



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas.**

**Co-creación a través de medios
digitales.**

Presentado por:

ODOGA TREVIÑO RODRIGUEZ

Tutelado por:

CARMEN CAMARERO IZQUIERDO

RESUMEN

Hasta ahora las empresas no se habían preocupado por los gustos o preferencias de los clientes o consumidores, pero actualmente las organizaciones involucran a sus consumidores en el proceso productivo para conseguir aumentar el valor de sus productos o servicios. Nos estamos moviendo hacia una economía colaborativa, en la que la co-creación juega un papel fundamental. Este trabajo se centra en el estudio de esta nueva técnica de marketing, la co-creación, que trata precisamente de involucrar al consumidor en el proceso productivo y de creación de valor. Esta técnica supone una gran avance para las empresas que quieren acercarse a sus consumidores y gracias a las nuevas tecnologías se facilita este acercamiento.

Palabras Clave: “co-creación”, “empresas”, “valor”, “consumidor” y “proceso productivo”

ABSTRACT

So far the firms were not concerned about their customer preferences, nowadays business involve customers in the production process in order to increase the value of their products or services. We are moving towards a collaborative economy, in which the co-creation strategy plays an important role. This paper focuses on the study of this new marketing strategy, co-creation, which the goal is involve consumers in the production and value creation process. Co-creation is a big breakthrough for companies that want to get closer to their customers and the new technologies make this easy this approach.

Key Words: “co-creation”, “value”, “firms” , “customer” and “productive process”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1 DEFINICIÓN DE VALOR.....	6
2. EL CONCEPTO DE CO-CREACIÓN DE VALOR.....	6
2.1 ENFOQUE TRADICIONAL VS ENFOQUE ACTUAL.....	9
3. TIPOS DE CO-CREACIÓN	11
3.1 CO-CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE EXPERIENCIAS: LA CO-CREACIÓN DE EXPERIENCIAS.....	11
3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE CO-CREACIÓN	12
4. CONDICIONES Y PROCESOS PARA CO-CREAR	15
5. EJEMPLOS REALES DE CO-CREACIÓN.....	19
5.1. HOTEL EMPERATRIZ DE MADRID.....	19
5.2. LOCAL MOTORS.....	20
5.3 LAYS.....	20
5.4. COCACOLA	21
5.5 OYSHO – GRUPO INDITEX.....	21
5.6 PRESUPUESTOS EN EL GOBIERNO DE MALASIA	22
5.7 NIKE.....	23
6. ANÁLISIS DE LOS CASOS	24
7. BENEFICIOS DE LA CO-CREACIÓN	26
8. PELIGROS DE LA CO-CREACIÓN.....	28
CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFIA	33

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 2.1: Qué es y qué no es co-creación.....	8
Gráfico 2.2 : Marco de referencia tradicional.....	10
Gráfico 2.3: Nuevo Marco de referencia.....	11
Grafico 3.1. Tipos de Co-creación en función de los agentes	12
Tabla: 3.2: Tipos de Co-creación.....	14
Figura 5.1: Plataforma Hotel Emperatriz.....	19
Figura 5.2: Modelo Rally Fighter	20
Figura 5.3: Nuevos sabores Lay's.....	21
Figura 5.4: Anuncio Coca-Cola.....	21
Figura 5.5: Ilustraciones Nuria Riaza.....	22
Tabla 6.1: Clasificación de los casos.....	24

INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se ha involucrado mucho más al cliente en el proceso productivo y de creación de valor, sobre todo a través de los medios digitales. Mediante las nuevas tecnologías, las empresas tienen la capacidad de comunicarse fácilmente con los consumidores de cualquier lugar del mundo.

La participación de los consumidores a través de la co-creación ha provocado gran interés en el ámbito empresarial por las grandes ventajas que supone tanto para las empresas como para los consumidores. Como prueba de este gran interés destacan trabajos como los estudios realizados por Prahalad y Ramaswamy (2004).

La filosofía tradicional considera el desarrollo de nuevos productos o innovaciones como un proceso interno de la compañía, en el que los consumidores y usuarios son sujetos pasivos en este proceso. Sin embargo en el enfoque actual las empresas dan la posibilidad a los consumidores de que adquieran un papel más activo en este proceso.

Por todo ello, en este trabajo se estudiará el concepto de co-creación de valor, en concreto, la llevada a cabo a través de medios digitales, así como las ventajas y desventajas que se deben analizar antes de ponerla en marcha. El objetivo de este trabajo es el estudio y análisis del concepto de co-creación. A nivel teórico, se analizarán los principales tipos de co-creación que existen y los requisitos para poder llevarlo a cabo. Posteriormente analizaremos los casos prácticos más relevantes del mercado para poder explicar la clasificación analizada. Finalmente estudiaremos las ventajas y desventajas que esta nueva técnica supone para empresarios y particulares. El trabajo está estructurado en dos bloques, en el primero encontramos una parte teórica y posteriormente una parte práctica, donde se ven aplicados los conceptos previamente analizados. La metodología utilizada para la realización de la parte teórica se ha basado en la revisión bibliográfica de artículos académicos sobre co-creación de valor y, en el caso de la parte práctica nos hemos basado en el análisis de los proyectos llevados a cabo por las compañías.

1 DEFINICIÓN DE VALOR

Para lograr entender en qué consiste la técnica de co-creación de valor debemos primero aclarar a que se refiere el concepto de valor. Encontramos diferentes formas de definir valor, entre las más comunes destacan:

- Valor se consigue cuando los consumidores consiguen todo lo que ellos querían tras la compra del producto.
- Zeithaml (1988) describe valor como el cálculo de la calidad recibida menos el precio pagado.

2. EL CONCEPTO DE CO-CREACIÓN DE VALOR

En los últimos años, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) han proporcionado nuevos medios para que los clientes participen en la co-creación (Breidback et al., 2013; Ostrom et al., 2010). Las TICs han favorecido el crecimiento de plataformas online más sofisticadas en las que se incluyen múltiples indicaciones que ofrecen a los clientes posibilidades de interacción con la empresa (Fiore et al, 2005; Vardarajan et al., 2010; Wang et al, 2007). Estas herramientas promueven la creación de valor a través de las relaciones, facilitando al usuario generar contenidos y enriqueciendo la experiencia de compra, apoyando un uso más social de las tecnologías y definiendo las decisiones de los consumidores (Kim et al., 2009; Malthouse and Hofacker, 2010; Prahalad and Ramaswamy, 2004).

Los usuarios de las herramientas que ingenieros y diseñadores construían, ahora pueden manifestar abierta y directamente su creatividad en diversas plataformas. Las nuevas tendencias en la tecnología han ayudado a democratizar la creatividad y la participación en el diseño (Sanders, E; Simons, G; 2009). Es por esta democratización que Tirso Maldonado introdujo el término de *adprosumer* (2007), al referirse al consumidor:

- AD (Anuncio): El cliente satisfecho con un producto o servicio comparte su experiencia, si es positiva, con el resto de clientes y se convierte en su mejor prescriptor.

