

**La implementación de estrategias de co-creación en empresas de consumo masivo en
Colombia y su impacto en la fidelización de consumidores**

Valery Vanessa Carmona Robles

Marcela Patricia Pinilla Bornacelli

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2021

**La implementación de estrategias de co-creación en empresas de consumo masivo en
Colombia y su impacto en la fidelización de consumidores**

Valery Vanessa Carmona Robles

Marcela Patricia Pinilla Bornacelli

Director de Tesis:

Juan Camilo Giorgi

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2021

Abstract

De manera transversal, en todas las áreas de las organizaciones, está presente el objetivo de entender al consumidor en cuanto a sus hábitos y necesidades con el fin de generar fidelización y retención a través de la cadena de valor. El objetivo de este trabajo es abordar la posible aplicabilidad de estas estrategias en empresas de consumo masivo en Colombia con el objetivo de impactar positivamente la fidelización de sus consumidores.

Palabras clave: fidelización, lealtad, estrategias de co-creación, consumo masivo.

Tabla de contenido

Introducción	10
1. Marco teórico	13
1.1 Contexto.....	13
1.1.1 Sector de consumo masivo en Colombia	15
1.1.2 Impacto del COVID-19 en el consumidor de consumo masivo.....	18
1.2 Co-creación.....	22
1.2.1 Conceptos.....	22
1.2.2 Estrategias	24
1.2.3 Implementación y limitaciones	31
1.3 Lealtad.....	32
1.3.1 Conceptos.....	32
1.3.2 Medición del impacto.....	37
1.4 Impacto de la co-creación en la lealtad	41
2. Marco metodológico	44
2.1 Filosofía de la investigación	44
2.2 Enfoque de la investigación	44
2.3 Enfoque metodológico	44
2.4 Tipo y diseño de la metodología	44
2.5 Población y muestra.....	45
2.6 Instrumento de recolección	45
3. Desarrollo.....	46

3.1 Análisis del entorno	46
3.2 Las estrategias de co-creación y los casos de éxito en empresas en Colombia.....	48
3.2.1 Análisis de las entrevistas	48
3.2.2 Análisis de elementos claves y análisis cruzado de la información.....	53
3.3 Los factores de éxito para la implementación de las estrategias de co-creación en las empresas colombianas de consumo masivo en los parámetros que determinan la fidelización.	59
3.3.1 Análisis de las entrevistas	59
3.3.2 Análisis de elementos claves y análisis cruzado de la información.....	68
4. Conclusiones y recomendaciones	74
4.1 Conclusiones.....	74
4.2 Recomendaciones	78
5. Bibliografía	80
6. Anexos	88

Tabla de anexos

Anexo 1. Guía de actividades para cumplimiento de objetivos	88
Anexo 2. Instrumento aplicado, guía de entrevista semi-estructurada.....	89
Anexo 3. Transcripción de entrevista semiestructurada aplicada a Sasha Canal, director de innovación P&G Colombia.....	92
Anexo 4. Transcripción de entrevista semiestructurada aplicada a Iván Eduardo Rozo Gongora, Gerente del centro de innovación de Bancolombia sede Bogotá	107
Anexo 5. Transcripción de entrevista semiestructurada aplicada a Oscar Mauricio Rodríguez Forero, Líder de innovación Grupo Bolívar	121
Anexo 6. Transcripción de entrevista semi-estructurada aplicada a Edward Ramírez Avella, Líder de Partners 4 Startups	131

Tabla de tablas

Tabla 1. Corrientes de fidelización	33
Tabla 2. Estrategias de co-creación: casos de éxitos nacionales e internacionales	48
Tabla 3. Implementación de estrategias de co-creación por parte de los entrevistados	49
Tabla 4. Definición de objetivos al desarrollar estrategias de co-creación.....	51
Tabla 5. Medición de impacto de estrategias de co-creación.....	52
Tabla 6. Aspectos claves que determinan la lealtad de los consumidores	59
Tabla 7. Impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de los consumidores	61
Tabla 8. Barreras de implementación de la co-creación	63
Tabla 9. Relevancia de las estrategias de co-creación en la nueva normalidad	66

Tabla de figuras

Figura 1. Ventas netas en millones de dólares del sector del consumo masivo a nivel mundial. Obtenido de: elaboración propia con base a statista.com	16
Figura 2: Fases de Design Thinking. Obtenido de: elaboración propia con base en las 5 etapas fundamentales propuestas por Tim Brown	26
Figura 3: Metodología de Nordstrom Innovation Lab	31
Figura 4: Niveles de lealtad. Obtenido de: elaboración propia con base a los niveles de lealtad propuestos por David Aaker (19921).....	36

Introducción

Hoy en día los consumidores tienen más alternativas de compra en el mercado, pero parecen insatisfechos con la experiencia. Lo anterior se debe principalmente a una débil experiencia del consumidor final, y a la falta de estrategias que involucren directamente a los usuarios (Ramaswamy, V. & Guillard F. 2010). Por otro lado, las compañías están invirtiendo en una mayor variedad de productos pero son menos capaces de diferenciarse en la creación de valor (Prahalad C.K, Ramaswamy V. 2004).

En el ámbito empresarial cada vez se torna más que necesario contar con estrategias que garanticen el relacionamiento e interacción con los consumidores. Ya que, estos sienten atracción por probar cosas nuevas y diferentes, lo cual dificulta la fidelización de los mismos a una marca (Portafolio, 2019). En el contexto colombiano, según el Estudio Global de Nielsen sobre Lealtad del Consumidor 2019, 9 de cada 10 colombianos son desleales a las marcas (Portafolio, 2019). Lo anterior se debe a las preferencias cambiantes de los consumidores, quienes constantemente están expuestos a más información y alternativas de compra.

En este panorama aparece la co-creación como una estrategia que permite la promulgación de creación interactiva a través de plataformas participativas (Ramaswamy, V. & Kerimkan, O. 2018). En la aplicación práctica de estas estrategias, se detectan nuevas oportunidades y se aprovechan mejor las capacidades de los equipos de trabajo, alcanzando altos niveles de valor agregado y contribuyendo a la sostenibilidad y fortalecimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones involucradas (Zuleta, J.C, 2020).

Con base a lo anterior y teniendo en cuenta las oportunidades de investigación que han abierto distintos académicos tales como, Laurence Dessart, Cleopatra Veloutsou y Anna Morgan-Thomas, quienes proponen que, el concepto de fidelización del cliente es de gran importancia, por lo tanto futuras investigaciones sobre el tema se deberán concentrar en ampliar y profundizar su comprensión, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cómo las estrategias de co-creación en empresas de consumo masivo en Colombia impactan la fidelización de sus consumidores?

La respuesta a esta pregunta supondrá un beneficio a las empresas de consumo masivo en Colombia que apliquen estrategias de co-creación como herramienta de innovación ya que, además de poder desarrollar o mejorar productos y servicios, podrán detectar insights de los consumidores (Iglesias, O. 2013).

Dicho esto, planteamos lo siguientes objetivos para nuestra investigación:

Objetivo general:

Identificar el impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de los consumidores en el sector de consumo masivo en Colombia.

Objetivos específicos:

1. Analizar el estado del arte de las estrategias de co-creación aplicadas para lograr la fidelización de los consumidores.
2. Evaluar las estrategias de co-creación y los casos de éxito en empresas en Colombia.

3. Identificar el impacto y los factores de éxito para la implementación de las estrategias de co-creación en las empresas colombianas de consumo masivo en los parámetros que determinan la fidelización.

Teniendo en cuenta estos objetivos de investigación, esperamos que en el desarrollo de esta monografía podamos comprobar que:

H1: El desarrollo de estrategias de co-creación en empresas de consumo masivo en Colombia tiene un impacto positivo en la fidelización de los consumidores.

1. Marco teórico

1.1 Contexto

Económico:

Del 2019 al 2020, el PIB en Colombia tuvo un decrecimiento del 7,5%, como resultado de la coyuntura actual. En cuanto a la inflación, se ubicó en un 1,61%, catalogado como el más bajo de la historia, lo cual dificultó el incremento de los precios de los productos, y obligó a las empresas a establecer estrategias en torno a la competitividad y productividad.

Las ventas del sector de consumo masivo en Colombia tuvieron una disminución del 5,1% del 2019 al 2020, pasando de \$276.859 en 2019 a \$262.836 en 2020 (Euromonitor, 2020). Las ventas de alimentos se impactaron positivamente debido al abastecimiento general de los colombianos durante la pandemia, lo cual aumentó la compra de artículos esenciales, y obligó a una transición de consumo fuera de casa a la preparación de alimentos en casa. Por otro lado, los sectores de consumo masivo más afectados fueron aquellos especializados en ropa, calzado, belleza y artículos de valor. Lo anterior debido a las condiciones económicas producto de la crisis, que llevó a los consumidores a centrar sus gastos en bienes de primera necesidad.

Una de las estrategias del gobierno colombiano para recuperar las ventas del sector en el país, fueron los días sin IVA. Aunque se logró un aumento en ventas de casi un 400% con respecto al año anterior, no se logró compensar la caída general a raíz de la pandemia. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, las empresas se vieron forzadas a cerrar tiendas y a reducir su capacidad operativa, esto debido a un alto alquiler de las mismas, el cual era

insostenible para las empresas cerradas. Las ventas del sector estuvieron enfocadas principalmente en las ventas minoristas de tiendas y en las ventas de alimentos, concentrando casi el 60% de las ventas totales del sector.

Social:

La pandemia del covid-19 ha impactado en gran medida los hábitos de consumo y las tendencias de compra de los consumidores. Según un estudio de Nielsen HomeScan, analizado por la Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE), los colombianos han disminuido en gran medida la frecuencia de asistir a lugares físicos para realizar sus compras. En los autoservicios, la frecuencia ha disminuido un 15% comparado con la época pre-covid, en las tiendas de descuento, ha disminuido un 2% su participación, y en el canal tradicional ha disminuido un 17%. Sin embargo, el ticket promedio se vio aumentado, es decir, los consumidores colombianos prefieren no ir tan seguido a los puntos de venta, pero abastecerse más, lo anterior para evitar el contagio del covid-19.

En cuanto a las preferencias de consumo, al estar en confinamiento general, los colombianos incrementaron el consumo de productos básicos para cocinar tales como pasta, harina, azúcar, y productos de cuidado personal tales como tintes para el cabello, cremas faciales y corporales y tratamientos capilares (Ciclo Perspectivas Colombia, 2020). Bajo esta nueva normalidad, se promueve una tendencia de autoservicio y autocuidado en el país, que se ve claramente reflejada en las tendencias de compra.

Tecnológico:

Una de las tendencias principales en el aspecto tecnológico es la transformación digital. Actualmente, el e-commerce se ha constituido como un sistema de compra fundamental para los consumidores, aumentando su uso en la compra de alimentos, bebidas, insumos de cuidado personal y cuidado del hogar. Incluso, el canal digital sigue siendo el preferido por los consumidores después de la pandemia, lo que se ve reflejado principalmente por la facilidad de encontrar productos en diversas plataformas, a precios competitivos y a tiempos, flexibilidad y calidad de entrega (Ciclo Perspectivas Colombia, 2020).

Según la consultoría de marca Kantar, el e-commerce aportó el 4% del crecimiento total de productos de consumo masivo en América Latina (La República, 2020). Lo anterior se debe a la necesidad de los consumidores de adquirir una mayor cantidad de bienes en el confinamiento, especialmente aquellos destinados al hogar. En Colombia, los compradores prefirieron acumular productos desde el inicio de la pandemia, con el fin de evitar salir de sus casas y exponerse al virus.

