. *J Brand Manag* (2019) 26: 304. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0124-2>
- Spohrer, Jim y Paul P Maglio, (2008) The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value, *Production and Operations Management* 17(3), pp. 238–246, © 2008 Production and Operations Management Society 239
- Suvi Nenonen and Kaj Storbacka (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. https://www.researchgate.net/publication/235275410_Business_model_design_Conceptualizing_networked_value_co-creation
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17
- Vargo, Maglio y Archpru (2010) Sobre el valor y la co-creación de valores: una perspectiva de sistemas de servicio y lógica de servicios

Wayne D. Hoyer, Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Krafft and Siddharth S. Singh (2010) Consumer Cocreation in New Product Development.

Youjae Yi y Taeshik Gong. (2013) Customer value co-creation behavior: Scale development and validation, *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 9, 2013, Pages 1279-1284, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>.