- PRO (Productor) - La nueva generación de clientes produce información (comentarios, valoraciones, fotos, etc) y la comparte con los demás.
- SUMER (Consumidor) - Porque además de producir información también la consumen.

El concepto de co-creación nace de una nueva interpretación de la filosofía de marketing.

Aunque existen múltiples definiciones, en términos general se entiende por co-creación de valor la creación conjunta de valor que surge por la interacción de diferentes actores, fundamentalmente clientes y la empresa. (Grönroos, 2012; Ramaswamy, 2011; Wu and Fang, 2010). Este proceso refleja la premisa de que el valor deriva de experiencias personales en vez de estar implícito en la oferta, por lo que la co-creación es considerada una nueva fuente de ventaja competitiva para las empresas (Grönroos, 2012; Prahalad and Ramaswamy, 2004; Ramaswamy, 2011). Este proceso de co-creación pone las herramientas para la comunicación y la creatividad en manos de las personas que se beneficiarán directamente de los resultados.

Dentro del concepto de co-creación, también encontramos las técnicas de co-producción, co-diseño o co-creación de experiencias, entre otras. Consideramos co-creación como un concepto más general que engloba todos los casos específicos en el que las compañías y los consumidores generan valor a través de la interacción (Vargo y Lusch, 2008). A pesar de que hay muchas dimensiones dentro de la co-creación, nos vamos a centrar en el concepto general a la hora de desarrollar este tema.

Para explicar mejor qué significa el término de co-creación, Prahalad y Ramaswamy (2004), publicaron una tabla en la que se explica qué es y que no es co-creación:

QUE NO ES CO-CREACIÓN	QUE ES CO-CREACIÓN
<p>Enfoque en el cliente.</p> <p>El cliente es el rey o el cliente siempre tiene la razón.</p> <p>Entregar un buen servicio al cliente o cuidar al cliente con un servicio de lujo.</p> <p>Personalización en masa de las ofertas que se adaptan a la industria de la cadena de suministro.</p>	<p>La co-creación es la creación conjunta de valor por la empresa y el cliente. No es la empresa intentando complacer al cliente.</p> <p>Permitir al cliente que co-construya la experiencia del servicio que se adapta a su contexto.</p> <p>Poner en común la definición del problema y su solución.</p>

Tabla 2.1: Qué es y que no es co-creación Fuente: Prahalad y Ramaswamy (2004)

La co-creación supone un cambio de mentalidad en las empresas. Hasta ahora, las empresas han estudiado el mercado, han segmentado a sus clientes objetivo, han llevado a cabo propuestas de valor, y a partir de ahí los clientes responden comprando o no comprando. Hoy, sin embargo, los cambios en las condiciones fundamentales de los negocios están causando que la visión tradicional de la cadena de valor cambie completamente. Los clientes ya no son pasivos, están conectados y ya no dependen de la fuerza de venta de la empresa o del marketing corporativo para obtener información sobre los productos y servicios. Ahora a las empresas se las plantea un problema ¿Cómo pueden crear valor cuando los clientes ya no responden al mercado ni a las competencias centrales tradicionales que están disponible? Ahí es cuando surge la co-creación (Venkat Ramaswamy, 2008).

Los consumidores ya no son recipientes pasivos de las proposiciones de valor ofrecidas por las empresas. Ahora están informados, conectados y tienen más poder que nunca. Los consumidores han aprendido cómo usar las nuevas tecnologías para hacer oír sus opiniones y verse envueltos en el proceso de creación de valor. Las empresas han visto una oportunidad en este nuevo ambiente, y responden a este cambio involucrando a los clientes en el proceso de co-creación de valor (Venkat Ramaswamy, 2008).

La co-creación requiere de nuevas herramientas, métodos y un nuevo lenguaje. La empresa debe aceptar la participación de nuevos socios en el proceso productivo y adoptar una nueva actitud sobre la creatividad inherente de la gente común. (Sanders, E., 2006)

2.1 ENFOQUE TRADICIONAL VS ENFOQUE ACTUAL

Tal y como se ha mencionado anteriormente, se ha producido un cambio en la mentalidad de los empresarios y clientes. Este cambio ha dado lugar a dos enfoques, el enfoque tradicional, donde el cliente era simplemente consumidor del producto, y un enfoque actual, en el que el cliente no solo consume el producto, sino que participa en el proceso productivo de la compañía, el enfoque de la co-creación.

Prahalad y Ramaswamy (2004) en el libro “El futuro de la competición: Co-crear valor único a través de las experiencias” explican las diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque actual de la creación de valor.

- En el enfoque tradicional el objetivo de la interacción empresa - cliente era la extracción de valor. En el nuevo enfoque, esta interacción tiene un doble objetivo, tanto la creación como la extracción de valor.
- En el enfoque tradicional el lugar de la interacción se encuentra al final de la cadena de valor, en el enfoque actual la interacción puede tener lugar en cualquier parte y momento del sistema.

- En el proceso de co-creación la calidad de la interacción entre empresa y cliente es muy importante. En el enfoque tradicional esta calidad está basada en lo que la empresa tiene que ofrecer. En el enfoque actual la calidad está relacionada con la co-construcción de las experiencias por parte del cliente.

Para dejar más claro las diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque actual o de co-creación Prahalad y Ramaswamy desarrollaron dos gráficos que explican estos dos enfoques:

MARCO DE REFERENCIA TRADICIONAL DE CREACIÓN DE VALOR

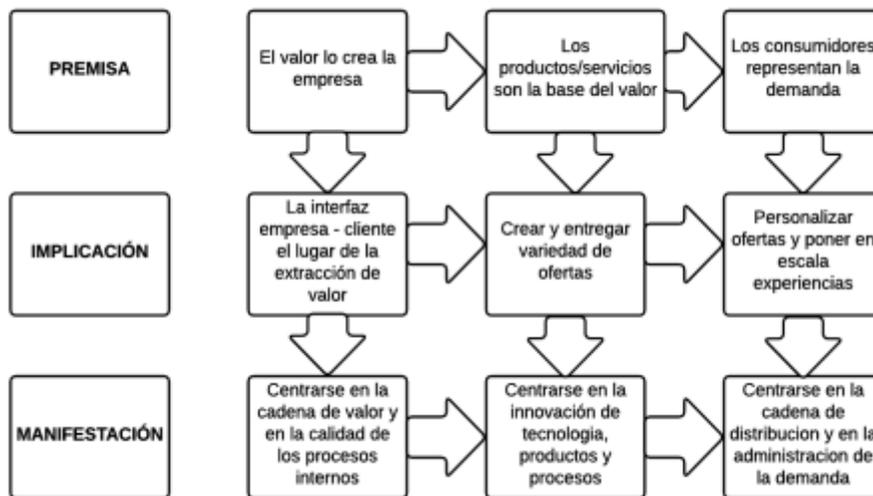


Gráfico 2.2 : Marco de referencia tradicional. Fuente: Prahalad y Ramaswamy, 2004

Tal y como se representa en la Tabla 2.2 , en el enfoque tradicional el valor lo crea la empresa y los consumidores simplemente representan la demanda, por lo que los productos o servicios representan la base del valor. En el enfoque tradicional las empresas se centran en la cadena de valor y en la calidad de los procesos internos, así como sus innovaciones tecnológicas.