1.1.1 Sector de consumo masivo en Colombia

Los bienes de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, lo cual motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse, ofreciendo alternativas, precios o agregados (Roca, 2016). Estos bienes incluyen categorías tanto alimentarias como no alimentarias y así mismo pueden clasificarse además en bienes de consumo de rápido movimiento (FMCG) y bienes de consumo de lento movimiento (SMCG). Un bien de consumo se definirá de una forma o la otra basado en la frecuencia de ventas y rotación del producto (Statista, 2020).

Los productos FMCG tienen una vida útil inferior a un año y por esta razón son productos que se compran con relativa frecuencia. Dentro de esta clasificación se pueden encontrar categorías como cuidado personal, cuidado del hogar, ropa y calzado, alimentos y bebidas. Mientras que los productos SMCG tienen una vida útil superior a un año e incluyen elementos como electrodomésticos, muebles y productos de mejora del hogar (Statista, 2020).

En la siguiente figura se presentan las 10 empresas de FMCG más representativas, teniendo en cuenta sus ventas en millones de dólares



Figura 1. Ventas netas en millones de dólares del sector del consumo masivo a nivel mundial.

Obtenido de: elaboración propia con base a [statista.com](https://www.statista.com)

En el año 2017, el sector de consumo masivo representaba alrededor del 30% de las posiciones de trabajo en Colombia, y de estas, aproximadamente un 70% se relacionaban con las divisiones de Mercadeo y Ventas (Portafolio, 2017).

Las diez empresas más representativas del sector en el país son Bavaria & Cía S.CA, Cooperativa Colanta, Industria Nacional de gaseosas, Alpina Productos Alimenticios S.A, Colombina S.A, Diana Corporación S.A.S, Nestlé de Colombia S.A, Postobón S.A, Colgate Palmolive Compañía y Unilever Colombia Scc S.A.S (EMIS, 2021).

Así mismo, dentro del sector mencionado se resaltan diferentes categorías de productos como lo son, belleza y cuidado personal, cuidado del hogar, alimentos y bebidas no alcohólicas.

Dichas categorías de producto llegan al consumidor a través de diferentes canales de distribución como lo son:

- **Canal moderno:** se destacan almacenes de grandes superficies e hipermercados como Grupo Éxito y Cencosud
- **Canal tradicional:** se destacan los supermercados, minimercados y tiendas de barrio
- **Droguerías:** se destacan droguerías cruz verde, Farmatodo, Copservir
- **Canales emergentes:** last milers, e-commerce, door to door

En cuanto al consumidor de consumo masivo, este se destaca por sus hábitos cambiantes, lo cual ha obligado a dicho sector a demandar cargos laborales enfocados a la experiencia de usuario, ciclo de compra en plataformas digitales y estrategias de fidelización de usuarios a través de generación de identidad entre marca-consumidor (La República, 2019). Lo anterior se puede ver reflejado en la importancia que ha adquirido el E-commerce para el sector durante la pandemia, incentivando el consumo de los colombianos dentro de casa (La República, 2021)

1.1.2 Impacto del COVID-19 en el consumidor de consumo masivo

El COVID-19 impactó no solo a la economía del país sino también a los hábitos de consumo del consumidor colombiano. Según un informe presentado por Nielsen, el 88% de los colombianos ha cambiado su patrón de gastos para ahorrar, reduciendo comidas y entretenimiento fuera del hogar así como también la compra de ropa nueva.

El 6 de marzo de 2020 se confirmó el primer caso de COVID-19 en Colombia y, a partir de dicha fecha, medidas preventivas fueron adoptadas por el gobierno para detener la propagación del virus. Como primera medida, se anunció una cuarentena obligatoria iniciando el 19 de marzo y extendiéndose hasta el 28 de abril. Este primer acontecimiento temporal es conocido como cuarentena y se caracterizó por el cierre total de los establecimientos de comercio y confinamiento de la población. Lo anterior es crucial para entender el cambio en el comportamiento de los consumidores. En esta primera fase de la pandemia, según Nielsen, los artículos de limpieza cobran la mayor relevancia dentro de la canasta básica. Así mismo, artículos como enlatados, cereales, papel higiénico, entre otros, crecen su consumo dada la necesidad de abastecimiento ante la incertidumbre de la duración de las restricciones. Por otro lado, bienes que no son considerados como primera necesidad, como los tintes para cabello, cremas faciales, corporales y tratamientos capilares, disminuyen considerablemente su relevancia dentro de la canasta.

A partir del 11 de mayo, el gobierno nacional anunció más excepciones dentro del marco del aislamiento preventivo obligatorio inteligente, dando luz verde a la activación de comercios. A este segundo acontecimiento temporal se le llama vida restringida, el país no se encontraba en cuarentena estricta pero seguía manteniendo limitaciones para la circulación de

la población y la reactivación económica. En esta segunda fase, según Nielsen, los artículos de limpieza incrementan nuevamente su consumo dado que las personas empiezan a salir a las calles y por ende aumenta la necesidad de limpieza de vuelta en el hogar. Los artículos de la canasta básica tales como enlatados, cereales, papel higiénico, entre otros, siguen siendo prioridad. Así mismo, los bienes de autoservicio como los tintes para cabello, cremas faciales, corporales y tratamientos capilares, aumentan su consumo.

El primero de septiembre de 2020, el país entró en aislamiento selectivo, en el cual la población no se rige por restricciones totales si no por acciones puntuales evitando aglomeraciones y eventos. Este tercer acontecimiento temporal se le denomina nueva normalidad y se caracteriza por la apertura total de la economía manteniendo ciertas limitaciones de aforos y medidas estrictas de bioseguridad. Los artículos de limpieza mantienen su relevancia dentro de la canasta básica. Por otro lado, para artículos como enlatados, cereales, papel higiénico, entre otros, se prevé que su consumo se normalice dada la ampliación de ofertas de restaurantes tanto presencial como en domicilios. En esta tercera fase los bienes de autoservicio empiezan a cobrar más relevancia ya que los consumidores no están dispuestos a desplazarse a lugares externos al hogar para realizarse procedimientos estéticos pero sienten la necesidad de prestarle más atención a su aspecto físico.

Así mismo, el informe realizado por Nielsen menciona el surgimiento de dos tipos de consumidores de bienes de consumo masivo con necesidades muy diferentes.

Por un lado tenemos a los consumidores restringidos, estos consumidores han sido impactados por la pérdida de empleo, menores ingresos, menos recepción de remesas, subsistencia con lo básico, entre otras circunstancias. La base de estos consumidores aumentó

debido a la pandemia, ya que se estima que más de dos millones de colombianos perdieron su trabajo (Euromonitor, 2020). Las circunstancias que atraviesan estos consumidores detonarán en reformas esperadas con respecto a los bienes de consumo masivo ya que reducirán el gasto y consumo de estos productos, priorizarán comidas completas sobre comidas de indulgencia, reducirán la prueba de marcas nuevas y serán leales a los productos, aunque no por preferencia.

Las empresas de consumo masivo deberán prestar atención a las superficies donde ofrecen sus productos con el fin de captar a este consumidor ya que se le encontrará en tiendas de descuento, de vuelta al canal tradicional, buscando proximidad de lugares en sus compras y buscando recompensas para complementar la calidad/cantidad de compras.

Según el informe, algunas las implicaciones que esto acarreará para las marcas es que deberán generar empatía con los consumidores, recompensar las comprar repetidas, impulsar la prueba de producto, incorporar atributos de salud, proveer diferentes tamaños para adaptarse al gasto de estos consumidores y racionalizar el portafolio para los consumidores con menores ingresos.

Por otro lado, el informe menciona el surgimiento de los consumidores con poder adquisitivo, estos consumidores están bajo circunstancias opuestas, se espera la retención de empleo, ingresos estables, roles de género mezclados, aumento del ahorro, cuidado proactivo de la salud, viajes limitados y mejoras en el hogar. Esto detonará en reformas esperadas con respecto a los bienes de consumo masivo ya que mantendrán/incrementarán gastos en estos productos, el cuidado personal se trasladará a los hogares, optarán por regímenes de cuidado y aseo personal, aumentará la prueba de marcas nuevas que ofrecen soluciones únicas y lealtad relajada.

Nuevamente esto, según el informe, representará un reto en materia de superficies donde se deberá ofrecer el producto ya que estos consumidores optarán por compras en línea, omnicanal, entregas alternativas, poco regreso al canal moderno, inclusión de tiendas de descuento, limitación de compras a proximidad y analizarán la disponibilidad de promociones para definir la compra.

Esto implica un reto para las marcas que quieran capturar a este consumidor ya que deberán racionalizar su portafolio para ofrecer bienes de consumo en casa, este consumidor está buscando opciones de más valor por su dinero así como también tamaños familiares. Buscan premiumización en sus productos pero esto deberá estar justificado en calidad y beneficios, la comunicación con este consumidor deberá ser clara para generar empatía y recompensar las compras repetidas.

De igual manera, las empresas deberán hacer un gran esfuerzo en mostrar transparencia en su cadena de suministro, con el fin de proveer confianza a los consumidores. En primer lugar, el perfil de los productos que fluyen a través de la cadena de suministro deberá adaptarse a la demanda y preferencias cambiantes de los consumidores. En segundo lugar, la cadena de frío de las empresas de retail se puede ver presionada a medida que las personas buscan cocinar más en casa y adquirir productos frescos, por lo que deben adaptarse a este escenario (Pwc, 2020).

En tercer lugar, las empresas deben desinfectar los elementos que se utilizan en las cadenas de suministro, y en todo el proceso de entrega del producto. Y por último, también se debe hacer un arduo trabajo en supervisar los múltiples socios de la cadena que tienen contacto

con el producto, con el fin de evitar contagios del virus. Es decir, los consumidores post-covid querrán más información sobre la procedencia y recorrido de los productos que compran, ya que les generara confianza y de esta manera se sentirán más atraídos hacia la marca (Pwc, 2020).

En materia de innovación tanto las marcas como los retailers deberán incorporar atributos de salud y estar muy atentos a las necesidades emergentes de este consumidor para poder responder oportunamente y generar lealtad. Así mismo, estos consumidores son muy dados a la tecnología por lo que se le deberá brindar interacción y buenas experiencias al momento de la compra.

1.2 Co-creación

1.2.1 Conceptos

La co-creación es un mecanismo de agregación de valor en donde se involucran diferentes actores, siendo los clientes los que participan activamente en las etapas de ideación durante el proceso de innovación (Herrera-González & Hidalgo Nuchera, 2018). También se puede ver como un proceso interactivo, creativo y social entre las partes interesadas, que inicia por las organizaciones con el objetivo de crear valor (Roser, Defillippi & Samson, 2013).

Este proceso de co-creación de valor abarca un ciclo de tres fases en las que interactúan clientes y proveedores: 1) elaboración conjunta de propuestas de valor, 2) determinación de la actualización de valor, 3) determinación de valor (Lambert & Enz, 2012).

Saunila, Ukko y Rantala (2019) definen la co-creación como una cultura de apertura asociada a la vinculación de clientes y procesos de cambio para la creación de valor. La co-creación es una estrategia de “Centralidad equilibrada” en donde una red de actores intercambia recursos y necesidades, para poder crear valor y obtener beneficios conjuntamente (Gumesson & Mele, 2010)

Para Matthew OHern y Aric Rindfleisch la co-creación se puede definir como una actividad colaboradora en el desarrollo de nuevos productos y servicios en la que los consumidores/clientes contribuyen de forma activa aportando y seleccionando diferentes atributos de una nueva oferta.

Prahalad y Ramaswamy (2004) se refieren a la co-creación de valor como como una estrategia holística de gestión integral que reúne a distintos agentes / diferentes partes para producir resultados de valor. En línea con esto, este proceso le permite al cliente, como individuo, determinar el diseño de futuros productos y servicios, los mensajes de marketing y los canales de distribución donde los productos deben estar disponibles en el contexto del marketing experiencial.