EL NUEVO MARCO DE REFERENCIA PARA LA CO-CREACIÓN DE VALOR

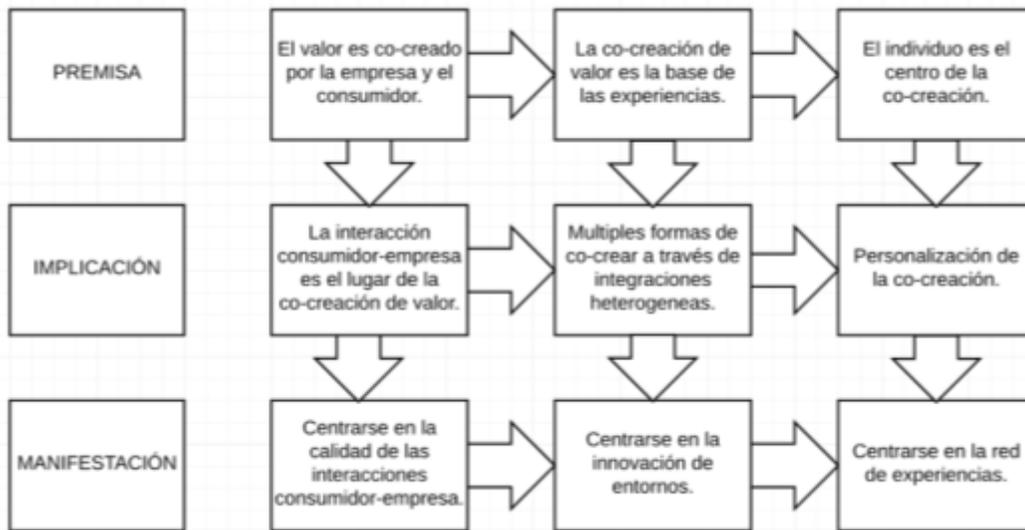


Gráfico 2.3: Nuevo Marco de referencia. Fuente: Elaboración propia, a partir de Prahalad y Ramaswamy 2004.

Tras analizar el nuevo marco de referencia para la co-creación podemos afirmar que, en este contexto, el valor es co-creado, no solo por la empresa, sino también por el consumidor. En este nuevo enfoque las empresas le prestan mucha atención a la calidad de las interacciones entre la empresa y el consumidor.

3. TIPOS DE CO-CREACIÓN

3. 1 CO-CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE EXPERIENCIAS: LA CO-CREACIÓN DE EXPERIENCIAS.

Como hemos mencionado anteriormente la co-creación de experiencias es un tipo de co-creación en la que el cliente no solo recibe el producto en el que también se ha visto envuelto en el proceso de co-creación, sino que el cliente también “diseña” su experiencia de compra, es decir, todo lo que rodea al intercambio o compra del producto.

Esta perspectiva enfatiza el rol de la empresa no solo como proveedor de recursos sino como facilitador de experiencias. Prahalad y Ramaswamy (2004)

consideraban que las empresas debían enfocarse en diseñar ambientes que permitieran a los consumidores co-crear su experiencia.

Podemos definir co-creación de experiencias como un proceso colaborativo e interactivo en el que el consumidor participa activamente en la configuración de la experiencia personalizada con la empresa y otros clientes (Helkkula et al., 2012; Vargo and Lusch, 2008).

3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE CO-CREACIÓN

Como vamos a ver a continuación hay muchas formas de dividir la co-creación para estudiar los diferentes tipos que podemos encontrar.

Dependiendo de qué dimensiones usemos para dividir la co-creación, obtenemos diferentes tipos. La primera división que vamos a mostrar es aquella relativa a los agentes que pueden participar en el proceso de co-creación y por último atenderemos a diferentes aspectos del proceso de co-creación de valor.

Comenzamos estudiando los diferentes agentes que pueden participar en el proceso de co-creación obtenemos la siguiente división:



Grafico 3.1. Tipos de Co-creación en función de los agentes. Fuente: Elaboración Propia a partir de Fronteer Strategy

En la clasificación anterior (Gráfico 3.1) se estudian los tipos de co-creación clasificándolos según su apertura y propiedad. La apertura hace referencia a si cualquiera puede unirse al proceso de co-creación o si, por el contrario, deben pasar un proceso de selección. Y la propiedad representa de quien es la propiedad del resultado, si este resultado es propiedad de las empresas o si los colaboradores son también propietarios.

- **Multitud de Personas:** Conocido como Crowdsourcing. Cualquier persona puede participar en la co-creación. Ejemplos de este tipo: YouTube o Wikipedia.
- **Grupo de Expertos:** Trabajamos con un conjunto de gente que tenga experiencia en el tema. Los colaboradores pasan por un proceso de selección donde el atributo principal es la calidad de sus conocimientos. Ejemplo: Sunsilk Co-creations, creada con 7 de los mejores expertos en cabello del mundo.
- **Comunidad de personas:** Este tipo se utiliza cuando se quiere desarrollar un producto o servicio para un grupo de personas en concreto, que tienen intereses similares. Ejemplo: Linux
- **Organizaciones:** En algunas ocasiones, empresas, entidades y organizaciones se unen para compartir ideas, problemas, soluciones o para invertir. Suelen surgir grandes ideas cuando dos o más entidades se juntan para desarrollar un producto o servicio. Ejemplo: Heineken

Otra clasificación que podemos encontrar es la de Matt Rhodes (2008). Matt Rhodes publica una tabla con cinco tipos de co-creación atendiendo a diferentes aspectos relevantes del proceso, estos aspectos son: ¿Quién controla el proceso de co-creación?, ¿Quién está involucrado?, ¿Quién se beneficia? y ¿Cuál es el resultado?

TIPO DE CO-CREACIÓN	¿Quién controla?	¿Quién está involucrado?	¿Quién se beneficia?	¿Cuál es el legado?
PERSONALIZACIÓN MASIVA	Empresa	Cliente	Cliente (individuo)	El producto del cliente
AUTOSERVICIO EN TIEMPO REAL	Empresa	Cliente	Cliente (individuo)	La experiencia del cliente
REDISEÑO DEL SERVICIO	Empresa	Cliente	Todos los clientes	Todas las futuras experiencias
CO-CREACIÓN DE NUEVO PRODUCTO	Empresa y cliente	Cliente externo	Todos los clientes	Todos los futuros productos
DISEÑO DE PRODUCTO EN COMUNIDAD	Cliente	Cliente y stakeholder externo	Todos los clientes	Todos los futuros productos

Tabla: 3.2: Tipos de Co-creación. Fuente: Rhode (2008)

La **personalización masiva** es la combinación del proceso de fabricación en serie con las necesidades individuales (Tseng, Jiao, 2001) ambas a través de establecimiento físico o virtual (Anderson. 2004). Cada producto es personalizado por cada cliente particular que lo ha pedido (Rhode, 2008).