Así mismo, estos autores conciben la co-creación como un entorno de creación de experiencias donde los consumidores se encuentran en un espacio de diálogo activo y co-construcción de experiencias personalizadas. El producto co-creado puede ser el mismo, sin embargo, los clientes pueden construir diferentes experiencias. (Prahalad C.K, Ramaswamy V. 2004).

Las propuestas disruptivas pueden surgir de distintos tipos de clientes que están involucrados en el proceso de co-creación. Se puede evidenciar el rol de co-productor, cliente que se involucra en el proceso de producción, diseño, desarrollo y distribución de la propuesta de valor. También, el rol de co-distribuidor, es aquel que apoya los procesos de cadena de suministro y logística de la empresa. Co-promotor, es el cliente que comparte en redes sociales su experiencia de servicio. Co-consumidor, cliente final que interactúa con el producto o servicio, y cliente como innovador a través de la ideación interna y externa. (Wilches, D, 2020).

1.2.2 Estrategias

La co-creación puede realizarse a través de distintos métodos y técnicas que facilitan la clara implementación del proceso. Según las investigaciones de Schuler & Namioka (1993), “Participatory Design” es una técnica que involucra activamente a todas las partes interesadas (empleados, socios, clientes, ciudadanos, usuarios finales) en el proceso, con el fin de asegurar que el producto diseñado se ajuste a las necesidades de cada actor. Esta técnica presenta una similitud con el método “Empathic Design”, donde los investigadores y diseñadores se acercan a los usuarios finales con el fin de empatizar con ellos y conocer sus experiencias y emociones.

Así mismo, la co-creación involucra técnicas de observación tales como Ethnographic Fieldwork, la cual consiste en realizar entrevistas y convivir en un espacio físico con los usuarios finales, con el fin de comprender sus necesidades y dolores (Iglesias, 2013). Esta técnica se puede combinar con la estrategia de “Contextual Design”, donde se observan a los usuarios realizando tareas en su contexto natural, para luego implementar lo visto en el desarrollo del producto o servicio. El relacionamiento presencial se puede desarrollar en ecosistemas tales como “Living Labs”, donde los usuarios y los investigadores colaboran entre

ellos en entornos reales. En estos espacios físicos se pueden desarrollar talleres presenciales conocidos como “Presence Workshops”, donde el conocimiento de los usuarios finales y de los investigadores es compartido para un objetivo en común (Giner, G.R., & Peralt, A, 2014).

Incluso, la co-creación también se puede llevar a cabo en espacios virtuales junto con los consumidores. La técnica conocida como “Virtual Worlds” permite crear plataformas virtuales para los usuarios, donde pueden vivir una experiencia similar a la real, interactuando con el producto y proporcionando sus ideas. De igual manera, se realizan talleres virtuales con los usuarios conocidos como “On-line workshops”, a través de los cuales se recopilan insights y se proponen mejoras al producto o servicio a desarrollar (Giner, G.R., & Peralt, A, 2014). Von Hippel (2005) propone una estrategia conocida como “Lead Users”, la cual involucra usuarios que poseen conocimiento avanzado sobre el proyecto a desarrollar, y son consultados por el equipo de investigación.

Para la fase de ideación, se utilizan estrategias como “Consumers Crowdsourcing”, las cuales permiten la generación de ideas de un grupo de usuarios a través de convocatorias abiertas. Y por último, para el desarrollo del producto, la estrategia “Co-design” permite desarrollar actividades de co-creación colaborativa en el desarrollo de producto y la fase de prototipo, donde los profesionales de diseño guían a los usuarios en la creación de un producto acorde a sus necesidades. Con el fin de definir mejoras para el producto o servicio, se acude a la estrategia de “Appreciative inquiry”, la cual consiste en una investigación basada en las mejores prácticas de la organización evaluando las premisas de “lo mejor de lo que es” y “lo que podría ser” (Giner, G.R., & Peralt, A, 2014).

Además de las estrategias mencionadas anteriormente, en los procesos de co-creación también se emplean técnicas de Design Thinking, por medio de diseños participativos que mejoran la experiencia de usuario (Sanders & Pieter Jan Stappers, 2008). Design thinking se puede definir como estrategias creativas que utilizan los diseñadores durante el proceso de diseño (Visser, W. 2006). En el ámbito empresarial, se utilizan las técnicas de Design Thinking para satisfacer las necesidades de los consumidores con lo que es tecnológicamente factible y viable en términos de estrategia de negocio, valor percibido por el cliente y oportunidad de mercado (Brown, T., 2008)

El Design Thinking se desarrolla en 5 etapas fundamentales: empatizar, definir, idear, prototipar, y validar. Sin embargo, algunos autores establecen 7 etapas del proceso las cuales son: definir, investigar, idear, prototipar, seleccionar, implementar y aprender (Ambrose, G., Harris, P., 2010).

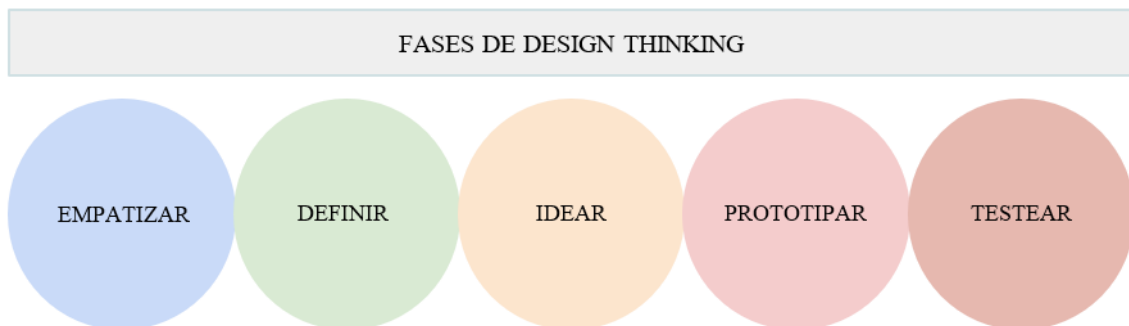


Figura 2: Fases de Design Thinking. Obtenido de: elaboración propia con base en las 5 etapas fundamentales propuestas por Tim Brown

En la primera etapa, “empatizar”, se determinan las características de la audiencia a la que va a ir dirigido el producto diseñado, en esta etapa se debe hacer observación detallada, encuestas y entrevistas. En la etapa de “definir”, se deben especificar las necesidades del

consumidor, teniendo en cuenta la información recolectada en las entrevistas y la observación, y se diseña un brief con los requerimientos del consumidor. (Brodny, J., Kazmierczak, 2017).

Para la etapa de investigación, se identifican tendencias y posibles obstáculos que pueden ocurrir en el proceso de diseño. En la ideación, a través del brainstorming, se generan ideas creativas de distintos miembros del equipo, de las cuales se selecciona las mejores ideas y se procede al prototipado. En esta etapa, se construyen distintos prototipos que buscan solucionar el problema del usuario a través de una interacción visual que brinde retroalimentación por parte del consumidor. De esta manera, se puede evaluar si la solución cumple con los requerimientos del usuario o se debe cambiar para mejorar la experiencia de este (Brodny, J., Kazmierczak, 2017).

En la etapa de validación, se presenta el prototipo como una solución táctica al problema del usuario, donde el usuario navega e interactúa con las distintas funcionalidades del prototipo y emite sus opiniones. El objetivo de esta etapa es evaluar el funcionamiento del producto diseñado, en un ambiente real donde pueda ser utilizado y evaluado. De igual manera, se deben tener claros los parámetros a evaluar, los cuales determinarán si el producto cumple o no con las necesidades del consumidor. Por último, la etapa del aprendizaje constituye la iteración o mejoramiento del prototipo para mejorar la experiencia del usuario, teniendo en cuenta las opiniones de este en su previa interacción (Brodny, J., Kazmierczak, 2017).

En la co-creación, el design thinking ha cambiado la manera de diseñar, pasando de un diseño enfocado en el cliente, a un co-diseño, donde los actores principales conocidos como usuario, investigador y diseñador se juntan para combinar ideas y crear un producto creativo e innovador. El papel del usuario en el proceso de co-diseño se da a través de la experiencia, la

cual pueden expresar a través de entrevistas e interacciones con el equipo de diseño. (Sanders & Pieter Jan Stappers, 2008). Por otro lado, el papel del investigador pasa de comunicador entre el usuario y el diseñador a ser un facilitador del proceso, es decir, es el encargado de incentivar la participación del usuario en el proceso, y crear ambientes de confianza para él. El rol del diseñador es el más importante, es el encargado de implementar estrategias de *Design Thinking* que permitan solucionar distintos retos, y descubrir nuevas metodologías para el co-diseño. (Sanders & Pieter Jan Stappers, 2008).

La fusión de la co-creación con prácticas de diseño cambiarán como se diseña, lo que se diseña y para quien se diseña. Los equipos de trabajo en la co-creación cada vez necesitarán ser más diversos, integrando las opiniones de stakeholders y de profesionales con experiencia en investigación y diseño. La co-creación debe desarrollarse en el mismo campo de acción donde se diseña, con el fin de tener un panorama más amplio de investigación y diseño al mismo tiempo. Los investigadores de diseño también serán una pieza clave en el proceso, ya que se necesitarán de nuevas metodologías, procesos y herramientas que permitan desarrollar el Design Thinking e implementar otras estrategias para un mejor proceso de co-diseño (Sanders & Pieter Jan Stappers, 2008).

Al igual que las estrategias de *design thinking*, las prácticas de Lean UX, inspiradas por estrategias de *Agile development*, buscan sacar a la luz la verdadera naturaleza de un producto de una manera colaborativa e interfuncional (Gothelf, J & Seiden, J, 2021). Es decir, poder tener un conocimiento compartido sobre el consumidor, sus necesidades y las soluciones que propone el equipo que trabaja en el reto. Las estrategias de Lean UX se desarrollan en el momento en el que se busca brindar una solución al problema y deben estar guiada por principios relacionados con distribución del equipo de trabajo, procesos y cultura. Los equipos

de trabajo deben ser equipos interfuncionales, que concentren varias disciplinas y conocimientos para crear el producto, disciplinas como ingeniería de software, gestión de producto, diseño, estrategia de contenido, marketing, entre otras capacidades que conformen equipos multidisciplinarios (Gothelf, J & Seiden, J, 2013).

Implementar estrategias de Lean UX también implica adoptar una cultura de pensamiento abierto. Es decir, pasar de la duda a la certeza, validando las ideas y reafirmando las posiciones que se toman en el equipo. De igual manera, se debe fomentar una ideología de obtener resultados y no salidas de un proyecto, es decir, las características y los servicios son salidas, mientras que los objetivos que cumplen son resultados. En las estrategias de Lean UX se debe permitir fallar, es decir, al probar nuevas ideas en el equipo de trabajo la probabilidad de error es alto, lo cual se debe usar como una oportunidad para fomentar la creatividad y la innovación (Gothelf, J & Seiden, J, 2013). Y por último, en cuanto al proceso, los equipos de trabajo deben cambiar su forma de trabajar, deben enfocar sus esfuerzos en el servicio postventa del producto o servicio, entendiendo el comportamiento del (Gothelf, J & Seiden, J, 2013).

En las estrategias de Lean UX también es importante aplicar los conceptos de Agile Development para un adecuado diseño del producto. En primer lugar, los individuos y las interacciones entre los mismos son más importantes que los procesos y las herramientas, es decir, el intercambio de ideas promueve el debate y la generación de ideas. En segundo lugar, las ideas se deben validar con los consumidores, con el fin de explorarlas y probar cuál será la mejor solución al problema. Tercero, la estrategia debe incentivar la colaboración entre colegas y con el consumidor, lo cual facilita las iteraciones, aumenta el involucramiento del consumidor con el producto y el equipo de trabajo aprende sobre las necesidades y dolores del consumidor.

Y como último concepto, el equipo de trabajo debe ser capaz de adaptarse al cambio, ajustar sus objetos y volver a validar, ya que es un proceso que se encuentra en constante cambio (Gothelf, J & Seiden, J, 2013).

Una vez se tiene el producto listo en el mercado, el siguiente paso es hacer que crezca, lo cual se puede lograr implementando estrategias de Growth Hacking. Esta tendencia, tiene como objetivo hacer crecer negocios o proyectos de forma rápida y con poca inversión (Achon, L, sf). Más específicamente, es una tendencia que engloba programación, estrategias de marketing y procesos, la cual se puede implementar en cualquier negocio sin importar su tamaño o el producto/servicio que ofrece. Esta estrategia, se implementa dentro de un framework conocido como la métrica “AARRR”, la cual permite identificar de forma clara las debilidades o puntos de mejora del proyecto y así saber cuáles son los aspectos en los que se debe centrar la atención y el esfuerzo. Esta métrica permite visualizar las 5 variables fundamentales a las que se debe hacer seguimiento del producto: Adquisición, de qué manera los consumidores se encuentran; Activación, los consumidores están actuando de la manera que espero; Retención, los consumidores siguen utilizando el producto; Recomendación, los usuarios están recomendando el producto a otros; Ingresos, los consumidores están dispuestos a pagar por el producto (Achon, L.sf)

Hibridación entre Design Thinking, Lean, Agile y Growth Hacking



Figura 3: Metodología de Nordstrom Innovation Lab

1.2.3 Implementación y limitaciones

Una vez culmina el proceso de desarrollo del producto o servicio, la empresa debe establecer lineamientos para la implementación, y así lograr que la estrategia de co-creación sea exitosa. Prahalad & Ramaswamy (2004) descubrieron 4 pilares para llevar a cabo la fase de implementación: Diálogo, Acceso, Riesgo y Transparencia.

En primer lugar, se debe promover el diálogo interno y externo; interno entre los colaboradores que conforman la organización, y externo con los clientes que participan en la estrategia de co-creación, lo anterior con el fin de asegurar su involucramiento y apoyo en todo el proceso. En segundo lugar, Acceso, se deben brindar a los consumidores las facilidades para su involucramiento con la empresa, es decir, se deben desarrollar canales de comunicación aptos para que la colaboración sea efectiva (Dulanto, D. 2017).

En tercer lugar, Riesgo, en caso de que la estrategia de co-creación falle en el desarrollo o en la implementación, se deben cuidar los recursos invertidos en el producto, y garantizar que se encuentre en las mejores condiciones posibles. Por último, la transparencia en la información compartida es primordial para garantizar los resultados óptimos de la co-creación, esta información debe estar a disposición de los consumidores y de la empresa, y de esta manera afianzar la confianza de los usuarios y lograr su colaboración en el proceso (Dulanto, D. 2017)

1.3 Lealtad

1.3.1 Conceptos

La fidelización se puede definir como el grado de lealtad de un consumidor hacia una marca específica. Esta lealtad se puede ver reflejada en las compras repetidas de un producto, la promoción por voz a voz y el reconocimiento de la marca (Kotler & Keller et al, 2006). También, se puede entender como la combinación de compras repetidas de un producto, de un servicio o de una marca junto con el apego psicológico que el cliente desarrolla hacia el proveedor (Day, G.S., 1969). Para efectos del presente trabajo, lealtad y fidelización se tomarán como un mismo concepto.

Por su parte, Oliver (1999) sugirió que la fidelización se da cuando el consumidor adquiere un compromiso profundo de recompra de un producto o servicio preferido, que por consiguiente causará repetición de compra de la misma marca, aunque las influencias del entorno y esfuerzos de marketing tengan el potencial de provocar un comportamiento de cambio. Del mismo modo, Jaishankar, Arnold y Kristy (2000), argumentaron que la fidelización se desarrolla a través de la repetición de compra de un producto, por la

insensibilidad a los precios por parte de los clientes a la resistencia de persuasión de otras marcas y a la recomendación de esta a través de la comunicación boca a boca.

Mientras que, Pritchard, Havitz y Howard (1999) definen la fidelización del consumidor como el porcentaje de gasto que realiza este en una marca específica o en un determinado establecimiento. Cabe resaltar que, existen diversas corrientes de investigación sobre el concepto de fidelización.

Tabla 1. Corrientes de fidelización

Corriente	Definición
1. Lealtad comportamental	Lealtad asociada a los comportamientos repetitivos y a la frecuencia de compra (Jacoby y Kyner, 1973)
2. Lealtad actitudinal	La lealtad a la marca es directamente proporcional al grado de afecto o simpatía hacia la marca. (Oliver, 1999)
3. Concepto integrador de lealtad	Constructo multidimensional definido, principalmente por comportamientos y actitudes (Jacoby & Kyner, 1973)
4. Lealtad conativa	Lealtad que se presenta cuando un consumidor está comprometido a la compra de la marca (Oliver, 1999)

5. Lealtad cognitiva	La lealtad en esta fase se dirige hacia la marca debido a la "información" (niveles de desempeño de los atributos) (Oliver, 1999).
6. Lealtad por inercia	Lealtad que se presenta cuando los costos de cambio en la elección del consumidor son elevados en contraste con el producto, marca o establecimiento que actualmente consume (Morrison, 1966., Jeuland, 1979., Bawa, 19990)
7. Lealtad por aprendizaje	Situación en la cual los consumidores aprenden un proceso de compra y consumo y lo repiten cíclicamente, con lo que generan hábitos de consumo (Guadagni y Little 1983., & Ehrenberg, 1988)
8. Lealtad por búsqueda de variedad	Lealtad que se da cuando se repiten ciertos comportamientos de compra, los cuales se convierten en costumbres y monotonía que deriva en cansancio, lo cual implica que los consumidores tienden a buscar la variedad en la competencia (McAllister, 1982., Lattin & McAllister, 1985., Bawa, 1990., Aurier, 1991)
9. Multifidelidad	Lealtad que se manifiesta simultáneamente

	en varias marcas o establecimientos (Sharp & Sharp, 1997; Crié, 1999)
--	---

Para el fin de esta investigación, se tomará la definición de lealtad propuesta por Pedro Julián Ramírez Angulo y Edison Jair Duque Oliva (2012). Quienes definen la variable mencionada de la siguiente forma:

“Lealtad en marketing es una variable multidimensional que describe el comportamiento y la actitud de las personas, en relación con la preferencia de productos, marcas o establecimientos determinados por encima de otros de su misma clase. Asimismo, la lealtad se refleja en el incremento de la probabilidad de repetir los comportamientos de compra y consumo de los mismos productos o servicios que han adquirido, consumido o usado con anterioridad. La principal causa del comportamiento de lealtad en marketing es que los productos, marcas o establecimientos generan una percepción de valor agregado gracias a atributos como calidad, satisfacción e incentivos, entre otros. El comportamiento de lealtad se puede generar por inercia, actitud, compromiso o aprendizaje. Esta variable describe, de forma continua, la manera en que se relacionan las personas con los productos, marcas o establecimientos, convirtiéndose en una prioridad para las organizaciones, quienes la fomentan con el objetivo de mantener las relaciones con las personas en el largo plazo, para así cumplir con sus objetivos de creación y entrega de valor.”

En la literatura analizada, podemos encontrar que, autores como Aaker (2009), Bloemer y Kasper (1993) y Dick y Basu (1994) han buscado clasificar a los individuos según el grado de lealtad que manifiestan hacia la marca. Aaker (1991) propone cinco niveles de lealtad, donde un individuo puede pertenecer o no a un nivel dependiendo de la existencia o no de un vínculo con la marca.

Los cinco niveles de lealtad propuestos por el autor son los siguientes:



Figura 4: Niveles de lealtad. Obtenido de: elaboración propia con base a los niveles de lealtad propuestos por David Aaker (2009)

En la base de la pirámide, se encuentran aquellos compradores que son completamente indiferentes a la marca. Son sensibles al precio, los descuentos y la conveniencia son los factores decisores de compra.

En el segundo nivel se encuentran los compradores que están satisfechos o, por lo menos, no están insatisfechos. No hay una dimensión de insatisfacción suficiente que estimule el cambio de marca.

El tercer nivel consiste en aquellos compradores que están satisfechos y adicionalmente, el cambio de marca representaría un costo para ellos. Ya sea un costo en tiempo, dinero o riesgo de desempeño asociado al cambio.

En el cuarto nivel se encuentran aquellos compradores que realmente les gusta la marca. Esta preferencia puede estar dada por un símbolo, experiencias o una mayor calidad percibida. Hay un sentimiento/emoción de compromiso.

En la punta de la pirámide encontramos a aquellos compradores comprometidos, aquellos que se sienten orgullosos de descubrir o ser usuarios de la marca. La marca es importante en términos de funcionalidad e incluso, la marca puede ser catalogada como una expresión de quienes son.

1.3.2 Medición del impacto

En línea con la definición de lealtad propuesta anteriormente, se pueden encontrar en la literatura diferentes medidas de lealtad. Según Maria Elena Delgado (2004) Estas medidas se pueden agrupar en dos grupos: Medidas comportamentales u operativas y medidas actitudinales-comportamentales.

1.3.2.1 Medidas comportamentales u operativas

Estas medidas analizan la lealtad en base al comportamiento real de los consumidores y, correlacionan positivamente la lealtad de marca con la elección continuada a largo plazo de una misma alternativa de compra. En la literatura, podemos encontrar que esta correlación es medida a través de diferentes indicadores tales como, secuencia de compras (Kahn et al., 1986),

proporción de compras (Cunningham, 1956; East et al., 1995; Krishnamurti y 19 Raj, 1991; Reichheld, 1993; Srinivasan, 1996); consistencia de la elección de la marca (Duwors y Haines, 1990), número medio de compras y las tasas anuales de repetición de compra (Múgica y Yagüe, 1996).

Dicho esto, estas medidas entienden que, a una mayor frecuencia de compra o elección repetida de una marca sobre otras, indica lealtad hacia la marca.

No obstante, también se han desarrollado modelos de predicción que buscan explicar cómo los consumidores eligen una marca sobre otras alternativas de marcas, asumiendo un comportamiento probabilístico influido por un patrón de compras (Bayus, 1992; Ehrenberg, 1988; Kalwani y Morrison, 1977; McCarthy et al., 1992).

1.3.2.2 Medidas actitudinales y actitudinales-comportamentales

Estas medidas, al contrario de las medidas comportamentales u operativas, intentan medir el compromiso o vínculo que el individuo haya desarrollado hacia la marca (Delgado, E. 2004). Dicho esto, la medida de lealtad se podría entender como una escala de compromiso o una combinación del compromiso del individuo con la marca y la probabilidad de la recompra. (Beatty et al., 1988; ; Bloemer y Kasper, 1993, 1995, 1999; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Delgado, 2000; Garbarino y Johnson, 1999).

En su artículo “The one number you need to grow” publicado en Harvard Business Review por Frederick Reichheld (2003), el autor introduce el Net Promoter Score (NPS). Cuyo objetivo es medir y gestionar de manera eficiente la lealtad de los clientes a una marca.

Reichfield, en su artículo, define la lealtad como la voluntad de alguien para hacer una inversión o un sacrificio personal en pro de fortalecer una relación. Para un cliente, eso puede significar quedarse con un proveedor que lo trata bien y le brinda un buen valor a largo plazo, incluso si el proveedor no ofrece el mejor precio en una transacción en particular.