Autoservicio en tiempo real significa que en cualquier etapa los clientes pueden obtener información en tiempo real (Mckenna, 1997) para hacer los cambios necesarios.

En el **Rediseño del servicio** el cliente es más activo en la empresa, ya que estos cambian la forma en la que viven la experiencia cuando reciben el producto, pero no el producto en sí (Rhode, 2008).

En los primeros tres tipos de co-creación, el control lo sigue teniendo la empresa. Aunque el cliente está involucrado no hay un cambio real en el producto. En personalización masiva y en autoservicio, el beneficio de todo el proceso se lo lleva cada cliente. En rediseño del servicio todas las futuras experiencias para todos los clientes cambian (Rhode, 2008).

En la **co-creación de nuevo producto** los clientes pueden participar en el diseño del nuevo producto. Pueden pedir lo que quieren y ver si se hará realidad, ya que la empresa tiene en cuenta el trabajo del cliente.

En **diseño del producto en comunidad**, tienen un papel importante las comunidades online- El cliente no solo ayuda a la marca, sino que está co-creando ya que el producto está completamente diseñado y elegido por los miembros de la comunidad.

También es importante mencionar que la co-creación se puede dar en todas las etapas del proceso productivo o solo en algunas de ellas.

4. CONDICIONES Y PROCESOS PARA CO-CREAR

Co-crear implica romper con ciertos esquemas comunes en las empresas, como creer que todo está inventado, que lo más complejo es lo mejor, tener la calidad como diferenciador, pensar que la operación del día a día prima sobre el futuro, etc. Las compañías deben adoptar buenas prácticas para innovar, como velocidad en desarrollos, la simplicidad en las soluciones, la disciplina para trabajar, visión de futuro, trabajo colaborativo, incentivos a la creatividad, apertura

y flexibilidad en la manera de ver y hacer las cosas. (David Gonzalez, Mary Luz, n.d)

La manera de enfrentar la innovación a través de técnicas de co-creación, funciona inicialmente estableciendo temas a tratar o formulando retos innovadores, los cuales conduzcan a tres procesos básicos que son: la exploración de nuevas ideas u oportunidades, el desarrollo de modelos o prototipos y la implementación de productos o nuevas unidades de negocio.

Las empresas en sus procesos de innovación deben acudir al desarrollo de una serie de estrategias, actividades y a la dotación al recurso humano de herramientas, metodologías o técnicas que apoyen el proceso central de innovar, las técnicas de co-creación son una buena opción para ver los problemas y las necesidades de las compañías, clientes y usuarios de una forma distinta y poder plantear elementos novedosos que agreguen valor. (David Gonzalez, Mary Luz, n.d)

La empresa debe crear un entorno en el que los consumidores puedan co-crear. Según Davidson Alistair, Prahalad y Ramaswamy (2004) estas son algunas características que las empresas deben tener en cuenta para crear este entorno:

1. No dirigir el negocio para optimizar los beneficios a corto plazo, sino mirar a largo plazo.
2. Modificar la web para que sea accesible y transparente, de esta forma facilitamos el acceso de los clientes a la misma.
3. Co-creación a través de múltiples canales: Los consumidores buscan interactuar con la empresa a través de diferentes puertas de enlace, por ello las empresas se deben concentrar en la experiencia de co-creación que tienen los consumidores a través de múltiples canales, ya sean tanto entornos virtuales como físicos.
4. Acomodar un grupo heterogéneo de consumidores, de esta forma tendremos ideas diferentes.
5. Acomodar a los consumidores en comunidades.

6. Reconocer que cualquier consumidor no siempre quiere co-crear, incluso los más activos. No debemos presionar a los clientes, ya que si lo hacemos obtendremos un resultado negativo.
7. El precio y su relación con el proceso de co-creación: La elección de una experiencia está relacionada con el precio, por tanto, las empresas se deben centrar también en el precio durante el proceso de co-creación
8. Medir el grado de satisfacción de los consumidores y usar la información para modificar los niveles de servicio, los precios o ambos.

A este respecto, Gonzalez (2013) plantea cuatro etapas en el proceso de co-creación:

1. Identificar un problema que la marca no pueda solucionar por sí misma y tenga carácter prioritario.
2. Elaborar hipótesis sobre los actores (internos y externos) que puedan ser de ayuda para resolver el problema.
3. Realizar experimentos para comprobar las hipótesis.
4. Generación continua de conocimientos para mejorar a partir de la información recopilada.

De acuerdo con Prahalad y Ramaswamy (2004) las plataformas de participación co-creativa se construyen sobre cuatro pilares básicos, contemplados en un modelo, el modelo DART (Dialogo, Acceso, Riesgo y Transparencia).

- **Diálogo**. La co-creación pretende comprender la perspectiva del consumidor, algo que no se puede alcanzar sin la participación activa de los mismos y el dialogo. No se trata de hacer la pelota al cliente, sino de hacer que los clientes participen y permitirles co-crear la experiencia que más se ajuste a cada uno de ellos. La esencia de la co-creación reside en ofrecer a los clientes la oportunidad de participar cuando quieran y al nivel que quieran. Las empresas también pueden entablar dialogo con los proveedores y clientes y crear una red de negocio para utilizar en ella la fuerza de la co-creación. Características del diálogo:

- Se centra en cuestiones que son de interés tanto para la empresa como para el cliente.
- Requiere una plataforma en la que el dialogo tenga lugar.
- Requiere reglas que hace que la interacción sea ordenada y productiva.
- **Acceso**. Implica que los consumidores puedan experimentar valor por otros medios que no sean la posesión del producto. El acceso ha permitido una nueva generación de plataformas técnicas y sociales que permiten a los consumidores co-crear experiencias de valor para ellos. Las empresas deben ampliar el acceso para que pueda haber numerosos puntos de interacción con el cliente.
- **Riesgos**. Los clientes, como co-creadores de valor, exigirán más información sobre los riesgos de los bienes y servicios frente a sus ventajas. Este punto es más evidente en el área de los servicios financieros, productos farmacéuticos o la industria alimentaria. Los consumidores están dispuestos a asumir ciertos riesgos, pero también necesitan herramientas que los reduzcan y puedan estar mejor informados antes de elegir. Por eso los clientes exigirán información sobre los riesgos frente a las ventajas de interaccionar con las empresas.
- **Transparencia**. La co-creación es un proceso de interacción entre la empresa y los grupos de interés, esta relación ha de ser transparente para generar confianza. Sin confianza, los consumidores ocultaran información importante y se reservaran sus opiniones. La transparencia también implica que las empresas revelen a sus clientes sus procesos clave.