La metodología utilizada para esta escala de medición consiste en, pedirle al cliente que indique, en una escala del 0 al 10. ¿Qué tan probable es que recomiende cierta empresa a un amigo/familiar? *Clusterizando* a las personas de la siguiente forma:

- **Detractores:** aquellas personas cuya calificación oscila entre 0 y 6. Son clientes insatisfechos que pueden ser partícipes de un boca a boca negativo.
- **Pasivos:** aquellas personas cuya calificación oscila entre 7 y 8. Son clientes satisfechos pero no leales, por lo que son susceptibles de irse con la competencia.
- **Promotores:** aquellas personas cuya calificación oscila entre 9 y 10. Son clientes muy satisfechos y, por tanto, leales a la marca. Así que están dispuestos a comprar más y a recomendarla.

Por otra parte, Aaker (1991) no propone una sola escala de medición para medir la lealtad, por el contrario, propone diferentes medidas dependiendo del constructo actitudinal que impacte la lealtad.

Medidas comportamentales: Una forma directa de determinar la lealtad, especialmente el comportamiento habitual, es considerar los patrones de compra reales. Entre las medidas propuestas por el autor para este constructo, se resaltan:

- **Tasa de recompra:** qué porcentaje de los compradores de una marca, comprarán la misma en su próxima compra
- **Porcentaje de las compras:** De las últimas cinco compras realizadas por un cliente, ¿qué porcentaje se destinó a cada marca comprada?
- **Número de marcas compradas:** ¿Qué porcentaje de compradores de una categoría de productos compró solo una marca?

Costo de cambio: Proporciona información sobre hasta qué punto los costos de cambio proporcionan una base para la lealtad a la marca. Si es muy costoso o arriesgado para una empresa o un consumidor cambiar de proveedor, entonces la tasa de atribución de la base de clientes será menor.

Medición de la satisfacción: Un diagnóstico clave para cada nivel de lealtad a la marca es la medición de la satisfacción y, quizás más importante, la insatisfacción. Esto puede medirse a través de encuestas de satisfacción. Es importante que cualquier medida de satisfacción sea actual, representativa y sensible.

Agrado hacia la marca: En este constructo el autor propone preguntas como ¿A los clientes les gusta la empresa? ¿Hay sentimientos de respeto o amistad hacia la firma o marca? ¿Existe un sentimiento de calidez hacia la marca? Un efecto positivo puede resultar en resistencia a las entradas competitivas. Este constructo se puede ver reflejado en declaraciones generales de agrado. Así mismo, el concepto de confiabilidad puede representar un atributo específico. Sin embargo, también suele estar muy correlacionado con el afecto general. Otra medida de agrado propuesta es el precio adicional que los clientes estarían dispuestos a pagar para obtener su

marca y la ventaja de precio que los competidores tendrían que generar antes de poder atraer a un comprador leal.

Compromiso: Un indicador clave es la cantidad de interacción y comunicación que está involucrada con el producto. ¿Es algo de lo que al cliente le gusta hablar con los demás? ¿Él o ella no solo recomienda el producto sino que les dice a otros por qué deberían comprarlo? Esta medición se puede relacionar con la medida de lealtad propuesta Reichheld (2003), los compradores que presenten un alto nivel de compromiso se convertirán en promotores de la marca.

1.4 Impacto de la co-creación en la lealtad

Dado que los consumidores demuestran cada vez más interés en obtener experiencias innovadoras por parte de las marcas que consumen, la co-creación es una estrategia diferencial que permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva al involucrar las propuestas disruptivas de sus clientes o stakeholders, para generar valor a través de experiencias innovadoras (Wilches, D, 2020).

La importancia de los consumidores en el desarrollo de estrategias de co-creación trasciende el valor percibido, experiencia del usuario, y demás variables que se puedan considerar. Sin embargo, aún no hay una comprensión clara de cómo las estrategias de co-creación contribuyen a la fidelización del consumidor hacia la marca y la compañía (Piligrimiene, Z., Dovaliene, A., & Virvilaite, R., 2015)

El desarrollo de estrategias de co-creación por parte de las empresas contribuye a una mayor percepción de empoderamiento y apropiación de los consumidores (Fuller, J., Muhlbacher, H., Matzler, K., Jawecki, G., 2009). En el contexto de un nuevo producto o el desarrollo de un servicio, esta actividad denota una colaboración social, creativa y activa entre las compañías y los usuarios involucrados (Piller, F., Voosen, A., 2012). También puede ser entendida como un proceso participativo, abierto y creativo, basado en la colaboración entre una organización y sus clientes y que genera provecho para todos (Iglesias, O. 2013).

Una estrategia relevante de co-creación de valor es el User Generated Content o contenido creado por los usuarios, este contenido es todo aquel generado por los propios usuarios de una marca en cualquier plataforma de internet y que no ha sido promocionado por la compañía. En el *funnel* de decisión del consumidor, el contenido co-creado con usuarios se relaciona de manera positiva y directa con el nivel de conciencia de marca. Además, el efecto persuasivo del contenido co-creado con usuarios, es también relevante para las fases de consideración y compra de la marca, ya que los usuarios encuentran este tipo de contenido más confiable y genuino. (C, Anatoli. Kumar, A. O'Connor, P., 2018)

Otra estrategia relevante de co-creación a evaluar es la gamificación como práctica de innovación para las compañías. Las nuevas tecnologías y en especial las redes sociales están cambiando el modelo de negocio tradicional, y redefiniendo dichos procesos para adaptarlos a las tecnologías emergentes (Gallego, C., & De Pablos, C., 2013). Por lo tanto, es clave para las compañías medir el valor del cliente en el desarrollo de nuevos productos y procesos que generen valor compartido para ambos (Serna, H. Diaz, A. (2020). Esta valoración del cliente se concibe como un activo intangible de la empresa, generador de valor que se construye y desarrolla durante el ciclo de vida (Serna, H. Diaz, A., 2020).

Las herramientas digitales se clasifican como mecanismos que facilitan la co-creación (Piller, F., Voosen, A., 2012). Sin embargo, el impacto y el tipo de contenido co-creado con los usuarios puede variar a través de las diferentes plataformas de redes sociales. Es por esto, que se sugiere nivelar las diferencias en contenido para mejorar en ciertas dimensiones del contenido co-creado con usuarios, por ejemplo, autopresentación, centralidad de marca y recomendación de marca. (Roma, P. Aolini, D., s.f).

La implementación de estas estrategias, contribuyen al valor de marca ya que se reducen los costos de marketing, proporciona un fácil acceso a los consumidores, mejora los procesos de adquisición de nuevos usuarios, retención de estos y rentabilidad a largo plazo (Carlson, J., Willie, J., Rahman, M. M., & Voola, R. 2018).

Para lograr un nivel de satisfacción alto en los usuarios que participan en procesos de co-creación, se tiene que garantizar una experiencia óptima de los mismos en el proceso. Además, las tareas a realizar y la intervención de los usuarios en el producto o servicio a realizar, así como su creatividad y características de usuario principal, ofrecen una mayor satisfacción en el proceso (Piligrimiene, Z., Dovaliene, A., & Virvilaite, R., 2015). La fidelización del consumidor se puede afianzar a través de estrategias de co-creación, por medio de las cuales se crean soluciones innovadoras que resultan de actividades conjuntas entre empresas y consumidores (Valverde, J. 2018).

2. Marco metodológico

2.1 Filosofía de la investigación

La filosofía de investigación del informe fue una mezcla entre una filosofía positivista, donde se recolectaron y analizaron datos secundarios para responder adecuadamente a la formulación del problema, así como componentes interpretativistas teniendo en cuenta las entrevistas cualitativas realizadas.

2.2 Enfoque de la investigación

La investigación estuvo impulsada por la teoría, por lo tanto, el enfoque de esta investigación fue deductivo, ya que se basó en la teoría existente que, en consecuencia, se probó mediante la recopilación de datos.

2.3 Enfoque metodológico

La estrategia de investigación para el presente informe fue una metodología mixta cuantitativa y cualitativa de datos primarios y secundarios. Las entrevistas se combinaron con la investigación documental para responder al problema planteado.

2.4 Tipo y diseño de la metodología

El tipo de metodología implementada para comprobar la hipótesis fue de tipo cualitativo, ya que resuelve los objetivos de investigación planteados. Se define el enfoque cualitativo ya que a través de este se puede examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández et al., 2020).

De igual manera, la metodología de la presente investigación es de alcance correlacional, ya que esta busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico (Hernández et al., 2020). En este caso, la finalidad de esta investigación es identificar el impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de consumidores.

2.5 Población y muestra

Hernández (2014) dice que la muestra es un subconjunto representativo de la población y la forma de selección se basa en una muestra por conveniencia, que resulta de la selección de las unidades o los elementos que están disponibles o que representan los intereses de los actores del sector estudiado.

En esta investigación se seleccionó a 4 expertos del sector, líderes de innovación empresarial

2.6 Instrumento de recolección

Para el desarrollo de la indagación de la información primaria se escogieron 4 líderes de innovación de distintas empresas en Colombia. Los perfiles entrevistados fueron los siguientes:

- Sasha Nicolai Canal, Gerente de innovación Procter & Gamble Colombia LTDA
- Iván Eduardo Rozo Gongora, Gerente del centro de innovación de Bancolombia sede Bogotá
- Oscar Mauricio Rodríguez Forero, Líder de innovación del Grupo Bolívar

- Edward Ramírez Avella, Líder de Partner 4 Startups, empresa de escalación de startups

Para el desarrollo del proyecto, se diseñó una herramienta para llevar el registro de las cuatro (4) entrevistas, y poder realizar su posterior análisis.

Para el desarrollo de estos instrumentos se tomó como referencia el marco teórico, logrando definir un cuestionario guía que permitiera indagar la información necesaria para cumplir los objetivos secundarios definidos en el trabajo.

La tabla metodológica del trabajo logra presentar las fases, y actividades relacionadas a los objetivos específicos 1, 2 y 3 de la investigación. La tabla metodológica se puede encontrar en el primer.

3. Desarrollo

3.1 Análisis del entorno

Colombia es un país cuyo manejo fiscal y macroeconómico se basa en un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas fiscales. Después de acelerarse al 3,3 % en 2019, el crecimiento económico proyectaba una aceleración mayor de cara al 2021. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 golpeó significativamente la economía colombiana (Banco Mundial, 2021).

Según el Banco Mundial *“la economía se contrajo un 6,8% en 2020 y se estima un repunte del crecimiento para 2021-2022. Se espera que el entorno de bajas tasas de interés, facilitado por el banco central, impulse el crecimiento del consumo privado. También se espera que las bajas tasas de interés faciliten un repunte gradual de la inversión a medida que se reanuden*

importantes proyectos de infraestructura como las carreteras 4G y el proyecto del metro de Bogotá. Se espera que la inflación se mantenga cerca del límite inferior del rango establecido como objetivo por el banco central, ya que las presiones inflacionarias de la depreciación cambiaria se verán atenuadas por la débil demanda.”

El entorno del consumo masivo en Colombia se ha visto impactado por la pandemia del COVID-19. Cuando se analiza cómo se ha comportado la canasta básica, los bienes de consumo masivo siguen siendo prioridad en las casas de los colombianos. Mario Arregui, Country Manager de la división de consumo masivo de Kantar, destacó: *“La canasta de consumo masivo en Colombia mostrará algunas de las tendencias de los países que hemos analizado, por ejemplo, el incremento en las categorías de aseo del hogar y alimentos para cocinar en la casa. Las personas se están preparando para las posibles cuarentenas preventivas y hemos visto que se abastecen en gran medida, moviéndose mucho los canales de compra. Seguramente, traerá crecimientos en algunas categorías. Evidenciamos el crecimiento de canales de practicidad y conveniencia en los otros países, donde el online se posiciona como un canal importante y se han convertido en una opción fuerte y que lo serán aún más en la medida que las personas no quieran salir de los hogares para evitar posibles contactos con el virus”*

El mundo del retail, donde se comercian los bienes de consumo masivo, está evolucionando hacia los canales en línea y la pandemia aceleró, consolidó y diversificó estos canales. Las ventas minoristas se convirtieron en la primera fuente de negocio durante la pandemia. La extensión del e-commerce fue soportada por la extensión dinámica de alianzas entre minoristas y *last milers* (Euromonitor, 2021). Los consumidores de consumo masivo están cambiando sus hábitos de compra, visitando menos los retailers pero dejando un ticket

de compra más alto cada vez (Euromonitor, 2021) Es por esto que las empresas de consumo masivo deberán jugar en estas plazas con el objetivo de atrapar a su consumidor final, sin olvidar que brindarle una grata experiencia, lo que deberá prevalecer siempre como meta principal ya sea de forma virtual o presencial.

3.2 Las estrategias de co-creación y los casos de éxito en empresas en Colombia

3.2.1 Análisis de las entrevistas

Tabla 2. Estrategias de co-creación: casos de éxitos nacionales e internacionales

	¿Conoce casos de éxito locales o internacionales de co-creación?
Sasha Nicolai Canal	<p>Sí, Nike ha sido uno de los casos que más tengo en mi mente donde ellos pueden entrar y revisar cómo quieren que sus Nike lleguen a la casa.</p> <p>Domino's ejecutó una estrategia de interacción con los consumidores, esta les permitió encontrar personal capacitado para sus pizzerías.</p> <p>Rappi y Davivienda se aliaron en una estrategia de co-creación de producto financiero para sus consumidores</p> <p>Alpina utiliza estrategias de co-creación para validar nuevos productos y sabores de sus productos</p> <p>Platzi, pregunta a los consumidores que talleres o cursos quieren ver en la plataforma</p>

Iván Eduardo Rozo Gongora	Soy Yo, es un ejercicio que hicimos desde Bancolombia con el Banco Davivienda y el Banco de Bogotá. Puntos Colombia, es resultado de una co-creación. En este proyecto se forma una alianza entre dos empresas las cuales buscan brindar un sistema de recompensa y de vinculación a largo plazo para los clientes.
Oscar Mauricio Rodríguez	Los casos que más se me vienen a la cabeza son ejercicios que se hicieron con comunidades de vulnerabilidad para conocer sus necesidades.
Edward Ramírez Avella	Sí, en nuestra compañía nos encargamos de unir productores, usuarios y emprendedores para solucionar retos de innovación o la creación de nuevos productos para nuevos mercados. Por ejemplo: https://p4s.co/hackaton-startups-tarpuq

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

Tabla 3. Implementación de estrategias de co-creación por parte de los entrevistados

	¿Ha implementado estrategias de co-creación? ¿Cuál fue su experiencia?
Sasha Nicolai Canal	Claro. En innovación siempre la co-creación es casi que obligatoria, siempre debes tener a tu consumidor o a tu usuario en el centro, si tu no estás constantemente hablando con tu usuario pues no estás haciendo absolutamente nada, estás haciendo todo lo que no se debe hacer.

	A nivel corporativo estamos intentando hacer algunas cosas con Visa sobre todo para el tema de desarrollar créditos para canales tradicionales
Iván Eduardo Rozo Gongora	Si, he implementado varias. Primero, el ejercicio de co-creación en los que juntamos capacidades entre empresas para solucionar un reto de un cliente. Un segundo ejemplo es con nuestra área de analítica, con los cuales lanzamos un reto analítico al mercado. Este programa se llama Dataakon.
Oscar Mauricio Rodríguez	Hice un ejercicio para GlaxoSmithKline donde hicimos un taller de co-creación para entender muy bien lo que es un programa de adherencia que se trata básicamente de que la gente se adhiera a los medicamentos. En esa estrategia que hicimos, lo más importante fue entender el rol de cada uno de los actores y eso es lo que logra la co-creación, cuando co-creo con ellos realmente. Una cosa es preguntarles y otra es sentarse con ellos a buscar soluciones para su rol.
Edward Ramírez Avella	Sí y la experiencia ha sido muy positiva, hemos logrado el mejoramiento de procesos, productos y empresas en general, incluso hemos trabajado con el gobierno https://p4s.co/participathon . Sin embargo, hay un caso destacado al interior de nuestra organización donde ofrecimos un premio para los que ofrecieran ideas para el mejoramiento de nuestros servicios. https://p4s.co/hagamos-un-mejor-p4s--p4sinnova

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

Tabla 4. Definición de objetivos al desarrollar estrategias de co-creación

	¿Cuál fue el resultado que esperaba obtener versus el objetivo obtenido al implementar esa estrategia de co-creación?
Sasha Nicolai Canal	Estamos esperando un resultado que no podría obtener de otra forma y es poder compartir ideas desde diferentes perspectivas porque es diferente la cabeza de alguien que trabaje en mercado masivo a la cabeza de alguien que trabaje en el sector financiero.
Iván Eduardo Rozo Gongora	Los ejercicios de co-creación nacen de un reto, de solucionar un reto. Siempre. En el caso de innovación, debe ser un reto con un alto grado de ambigüedad o que se haya intentado solucionar en el pasado y no se haya podido.
Oscar Mauricio Rodríguez	Estamos haciendo un ejercicio de co-creación con la Universidad del Rosario. Básicamente lo que estamos buscando es disponibilizar conocimientos de cada uno. A veces uno busca unos resultados técnicos y es cómo yo optimizo con el conocimiento del otro, como yo creo algo más potente con el conocimiento del otro. Creo que eso es lo que uno espera en un ejercicio de co-creación.
Edward Ramírez Avella	Recibimos muchas ideas que hemos implementado en el tiempo. Algunas ya las habíamos planteado al interior de nuestro equipo de trabajo y logramos validarla con el ejercicio planteado.

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

Tabla 5. Medición de impacto de estrategias de co-creación

	¿De qué manera midió el impacto de la estrategia?
Sasha Nicolai Canal	En innovación siempre hay dos métricas que son fundamentales: (1) el net promoter score y (2) una validación de Product/Market Fit. Estas métricas se incluyen también cuando se habla de co-creación porque mediante estas se sabe que se está creando un producto que realmente agrega valor.
Iván Eduardo Roza Gongora	Cuando uno arranca estos procesos, todo depende del nivel de resultado que quieras. Depende de la intención inicial, incrementar ingresos, fidelizar, acceder a un nuevo mercado, etc. Es importante establecer el punto de generación y así saber cómo lo voy a medir y saber si lo logre o no.
Oscar Mauricio Rodríguez	Eso es algo muy relativo, eso depende de los KPI del proyecto. Pasa algo muy interesante con la co-creación y es que tú puedes disponibilizar los KPI o unos KRI, pero dentro de la co-creación siempre hay un nivel de incertidumbre más alto que en todo el proyecto porque estoy combinando conocimiento entonces no sé a ciencia cierta lo que va a resultar. Depende de lo que quieras y depende del alcance. Eso depende del nivel de certeza que tú estás buscando.
Edward Ramírez Avella	Usamos algunas variables entre las que se destacan: <ul style="list-style-type: none"> - Número de participantes. - Votaciones. - Correlación con nuestro tablero de ideas.

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

3.2.2 Análisis de elementos claves y análisis cruzado de la información

De manera transversal, en todas las áreas de las organizaciones, está presente el objetivo de entender al consumidor en cuanto a sus hábitos y necesidades con el fin de generar fidelización y retención a través de la cadena de valor. Debido a esto, las empresas han recurrido a la co-creación como una herramienta para abordar este objetivo, ya que se presta para recibir información representativa directamente del consumidor de manera segmentada a la hora de diseñar un producto, determinar canales de distribución, enfocar la comunicación, entre otras.

Para las empresas, nuevas dificultades han surgido en el entendimiento del consumidor, sus necesidades y potenciales soluciones a estas últimas. Esto debido al cambio en las dinámicas de consumo a partir de la pandemia. Lo anterior ha generado una mayor utilidad de la co-creación debido a que, a diferencia de los métodos más tradicionales, esta no parte de asunciones estadísticas, lo cual es importante porque las nuevas condiciones de los consumidores son disruptivas y no tienen antecedentes extrapolables al presente.

Dicho esto, este capítulo tratará sobre las estrategias de co-creación y cómo éstas han sido ejecutadas en diferentes empresas en Colombia. La manera en la que se buscará argumentar sobre el beneficio de ejecutar estas estrategias viene detrás de las entrevistas con expertos en innovación y, se complementará con lo encontrado en el marco teórico. Para esto se hará un resumen sobre las respuestas de cada entrevistado, luego se ahondará en cada respuesta y se complementará con base a lo encontrado previamente en la recolección de información secundaria.

La co-creación ha sido un recurso estratégico utilizado en las organizaciones alrededor del mundo, incluso antes de perfeccionarse como concepto académico. Dentro de este, cabe cualquier actividad acorde con lo descrito por Herrera-González & Hidalgo Nuchera, 2018, quienes mencionan que la co-creación es un mecanismo de agregación de valor en donde se involucran diferentes actores que pueden ser empresas, consumidores, competidores, clientes y/o proveedores. Estas estrategias pueden ser accionadas a través de ejercicios de retroalimentación, unión de disciplinas, marcas y/o empresas.

Algunos ejemplos de la globalización de la estrategia anteriormente mencionada son traídos a colación por los expertos entrevistados para la construcción del presente documento. En la tabla 3, en donde se encuentran condensadas las respuestas de los expertos a la pregunta “¿Conoce casos de éxito locales o internacionales de co-creación?”, se puede evidenciar que encuentran la co-creación como un recurso relevante de manera transversal a las áreas de las organizaciones.

Esta afirmación es respaldada por los casos de éxito globales mencionados por los expertos, donde resaltan empresas como Nike y Domino 's. En el caso de la primera empresa, su estrategia de personalización de productos, mencionada por Sasha Canal (2021) y Omar Rodríguez (2021), impacta directamente el área de investigación y desarrollo de producto de la compañía. Para la segunda empresa mencionada, su estrategia de interacción consistió en el involucramiento de los consumidores para hacer pizza, con esto se impactó al área de recursos humanos, permitiendo a través de la co-creación, encontrar personal capacitado para sus pizzerías.

Mediante las entrevistas mencionadas anteriormente y con el fin de evaluar la viabilidad de la aplicación de estas estrategias en el país, en el presente trabajo se indagó sobre la ejecución de casos de co-creación exitosos en Colombia. Dentro de los hallazgos, documentados en la tabla 2, se encontró que las estrategias de co-creación consideradas como exitosas en Colombia son ejecutadas, en su mayoría, entre empresas que se alían para resolver un problema de consumidores que tienen en común.

Algunos ejemplos de estas estrategias son: colaboraciones entre Rappi y Davivienda, se aliaron en una estrategia de co-creación de producto financiero, tarjeta de crédito, para sus consumidores y Bancolombia con el Banco Davivienda y el Banco de Bogotá para crear Soy Yo, una compañía que está trabajando en el desarrollo de una identidad digital única para personas naturales que sirva para todos los bancos.

Sin embargo, en Colombia también se han realizado acercamientos exitosos de co-creación entre empresas y consumidores finales, ejemplos de esto son: Alpina utiliza estrategias de co-creación para validar nuevos productos y sabores de sus productos y Platzi, al preguntar a los consumidores qué talleres o cursos quieren ver en la plataforma.

Los casos de éxito de estrategias de co-creación en Colombia anteriormente mencionados, dan a conocer las aplicaciones y los alcances que tiene este recurso en las empresas del país, tanto para aprovechar sinergias entre industrias y marcas como para aumentar la fidelización al momento de co-crear con los consumidores, como lo menciona Omar Rodríguez (2021) al incluir al consumidor al momento de crear el producto, no se le está vendiendo un producto, se le está haciendo parte de una empresa.