Combinando estos cuatro bloques fundamentales, la empresa puede hacer que los clientes se involucren más. La transparencia facilita el diálogo, la colaboración con los consumidores y la experimentación. La transparencia, el acceso y la evaluación del riesgo puede conducir a nuevos modelos de negocio y al diseño de nuevas funcionalidades que permiten hacer que el proceso de co-creación sea más convincente (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

5. EJEMPLOS REALES DE CO-CREACIÓN

5.1. HOTEL EMPERATRIZ DE MADRID

El Hotel Emperatriz de Madrid ha puesto en marcha un proyecto innovador de co-creación. La idea es incorporar a los huéspedes en la toma de decisiones, para lo que recogieron sugerencias en su página web (se obtuvieron 2.000 aportaciones), las mejores propuestas serán seleccionadas parte por votación popular y parte por la directiva de la cadena para ser implementadas en el hotel. La iniciativa se ha hecho extensible a las redes sociales, donde los fans del perfil del hotel en Facebook pueden elegir el mobiliario del hotel, entre otras opciones que se les irán proponiendo. (Arrieta, E., 2016). Algunas de las ideas que el Hotel ha adoptado son: Creación de un minibar “healthy”, Room Service 24horas o la creación de una guía de ocio para todos sus huéspedes. Todas son propuestas hechas por los clientes que han participado aportando ideas en la plataforma..



Figura 5.1: Plataforma Hotel Emperatriz. Fuente: Hotel Emperatriz

5.2. LOCAL MOTORS



Figura 5.2. Modelo Rally Fighter. Fuente: Local Motors

Local Motors es una start-up de vehículos fundada en 2007 por Jay Rogers. Entre los diferentes vehículos que ofrece, se encuentra el llamado “Rally Fighter”, este vehículo fue creado usando co-creación, en la que los clientes construyeron su propio coche. Local Motors publicó sus diseños y componentes en su página web para animar a los clientes a diseñar y co-crear su propio coche. (Aric Rindfleisch, 2013)

5.3 LAYS

Como resultado del concurso “Haznos un sabor”, Lay’s lanzó al mercado nuevos sabores para sus patatas fritas: gambas al ajillo, bravas y kebab. Estos sabores fueron los ganadores propuestos por el público, de entre un total de 350.000 propuestas. Los consumidores votaron por el sabor que más les gustó y, a cambio, los ganadores consiguieron 20.000€ y el 1% de las ventas de su sabor durante el año 2012. Además de implicar a los consumidores en el proceso de producción, Lay’s persigue enganchar a los clientes para que sientan la marca como suya.



Figura 5.3: Nuevos sabores Lay's. Fuente: Facebook de Lay's

5.4. COCACOLA

Coca-Cola ha creado un apartado en su web en el que cada usuario tiene 5 minutos para compartir el momento más feliz de su vida, que es la felicidad para él, o incluso anécdotas importantes. Tras la campaña, se pondrán pantallas en las ciudades más importantes de España y emitirán algunos de los videos elegidos. Las ventajas que obtiene Coca-Cola son el incremento de publicidad con un coste bajo, ya que son los individuos los encargados de grabar y subir los videos a la plataforma, aumentan las visitas a la web, así como el feedback de los clientes.



Figura 5.4: Anuncio Coca-Cola. Fuente: Coca-Cola

5.5 OYSHO – GRUPO INDITEX

Oysho, compañía del grupo Inditex lanzó una campaña a través de Facebook para involucrar a los consumidores en la co-creación de una serie de camisetas. Los ilustradores publicaron en Facebook sus diseños, los consumidores votaron sus ilustraciones favoritas y las tres más votadas, junto con las elegidas por un jurado, se expusieron en la flagship store de Oysho en Madrid, en donde el jurado

eligió el ganador. El ganador fue el encargado de ilustrar una colección de camisetas para la marca, lo que supuso un salto a la fama para el mismo. Por otro lado, la compañía también tuvo beneficios, aumentó su volumen de su red social, ya que para participar había que ser fan de su página de Facebook, mejoró el *engagement* de su comunidad, también implicó a sus clientes en la co-creación de la marca, y, por último lanzó una acción de relaciones públicas para promocionar su tienda insignia.

Ilustraciones de la Ganadora Nuria Riaza:



Figura 5.5: Ilustraciones Nuria Riaza. Fuente: Infocrowdsourcing

5.6 PRESUPUESTOS EN EL GOBIERNO DE MALASIA

“Queremos tus ideas para elaborar el presupuesto de 2014” es el eslogan que apareció en la plataforma que ha creado el gobierno de Malasia para conocer las ideas de la población respecto a los presupuestos de 2014. En esta plataforma, los ciudadanos pudieron opinar sobre todos los aspectos que recoge el presupuesto (salud, transporte, educación, desarrollo rural, empleo, ...). Además de proponer ideas, los participantes pudieron votar si estaban de acuerdo o no con las ideas propuestas. Asimismo, también crearon el hashtag #Bajet2014 para que, no solamente propusieran ideas a través de redes sociales, sino para que el gobierno lo utilizara para realizar comunicados sobre el estado de la acción.

5.7 NIKE

El caso Nike es uno de los casos más conocidos de co-creación y dónde más gente se ha visto involucrada. Durante el mundial de 2006, Nike creó una red social, Joga.com, en la cual se animaba a la gente a grabar sus habilidades con el fútbol, subir sus videos y tener una comunidad conectada a la que poder comentar, evaluar y compartir. Nike tuvo una oportunidad única para aprender directamente de sus consumidores. Sin embargo, Joga.com no fue una iniciativa de marketing aislada. Nike también patrocinó competiciones de fútbol, creó un sitio web donde poner en contacto a jugadores profesionales con sus fans y también patrocinó otras medidas de marketing tradicional por internet.

En la web de “Nike ID”, la empresa invitó a 20 proveedores de zapatillas a competir en diseñar un nuevo zapato para Nike y animó a la comunidad Nike a votar el mejor diseño. Además, los usuarios podrían personalizar sus propias zapatillas en “Nike ID”. Nike proporcionó herramientas a los equipos, tanto locales como profesionales, para co-diseñar sus zapatillas.

A través de estas iniciativas, Nike logró conectar a millones de aficionados al fútbol de todo el mundo. La estrategia de Nike era construir y promover el uso de plataformas a través de las cuales la empresa puede estar directamente relacionada con los clientes. La compañía no tardó en entender que la ventaja competitiva había cambiado a crear valor a través de las experiencias.