Ahora bien, con el objetivo de recoger aprendizajes sobre la implementación de dichas estrategias, con miras a luego desarrollar una recomendación de aplicación al sector de consumo masivo en Colombia, se indaga con los entrevistados si de primera mano han implementado estrategias de co-creación. En la tabla 4, donde se encuentran condensadas las respuestas de los expertos a la pregunta “¿Ha implementado estrategias de co-creación? ¿Cuál fue su experiencia?” Los expertos resaltan tanto desarrollo y ejecuciones de estrategias de co-creación con consumidores directos como con empresas y grupos interdisciplinarios.

Con relación a las estrategias de co-creación con consumidores directos Sasha Canal (2021), menciona que *“en innovación la co-creación es casi que obligatoria, siempre debes tener a tu consumidor o a tu usuario en el centro y siempre tienes que estarle pidiendo feedback ...”* En innovación si tú no estás constantemente hablando con tu usuario pues no estás haciendo absolutamente nada, estás haciendo todo lo que no se debe hacer”.

Mientras que Iván Rozo (2021) destaca la “Dataakon” una estrategia desarrollada de la mano con el área de analítica del banco, en la cual se lanza un reto analítico al mercado para que equipos de 3 personas puedan buscar una solución a ese problema. Edward Ramírez (2021) destaca un caso al interior de P4S donde se ofreció un premio para los que ofrecieran ideas para el mejoramiento de los servicios de la empresa.

Por otro lado, algunos ejemplos destacables del desarrollo y ejecución de estas estrategias con empresas y grupos interdisciplinarios son:

Colaboraciones entre Procter & Gamble y Visa para desarrollar líneas de crédito para el canal tradicional, este ejemplo es un acercamiento directo a la implementación interdisciplinar de estrategias de co-creación en una empresa

de consumo masivo en Colombia. Un ejercicio entre la farmacéutica GlaxoSmithKline y médicos oncólogos, enfermeros, visitadores médicos, pacientes de VIH y pacientes de cáncer donde se hizo un taller de co-creación para entender los factores que llevan a la adherencia de los pacientes a los medicamentos. En este ejercicio de GSK, se llegó a la conclusión por medio del entendimiento a profundidad del rol que cumple cada participante que los médicos podían capacitar a los visitadores para explicarles a los pacientes los métodos correctos de aplicación para poder disponer de más tiempo en cada consulta sin dejar de lado el factor determinante de la correcta aplicación, factor importante en la adherencia a los medicamentos y por último pero no menos importante, Puntos Colombia, es resultado de una co-creación. En este proyecto se forma una alianza entre dos empresas las cuales buscan brindar un sistema de recompensa y de vinculación a largo plazo para los clientes.

Así mismo, los entrevistados concuerdan en que, para que una estrategia de co-creación sea exitosa es necesario establecer objetivos compatibles con este recurso y mediciones acorde al proyecto al cual se le quiere aplicar este. Según los entrevistados, la co-creación se vuelve relevante y se implementa en el momento en que los problemas de negocio son de alto impacto y requieren soluciones que se aborden desde la innovación. Estos objetivos planteados deben ser flexibles, ambiguos y se han debido intentar solucionar sin éxito por medio de otras estrategias. Por otro lado, también se resalta la creación de valor o aporte que trae la contraparte para la solución del reto propuesto, la creación de una solución de mayor impacto al apalancarse en otros actores.

En términos de medición de éxito de las estrategias de co-creación, tanto Iván Rozo

(2021) como Oscar Rodríguez (2021) concuerdan en que la medición es subjetiva y dependerá del objetivo puntual de negocio que quiera resolver la aplicación de esta estrategia. Mientras que Sasha Canal (2021) menciona métricas traídas a colación previamente en el estado del arte del presente trabajo, como lo es el Net Promoter Score para medir la creación de valor. Por último Edward Ramírez (2021) menciona variables que involucran la participación del consumidor como lo son las votaciones y el número de participantes.

En conclusión, se puede afirmar que, se encuentran estrategias de co-creación relevantes y exitosas tanto en el ámbito global como nacional y que estas estrategias pueden ser aplicadas transversalmente en las distintas áreas de las empresas. Así mismo, las empresas pueden aliarse con diferentes actores para llevar a cabo estas estrategias y, pueden ser abordadas directamente con el consumidor final o con empresas y/o equipos multidisciplinarios en pro de alcanzar un resultado que agregue valor. Ahora bien, las empresas de consumo masivo en Colombia deberán tener muy claro cuál es el objetivo que quieren alcanzar al implementar dichas estrategias para asegurar que es desarrollado, ejecutado y medido de la manera correcta.

3.3 Los factores de éxito para la implementación de las estrategias de co-creación en las empresas colombianas de consumo masivo en los parámetros que determinan la fidelización.

3.3.1 Análisis de las entrevistas

Tabla 6. Aspectos claves que determinan la lealtad de los consumidores

	¿Cuál cree que son los aspectos claves que determinan la lealtad de los consumidores?
Sasha Nicolai Canal	<p>En primer lugar, la honestidad de la empresa con los consumidores. Es decir, generar valor de manera honesta con los consumidores.</p> <p>En segundo lugar, intentar entregar más valor del que actualmente recibe el consumidor, es decir, más de lo que ese consumidor está pagando, por medio de tips o feedback que ayudan a generar fidelización.</p> <p>En tercer lugar, todo el tema de comunidad. Si tienes a una comunidad fiel a tu producto, que además estás escuchando y que se siente escuchada, eso va a generar fidelización.</p>

<p>Iván Eduardo Rozo Gongora</p>	<p>Primero, la calidad del producto o servicio que ofrezca, tener algo bueno (que funcione) y que valore el cliente (que le resuelva un dolor o una necesidad).</p> <p>Un segundo elemento es la conexión emocional, de la solución de la marca con la persona. Ahí se puede pasar de tener un buen producto a tener una relación con el usuario, lo cual crea un diferencial y preferencias en el consumidor.</p> <p>Un tercer elemento es el esquema de servicios conexos a mi solución. Es decir, no solamente ofrecer un producto sino también una experiencia en torno al mismo.</p> <p>Un cuarto elemento es cómo la empresa impacta la sociedad. Hoy en día los consumidores están valorando inmensamente ese atributo. Anteriormente, la lealtad estaba determinada por la transaccionalidad y el beneficio que obtenía la persona por el producto o servicio que adquiere, hoy en día ese pensamiento ha cambiado, va mucho más allá.</p>
<p>Oscar Mauricio Rodríguez</p>	<p>Hay un tema que siempre se va a mantener y es la calidad, hoy en día lo que buscas es que la calidad dure por el tiempo que necesitas usar el producto.</p> <p>También hay un tema de prestigio y reconocimiento, y es que me representa la marca como consumidor. Es decir, todo depende de lo que</p>

	<p>significa esa marca para mí.</p> <p>Hay un valor que se está dando, y es la transparencia de las marcas. Muchas marcas están vendiendo cosas que no son, y ese tipo de cosas de la transparencia no solo tiene que ver con que la marca sea buena y tenga calidad, sino que sea transparente conmigo, y eso es lo que se está dando actualmente.</p>
Edward Ramírez Avella	<p>A título personal me identifico con 4 puntos principales: Primero, la calidad de los productos que ofrece la empresa a la que le estoy comprando. Segundo, el problema que me resuelven. Tercero, la compatibilidad que encuentro entre productos y dispositivos, y cuarto, el producto debe estar de alguna manera alineado con mis ideales.</p>

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

Tabla 7. Impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de los consumidores

	<p>¿Considera que un producto/ servicio que nace desde la co-creación, puede impactar positivamente en la lealtad de los consumidores hacia el mismo?</p>
Sasha Nicolai Canal	<p>Los consumidores se sienten bien cuando saben que los están escuchando. Puede que en un primer momento decidan que no van a comprar cierto producto, pero es un buen indicio de que si los sigues escuchando vas a poder lograr que lo compren.</p> <p>Es importante escuchar a los usuarios pero también saber que no es lo</p>

	<p>mismo hablar con un panel de 20 personas a testear con 100 mil a ver que les gusta o no les gusta.</p> <p>En temas de crowdfunding, que también es una estrategia de co-creación, en donde mandas la idea inicial de tu producto y pides 10 mil dólares para empezar a sacar prototipos con la promesa de recibir el producto una vez lanzado, las personas están pagando en parte para poder darte recomendaciones, son los más interesados en que saques un buen producto porque ya pagaron por este y más les vale que el producto sea bueno.</p>
<p>Iván Eduardo Rozo Gongora</p>	<p>Si, sin lugar a dudas, se puede dividir en dos frentes: Uno desde la co-creación que se hace de forma individual que es yo como compañía me siento con alguno de mis clientes a co-crear conjuntamente porque en el largo plazo el cliente va a ser consciente y sentir que la compañía está preocupada por resolver sus problemas, es muy diferente cuando me ofrecen un producto/servicio a cuando una compañía está buscando cómo resolver mis dolores de manera activa.</p> <p>El segundo frente tiene que ver con el sentido de pertenencia y comunidad. Desde un grupo de personas, se permiten crear lazos entre quienes solucionan, quienes solucionan y la marca, y se genera una conexión emocional que influencia en la lealtad.</p>
<p>Oscar Mauricio</p>	<p>Si, puede tener un tema de fidelización cuando la co-creación es netamente desde el usuario, como por ejemplo lo que hace Nike, personalizando sus</p>

Rodríguez	productos a los consumidores. También, cuando la co-creación viene de compañías como es el caso de Rappi y Davivienda, puede generar una fidelización de los clientes al percibir beneficios de ambas compañías.
Edward Ramírez Avella	Sí, por supuesto. De hecho, medir la lealtad es una de las maneras más exitosas en el proceso de validación de ideas de negocio.

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

Tabla 8. Barreras de implementación de la co-creación

	¿Qué barreras cree que existen en el momento de implementar estrategias de co-creación?
Sasha Nicolai Canal	<p>Dentro de la mayoría de las organizaciones, lo primero es entender que el hecho de comunicar públicamente tus ideas no es fácil. La mayoría de las organizaciones se tienen que quitar esa creencia de que las ideas valen, las ideas no valen, lo que vale es la ejecución.</p> <p>Lo primero que hay que entender es que no por lanzar una idea y comunicarla públicamente va a tener éxito, entonces esa es la principal barrera a la hora de actuar dentro de las organizaciones.</p> <p>Otra barrera súper importante es encontrar esos primeros hardcore fans de tu producto o tu idea. Van a ser obviamente los tester, que van a estar dando feedback constantemente en el desarrollo de tu producto, a lo que obviamente, si entregas un buen producto pues esos consumidores van a recomendar a muchas más personas ese producto que desarrollaste.</p>

	<p>Esas son dos principales barreras, una a nivel organizacional es como cambiar la actitud y la mentalidad respecto a temas de innovación abierta y que le den importancia a lanzar ideas y que se pulan y reboten, de esta manera se saca un mejor producto con la certeza de que va a tener éxito.</p> <p>Por otro lado, a nivel de mercado es encontrar esos primeros usuarios que van a ser los que van a probar el producto en su peor versión, y van a ayudar a que llegue a su mejor versión en un corto periodo de tiempo.</p>
<p>Iván Eduardo Rozo Gongora</p>	<p>Más que una barrera, uno tiene que definir el proceso muy bien, ya que si no se estructura de forma adecuada se va a convertir en una barrera. Se tiene que definir cuál va a ser la metodología, que estoy buscando, que estoy esperando, como lo voy a hacer, etc.</p> <p>Realmente lo que uno necesita en estos procesos de co-creación es la voluntad de las partes, y que haya esa intención de co-crear conjuntamente. Entonces, realmente la primera barrera es la voluntad política de las partes para que eso ocurra.</p> <p>Otra barrera puede ser a nivel interno de cada organización, de que se perciba que el proceso de co-creación realmente genera valor agregado, de no ser así no se le va a dar la importancia suficiente y se puede impedir que arranque.</p>