“En el pasado, el producto era el punto final de la experiencia del consumidor. Ahora, es el punto de partida.” (Ramaswamy, 2009)

El beneficioso *Word-of-mouth* de los consumidores puede reducir los fallos de los nuevos productos o servicios y mejorar la aceptación por parte del mercado de esos bienes o servicios. (Ramaswamy, V. 2008)

Otro ejemplo de co-creación de esta misma empresa, Nike, es la web Nike+, un lugar donde los corredores publican datos sobre sus carreras recientes, ellos pueden ver información sobre su historial de carreras en mapas, pueden compartirlas con sus amigos, pueden ver consejos y publicar información sobre

algún evento reciente. Nike ha dado a sus clientes una razón para volver a su página web cada día y engancharse, engancharse con Nike y con sus amigos. La web de Nike ha pasado de ser un catálogo de productos a una web que sostiene una relación a largo plazo con sus clientes. Todos obtienen valor, los clientes consiguen ayuda para sus carreras y además les ayuda a interactuar con sus amigos y Nike obtiene información útil sobre sus clientes y cómo ellos usan sus productos. (Towers, S. 2011)

6. ANÁLISIS DE LOS CASOS

En la siguiente tabla se analizan los casos expuestos anteriormente relacionando cada caso con los tipos de co-creación existentes, estudiando el valor que aportan los consumidores y los beneficios que tanto empresas como consumidores obtienen.

CASO	VALOR PARA LA EMPRESA	VALOR PARA EL CONSUMIDOR	VALOR QUE APORTA EL CONSUMIDOR	TIPO DE CO-CREACIÓN
Hotel Emperatriz	Ayuda en el diseño del hotel. Aumento de la satisfacción del cliente ya que obtienen un servicio a medida.	El consumidor obtiene un servicio a su medida.	Conocimiento sobre diseño, experiencias previas.	Rediseño del Servicio.
Lays	Enganchar a los clientes para que sientan la marca suya.	El consumidor elige el producto que	Información sobre sus preferencias.	Diseño del producto en comunidad.

	Reducción de los riesgos del lanzamiento de un nuevo producto.	saldrá al mercado.		
Coca-Cola	Enganchar a los clientes a la marca. Coca-Cola incrementa su publicidad a un coste bajo.	Los videos seleccionados aparecerán en pantallas en las grandes ciudades.	El consumidor es el que realiza la campaña de publicidad.	Rediseño del Servicio
Grupo Inditex	Aumento del volumen de las redes sociales y mejora del <i>engagement</i> de su comunidad. Incremento de la publicidad a un coste bajo. Disminuye el riesgo de lanzar una nueva colección.	Los clientes son los que eligen qué producto saldrá al mercado.	Los consumidores realizan el diseño de las nuevas camisetas, aportan su creatividad.	Diseño del producto en comunidad.
Gobierno de Malasia	Conocer las ideas de la población.	Expresan sus opiniones sobre los presupuestos y aportan ideas nuevas.	Aportan conocimiento, nuevas ideas, votar a favor, en contra de nuevas ideas.	Diseño del producto en comunidad.

Local Motors	Limita los riesgos de lanzamiento de un producto.	Los clientes diseñan su producto.	Aportan conocimientos y sus gustos y preferencias.	Personalización Masiva
Nike	<i>Engagement.</i> Nuevas fuentes de ventaja competitiva. Generación de nuevos modelos de negocio.	Interactuar con sus amigos. Los clientes consiguen información útil para sus carreras.	Proporcionan información útil sobre sus gustos y preferencias. También informan a Nike de cómo usan sus productos	Diseño del Producto en comunidad (Nike ID) Rediseño del Servicio (Nike +)

Tabla6.1: Clasificación de los Casos. Fuente: Elaboración Propia

7. BENEFICIOS DE LA CO-CREACIÓN

La co-creación es un medio para expandir la innovación y la capacidad de creación de valor de la empresa, a través de alimentar las relaciones con los clientes y la reducción de los costes de marketing e investigación y desarrollo (Swahney et al., 2005; Prandelli et al., 2006; von Stamm, 2004).

Como consecuencia de esto, cada vez más empresas adoptan estrategias que les permiten co-crear con sus *stakeholders* para desarrollar futuros productos y mejorar la competitividad de la empresa y la percepción de la marca (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Las empresas se benefician de incluir varias actividades de co-creación a través de su cadena de valor, en vez de incluir solo una actividad con un tipo de co-creador (Ramaswamy, 2009).

Algunas asociaciones eligen limitar sus actividades de co-creación a un socio específico, ya sea un proveedor o un cliente, y este tipo de co-creación “one to one” es definido como relaciones de *outsourcing* o alianzas estratégicas.

Los beneficios para los clientes son:

1. El consumidor obtiene un servicio a su medida. Ya que son los clientes los que diseñan o eligen el producto que saldrá al mercado.
2. Los clientes tienen opinión. Se sienten más valorados ya que se les introduce en el proceso de creación de valor.
3. Los clientes pueden interactuar, tanto con la empresa como con el resto de consumidores. Un ejemplo de este beneficio lo podemos observar en el caso Nike, donde se creó una plataforma (Nike +) en la que los consumidores de la marca interactuaban entre ellos.
4. Aumento del valor del producto (Roser et al., 2007). Debido a los beneficios anteriores los consumidores perciben un aumento en el valor de los productos y por lo tanto aumenta su satisfacción.

Entre los beneficios que obtienen las empresas destacan:

1. Mayor productividad.
2. Mejora la calidad de los productos (Füller et al., 2007).
3. Menos costes. Como hemos visto en el caso de Coca Cola se reduce considerablemente su gasto en publicidad.
4. Mejora en la satisfacción del consumidor (Nambisan y Baron, 2007)
5. Reducción de riesgos (Maklan et al, 2008). Los clientes han informado de sus preferencias, las empresas saben qué quieren y cómo lo quieren y los productos, desde su nacimiento, cumplen con las expectativas del cliente.
6. Facilitar la generación de nuevos modelos de negocio y crear nuevas fuentes de ingresos. De esta forma tenemos nuevas fuentes de ventaja competitiva, ya que las empresas deben influir en muchos colaboradores, incluyendo individuos, comunidades de clientes y otras personas que influyen en la empresa. Hay un cambio fundamental en las bases del proceso de creación de valor, desde productos/servicios a través de las plataformas de co-creación

de experiencias y de un proceso de creación de valor unilateral por las empresas a un proceso de co-creación con los individuos. (Ramaswamy, 2004)

7. Expansión de las fronteras de la organización y de la cadena de creación de valor (Sawhney y Prandelli, 2000; Helm and Jones, 2010). Ya que implicamos a más personas en nuestro proceso productivo que son externas a la organización. (Tapscott y Williams, 2007). Gracias a esto tenemos mayor creatividad.
8. Acceder a los recursos de la red de proveedores, distribuidores y otros asociados, incluyendo las competencias, conocimientos, infraestructura y capacidad de inversión. (Prahalad y Ramaswamy, 2004)
9. Mantenerse al día con las necesidades de los clientes (Tapscott y Williams, 2007). Así aumentamos la satisfacción del cliente (Prahalad y Ramaswamy, 2004) y su fidelidad a la marca.
10. Mejoran las experiencias con los clientes. La co-creación implica mantener una relación más cercana con el cliente.
11. Aumento del valor económico de los productos, al estar más adecuados a lo que el cliente exige.
12. Extender el dividendo psicológico de las relaciones (mayor satisfacción, sentimiento de aprecio, aumento de autoestima, ...).

Como hemos podido observar en el análisis de los beneficios, con la co-creación no solo ganan las empresas, sino que los consumidores también se benefician.

8. PELIGROS DE LA CO-CREACIÓN

En la práctica, los programas de co-creación son complicados de gestionar. Algunas personas aprovechan las oportunidades que las empresas les ofrecen para ridiculizarlas.

Este es el caso de Henkel, empresa dedicada a la fabricación de productos químicos. Henkel realizó un concurso en el que los participantes podían enviar

nuevas sugerencias para el packaging de sus productos, y recibió miles de ideas negativas o improcedentes.

Otro caso es el de General Motors, que invitó a sus clientes a transformar sus anuncios, resultando en una erupción de críticas hacia sus todoterrenos, mostrándoles como devoradores de gasolina que contribuyen al calentamiento global del planeta.

En vista de estos ejemplos, Jorge González (2013) afirma que las empresas deben prestar especial atención a estas tres áreas:

- Reputación de marca sólida: Las empresas con reputación fuerte y consolidada, necesitan protegerlas. La co-creación da la oportunidad, a quien se lo proponga, de deslucir la marca. Hay que sopesar los posibles efectos secundarios que podría padecer la marca por el posible mal comportamiento de ciertas personas (o competidores).
- Alta incertidumbre respecto a la demanda: Las empresas son más propensas a pedir opinión a sus clientes cuando el mercado está cambiando. Cuando la demanda es incierta, estas estrategias suelen ofrecer resultados contraproducentes, ya que cuando los mercados evolucionan, los clientes a menudo no saben lo que quieren hasta que no lo tienen enfrente.
- Demasiadas iniciativas: Podemos caer en un error al llevar a cabo muchas iniciativas, pues los consumidores pueden enviar ideas repetidas y estas campañas dejarían de ser tan efectivas.

Para llevar a cabo el proceso de co-creación, las empresas deben dar acceso a la información a personas externas a la misma. Algunas desventajas derivadas de este acceso a la información son:

1. Pérdida de Control. Perder el control sobre el contenido y la información publicada en Internet (Furness, 2008) es uno de los miedos de las empresas. La pérdida de control puede deberse a varias causas:
 - a. Empleados que hablan mal de la empresa, sus jefes o la estrategia empresarial.

- b. Clientes insatisfechos que se quejan de sus malas experiencias.
 - c. Quejas de proveedores por no pagar en el plazo acordado.
2. Al proceso de co-creación con el cliente hay que dedicarle mucho tiempo (Prahalad y Ramaswamy, 2004).
 3. Al discutir abiertamente con los clientes, estos reciben cierto control sobre los riesgos, pero no necesariamente sobre los riesgos legales (Prahalad y Ramaswamy, 2004).
 4. La propiedad intelectual del contenido que se genera es otra desventaja. Las empresas tienen miedo de que sean declaradas responsables legalmente por la información errónea o los consejos equivocados que se puedan dar en sus foros pregunta-respuesta.

CONCLUSIONES

Una vez estudiado qué es y que implica la co-creación y analizando los beneficios y peligros que esta nueva técnica de marketing conlleva, tanto para empresas como para consumidores podemos extraer una serie de conclusiones.

La co-creación implica un cambio en la forma en que las empresas involucran a los consumidores en el proceso productivo ya que consideramos que el valor no solo se encuentra en el propio producto sino en la experiencia global de compra. Es por ello que supone una ventaja para las dos partes, empresas y consumidores, siempre y cuando se haga bien, ya que supone introducir al cliente en el proceso de creación de valor.

Hemos analizado los casos de éxito de la co-creación pero también hemos mencionado los casos donde no ha salido como las empresas esperaban. Es por esto que si las empresas deciden llevar a cabo un proyecto de co-creación deberán estudiar atentamente cómo deben hacerlo para que no resulte perjudicial.

Un proyecto de co-creación efectivo no puede llevarse a cabo simplemente preguntando a nuestros consumidores en la red. Para que esta técnica funcione como esperamos deberemos planificar cómo vamos a llevarla a cabo, cuáles serán los objetivos que queremos cumplir y qué información queremos obtener de los consumidores. Posteriormente deberemos analizar la información que hemos obtenido y extraer unos resultados. Con esto queremos decir, que el proceso de co-creación no es inmediato y que necesitaremos dedicarle tiempo para que los resultados sean buenos.

Con el análisis de los casos reales hemos observado la ventaja que suponen las nuevas tecnologías en el proceso de co-creación, facilitando la comunicación entre la empresa y el cliente.

Para que la co-creación sea efectiva no debe llevarse a cabo continuamente, no podemos estar preguntando constantemente a los consumidores. Debe pensarse en el uso de esta técnica de marketing para diferentes proyectos (lanzamiento de

un nuevo producto o apertura a un nuevo mercado), de lo contrario, podemos cansar al cliente, haciendo que la información que los clientes nos proporcionan sea repetitiva y cada vez menos útil.

En definitiva, la co-creación supone una gran ventaja para las empresas que deciden ponerla en marcha, pero requiere esfuerzo y un gran trabajo por parte de las mismas. Hay que tener en cuenta muchos factores para que no resulte perjudicial. Pero, si la co-creación se lleva a cabo con éxito, los beneficios que obtiene la empresa suponen una gran ventaja competitiva para la misma.

BIBLIOGRAFIA

Anderson, David M. (2004). "Built-to-order & Mass Customization, the Ultimate Supply Chain and Lean Manufacturing Strategy for Low-cost on-demand Production without forecasts or inventory".

Arrieta E., (2016), "En este hotel, las habitaciones las decoran los usuarios", Diario Expansión. <http://www.expansion.com>

Barceló Emperatriz (2016). *Barceló Emperatriz*. [Online] Disponible en: <http://www.barceloemperatriz.com/ideas> [Último Acceso 25 Jun. 2016].

Breidbach, C., Brodie, R. and Hollebeek, L. (2013), "*Beyond virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems*", Proceedings of the 2013 Naples Forum on Service, Ischia, June 18-21.

Coca-Cola (2016). *Coca-Cola - Siente el Sabor*. [online] Cocacola.es. Disponible en: <https://www.cocacola.es/home/> [Último Acceso: 30 Jun. 2016].

Co-creation's 5 guiding principles. (2016). 1st ed. [ebook] Amsterdam: Fronteer Strategy. Disponible en: http://www.fronteerstrategy.com/uploads/files/whitepaper/FS_Whitepaper1-Co-creation_5_Guiding_Principles-April_2009.pdf [Último Acceso 25 Jun. 2016].

David Gonzalez, Mary Luz. (n.d). "*Fortaleciendo la innovación con la co-creación*". Universidad EAFIT

Davidson, Alistair, 2004. "*When co-creating value with a customer goes wrong.*" Strategy & Leadership; 2004; 32, 3; AB/INFORM Complete pg. 14

Fiore, A.M., Jihyun, K. and Hyun-Hwa, L. (2005), "*Effect of image interactivity technology on consumer responses toward the online retailer*", Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 No. 3, pp. 38-53.

Füller, J., Jaweck, G. and Mühlbacher, H. (2007), "Innovation creation by online basketball communities", Journal of Business Research, Vol. 60 No. 1, pp. 60-71.

Furness, V. (2008) "*Web 2.0 and Enterprise. Its impact on business and strategies to maximize new opportunities.*"

Gonzalez, J. (2003), "Manual Práctico de Co-Creación". Retrieved from: <http://thinkandsell.com/blog/manual-practico-de-co-creacion/>

Gonzalez, J. (2003), "Peligros de la Co-Creación". Retrieved from: <http://thinkandsell.com/blog/los-peligros-de-la-co-creacion/>

Grönroos, C. 2012, "*Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future*", Journal of Marketing Management, Vol. 28 Nos 13-14, pp. 1520-1534.

Grönroos, C. and Voima, P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 41 No. 2, pp. 133-150.

Helkkula, A., Kelleher, C. And Pihlstrom, M. (2012a), "Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers", Journal of Service Research, Vol. 15 N°4, pp.554-570.

Helkkula, A., Kelleher, C. And Pihlstrom, M. (2012b), "Practices and experiences: Challenges and oportunities for value research", Journal of Service Management, Vol. 23 N°1, pp.59-75.

Helm, C & Jones R 2010, "*Extending the Value Chain - A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity*", Journal of Brand Management, vol 17, no. 8, pp. 579-589.

Infocrowdsourcing.com. (2013). *Si Amancio Ortega se apunta al Crowdsourcing y a la Cocreación....* [online] Disponible en: <http://www.infocrowdsourcing.com/crowdsourcing-cocreacion-amancio-ortega/> [Último Acceso 30 Jun. 2016].

Kim, J., Ju, H.W. and Johnson, K. (2009), "*Sales associate's appearance: links to consumers' emotions, store image, and purchases*", Journal of Retailing and Consumer Science, Vol. 16 No. 5, pp. 407-413.

Lays. (2016). [online] Disponible en: <http://www.lays.es> [Último Acceso: 30 Jun. 2016].

LocalMotors. (2016). [online] Disponible en: <https://localmotors.com> [Último Acceso: 30 Jun. 2016].

Maklan, S., Knox, S. and Ryals, L. (2008), "New trends in innovation and customer relationship management", International Journal of Market Research, Vol. 50 No. 2, pp. 221-40.

Malthouse, E. and Hofacker, C. (2010), "*Looking back and looking forward with interactive marketing*", Journal of Interactive Marketing, Vol. 24 No. 3, pp. 181-184.

Mckenna, Regis (1997). Real Time. Boston: Harvard Business Press.

Nambisan, S. and Baron, R.A. (2007), "Interactions in virtual customer environments: implications for product support and customer relationship management", Journal of Interactive Marketing, Vol. 21 No. 2, pp. 42-62.

Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.J., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. and Rabinovich, E. (2010), "*Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service*", Journal of Service Research, Vol. 13 No. 1, pp. 4-36.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), "*Co-creation experiences: the next practice in value creation*", Journal of Interactive Marketing, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Prandelli, E., Verona, G. and Raccagni, D. (2006), "Diffusion of web-based product innovation", *California Management Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 109-35.

Ramaswamy Venkat, 2008. "*Co-Creating value through customers' experiences: the Nike case.*" Vol 36 N°5, pp 9-14.

Ramaswamy, V. (2009), "Co-creation of value: towards an expanded paradigm of value creation", *Marketing Review St Gallen*, Vol. 26 No. 6, pp. 11-17.

Ramaswamy, V. 2011, "*It's about human experiences... and beyond, to co-creation*", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 195-196.

Rhode, M. (2008). "The co-creation spectrum" August 26. <http://www.freshminds.net>

Rindfleisch, A.(n.d). "Case Study: Local Motors" University of Illinois. <https://bybapa-dm2306.files>

Roser, T., Samson,A.,Humphreys, P. and Cruz-Valdivieso, E. (2009a) in Coates,N. (Ed.), *Co-creation: New Pathways to Value:An Overview*, Promise&LSE Enterprise, London, available at: http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation_Report.pdf (accessed 2 January 2012).

Roser, T., Samson, A., Humphreys, P. and Cruz-Valdivieso, E. (2009b), *New Pathways to Value: Co-creating Products by Collaborating with Customers*, LSE Enterprise, London.

Sanders, E y Simons, G; 2009. "*A social vision for value co-creation in design.*"

Sanders, E. (2006); "*Design serving people, new languages for co-creation.*" Cumulus Working Papers; Publication Series G; University of Art and Design Helsinki; Copenhagen.

Sawhney, M., Verona, G. and Prandelli, E. (2005), "Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 No. 4, pp. 4-17.

- Tapscott, D y Williams, D.A. (2007). Wikinomics.
- Towers, S. (2011). Forbes. "Nike's co-dependency with its customers mean business"
- Tseng, M. M. and J. Jiao. 2001. Mass Customization. Handbook of Industrial Engineering. Pp: 684-709.
- Varadarajan, R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G.G., Yadav, M.S., Pavlou, P.A., Krishnamurthy, S. and Krause, T. (2010), "*Interactive technologies and retailing strategy: a review, conceptual framework and future research directions*", Journal of Interactive Marketing, Vol. 24 No. 2, pp. 96-110.
- Vargo, S.L. and Lush, R.F (2004), "*Service-dominant logic: continuing the evolution*", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36 N°1, pp.1-10.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. European Management Journal, 26(3), 145–52.
- von Stamm, B. (2004), "Collaboration with other firms and customers: innovation's secret weapon", Strategy & Leadership, Vol. 32 No. 3, pp. 16-20.
- Wang, L.C., Baker, J., Wagner, J.A. and Wakefield, K. (2007), "*Can a retail web site be social?*", Journal of Marketing, Vol. 71 No. 3, pp. 143-157.
- Wu, S. and Fang,W. (2010), "*The effect of consumer-to-consumer interactions on idea generation in virtual brand community relationships*", Technovation, Vol. 30 Nos 11-12, pp. 570-581.
- Zeithaml, V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", Journal of Marketing, Vol. 52, pp. 2-22.