	<p>Ahora, durante los ejercicios de co-creación, pueden haber barreras de orden cultural, y es que tan abiertas están las personas de compartir sus ideas, y que tan humildes son de compartir lo que creen.</p> <p>Por último la barrera de la implementación, si no hay un esquema que garantice que van a haber recursos suficientes para que se pueda implementar, no va a pasar de ser una idea.</p>
<p>Oscar Mauricio Rodríguez</p>	<p>Una barrera grande es la disposición al error, cuando hago un ejercicio de co-creación con otra empresa tengo que estar dispuesto a fallar. Una gran barrera es eso, la incertidumbre.</p> <p>Otra barrera es el tema de los secretos financieros, la propiedad intelectual y los conocimientos que tiene cada compañía y que se pueden explotar o comercializar.</p> <p>También, en el ejercicio de la co-creación y ya hablando del usuario, es muy difícil customizar y personalizar, y darle gusto a todo el mundo en la co-creación. Es importante establecer hasta qué punto yo dejo que co-crean conmigo, porque las expectativas del usuario van a ser muy altas y termina siendo un ejercicio nocivo para la compañía.</p>
<p>Edward Ramírez Avella</p>	<p>Los valores "conservadores" de las empresas, la co-creación necesita apertura mental y voluntad desde la dirección y mandos medios.</p>

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

Tabla 9. Relevancia de las estrategias de co-creación en la nueva normalidad

	¿Cree que las estrategias de co-creación serán relevantes en la nueva normalidad?
Sasha Nicolai Canal	<p>A nivel empresarial, la co-creación es fundamental. Las empresas que no tengan al consumidor en el centro son empresas que están destinadas a fracasar y sobre todo, que las ideas que están cerradas a que creen que son las únicas dueñas de la verdad y que sus ideas son las únicas ideas buenas están destinadas a morir.</p> <p>La co-creación no es una opción, es una urgencia. Así como la transformación digital fue una urgencia desde el inicio de la pandemia. Dentro de 5 o 10 años, si las empresas no tienen implementada una estrategia de co-creación, incluida dentro de la estructura organizacional va a ser muy tarde y te van a comer vivo.</p> <p>Entre más las empresas se vuelven expertas creando comunidades, hablando con consumidores, encontrando hardcore fans desde el principio, con skills difíciles de obtener, y obteniendo una ventaja competitiva que es difícil de imitar, entonces se vuelve algo fundamental.</p>

<p>Iván Eduardo Rozo Gongora</p>	<p>Si, sin duda. Hoy en día estamos en un mundo donde la subsistencia de las compañías ya no depende solo de ellas. Es decir, ya depende de la creación de ecosistemas, la creación de relaciones con otras partes, la profundización de relaciones, el involucramiento de los usuarios en la búsqueda de soluciones, la búsqueda de soluciones con otras partes.</p> <p>Una de las grandes tendencias hoy en día es como crear ecosistemas y economías colaborativas que permitan que los diferentes agentes interactúen con uno e interactúen entre sí, y uno se vuelva facilitador a un crecimiento homólogo con quienes me relaciono, que van a terminar alimentando al propio crecimiento de la compañía.</p>
<p>Oscar Mauricio Rodríguez</p>	<p>La co-creación si está impactando bastante en estos momentos, no sé hasta qué punto las pantallas nos permitan unirnos, pero claro que se ha visto relevante el hecho de que los países se unan para poder combatir el virus.</p> <p>Algo que está pasando ahorita es que antes a nadie se le ocurría que una empresa argentina me pudiera contratar a mí, y hoy en día es posible. Más allá de que sea algo que tiene que ver con el trabajo, nos habla de que el mundo se está expandiendo y puedes contratar recursos en cualquier parte del mundo. Hoy en día, ya no necesitas contratar a una persona, sino que puedes hacer contacto por una red social y co-crean.</p> <p>En definitiva, si vamos a necesitar más ejercicios de co-creación desde un punto multidisciplinar, voy a requerir más conocimiento multidisciplinar</p>

	y por ende voy a tener que co-crear con más personas, voy a entender más la necesidad de los usuarios, pueden conectar con más personas.
Edward Ramírez Avella	Claro que sí, serán relevantes siempre. Es una necesidad del mercado basado en unos consumidores que cada vez están más conectados y mejor informados.

Obtenido de: Elaboración propia con base a las respuestas de entrevistas con expertos.

3.3.2 Análisis de elementos claves y análisis cruzado de la información

La etapa de la implementación de la estrategia de co-creación suele ser la más difícil para las organizaciones ya que requiere de recursos suficientes y convicción de que la estrategia implementada agregara valor a la compañía. Adicionalmente, esta estrategia debe tener un objetivo que vaya más allá de la obtención de ideas, debe crear un impacto en la organización, ya sea fidelización de consumidores o algún otro factor de éxito.

Por lo tanto, en el desarrollo de este objetivo buscamos determinar los parámetros que determinan la fidelización de consumidores hacía una marca, y si existe alguna correlación con las estrategias de co-creación. Hoy en día, los consumidores son más críticos y objetivos con las marcas que escogen, por lo cual es importante identificar los insights que los llevan a escoger esas marcas y fidelizarse con las mismas.

De igual manera, buscamos indagar sobre las barreras y limitaciones que pueden existir al momento de implementar dichas estrategias, y cómo se podrían sobrellevar para obtener mejores resultados en los ejercicios de co-creación, donde exista una relación mucho más cercana con el consumidor, que permita crear un vínculo emocional y colaborativo entre ambas partes.

Aspectos que determinan la lealtad de consumidores:

La lealtad se ha entendido como una variable multidimensional que describe el comportamiento y la actitud de las personas. Tal como lo define Ángulo y Oliva (2012) la principal causa del comportamiento de lealtad es que los productos, marcas o establecimientos generen una percepción de valor agregado gracias a atributos como calidad, satisfacción e incentivos. De igual manera, la variable de la lealtad se convierte en una prioridad para las organizaciones, quienes la fomentan con el fin de crear y mantener relaciones con los consumidores a largo plazo, y así cumplir con los objetivos de creación y entrega de valor (Ángulo y Oliva, 2012)

Los atributos mencionados anteriormente coinciden y se complementan con aquellos traídos a colocación por los expertos entrevistados en la Tabla 5, la cual reúne las respuestas a la pregunta “¿Cuál cree que son los aspectos claves que determinan la lealtad de los consumidores?”. Así como lo mencionan Sasha Canal, Iván Rozo, Oscar Rodríguez y Edward Ramírez (2021), el atributo principal es la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa. De igual manera, la conexión emocional que logra establecer la marca con el consumidor es un atributo para la fidelización, ya que en este momento se puede pasar de tener un buen producto a tener una relación con el usuario (Rozo, 2021). Adicionalmente, hoy en día

se ha venido fortaleciendo el atributo de la transparencia y el impacto que tienen las marcas en la sociedad (Hernandez-Rozo, Canal, Ramirez, 2021), es decir que el producto debe estar alineado con los ideales e intereses del consumidor, por lo cual debe actuar de forma honesta y transparente.

En línea con lo mencionado anteriormente, y con lo encontrado en el estado del arte sobre la confianza que debe promover la empresa en temas de cadena de suministro y entrega del producto, dentro de los aspectos que determinan la fidelización los entrevistados mencionaron el esquema de servicio y la honestidad de la empresa en torno al producto que se ofrece. Tal como lo mencionaba Sasha Canal, las empresas deben generar valor de manera honesta con los consumidores, y esto se da a través una comunicación clara y asertiva sobre el proceso de entrega del producto o servicio. De igual manera, como lo menciona Oscar Rodriguez, las empresas deben velar por brindar una experiencia en torno lo que se ofrezca, que vaya más allá de la entrega. En conclusión, la transparencia que de la empresa en torno a la cadena de suministro, y la información suministrada sobre la procedencia y recorrido de esos productos será de vital importancia para crear un vínculo emocional con el consumidor y acrecentar su fidelización.

Impacto de la co-creación en la fidelización de consumidores:

En cuanto a la correlación que existe entre estrategias de co-creación y fidelización de consumidores, los entrevistados evidenciaron una relación directa entre ambas variables, lo cual complementa la investigación realizada por Pilgrimene, Z., Dovaliene, A., & Virvilaite,

R., (2015) donde expresaban que aún no había una comprensión clara de cómo esas estrategias contribuyen a la fidelización de ese consumidor hacia la marca y la compañía.

Esta correlación se da principalmente porque los consumidores se sienten satisfechos cuando saben que sus necesidades están siendo escuchadas (Sasha Canal, Iván Rozo, Oscar Rodríguez, 2021). Adicionalmente, los consumidores valoran el hecho de que la compañía se preocupe por resolver sus problemas y dolores de una manera activa, lo cual puede ser un indicio para una fidelización a futuro (Sasha Canal, 2021).

Barreras en la implementación de estrategias de co-creación:

Entendiendo que las estrategias de co-creación se deben realizar en un ambiente colaborativo y de comunicación permanente, se pueden presentar algunas barreras en el desarrollo de ese ejercicio. Una de las principales limitaciones que evidencian los expertos entrevistados es la voluntad de las partes que interactúan en el proceso y la libre comunicación de las ideas por parte de los consumidores que están co-creando (Sasha Canal, Iván Rozo, 2021). Es decir, que las personas estén abiertas a compartir sus pensamientos, sin temor a ser juzgados. Del mismo modo, la apertura mental se debe evidenciar del lado de la compañía que está co-creando (Edward Ramirez, 2021), es decir, es importante que las organizaciones tengan la voluntad de compartir conocimientos y explotarlos para el beneficio de las partes (Mauricio Rodríguez, 2021).

Por otro lado, así como lo mencionan los autores Prahalad y Ramaswamy (2004), una vez culmina el proceso de co-creación la empresa debe establecer lineamientos para su implementación, y de esta manera lograr que la estrategia de co-creación sea exitosa. Esta

barrera, que se puede entender a nivel organizacional, se basa en cambiar la mentalidad de la compañía con respecto a temas de innovación abierta y, así lograr que se le de la importancia suficiente para establecer un esquema que permita su correcta implementación, ya que, si la estrategia no trasciende a esa etapa, solamente quedará como una idea (Sasha Canal, Iván Rozo, 2021). Para esta fase de implementación es importante promover el diálogo interno con los colaboradores de la organización y externo con los consumidores que participan en la estrategia de co-creación, ya que es la fase más importante del proceso (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Importancia de la co-creación hoy en día:

Actualmente, las preferencias y necesidades de los consumidores están cambiando y enfocándose cada vez más en el valor agregado que ofrece cierto producto o servicio. Las organizaciones tienen que fortalecer su capacidad de crear ecosistemas que se fundamenten en economías colaborativas, las cuales permitan crear comunidades de usuarios que interactúan constantemente entre sí y construyan relaciones con la marca y la compañía. (Iván Rozo, Sasha Canal, 2021). Según un informe de Nielsen, las marcas deben generar empatía con los consumidores, recompensando las compras repetidas, impulsando la prueba de producto e incorporando distintos atributos que se adapten a las necesidades de los consumidores hoy en día (Nielsen, sf).

En conclusión, con la nueva normalidad en la que se vive, donde el mundo cada vez más se está expandiendo y evolucionando, se van a necesitar las estrategias de co-creación desde un enfoque multidisciplinar (Mauricio, Rodríguez, 2021.). Es decir, se necesitará un conocimiento que provenga de diferentes perspectivas, conectando con más personas y

satisfaciendo las necesidades de mercado de consumidores que se encuentran cada vez más informados y conectados con las marcas (Edward Ramirez, 2021.).

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Hoy en día, las estrategias de co-creación son, más que un atributo, una necesidad para las empresas ya que los productos o servicios que se ofrecen deben estar centrados en el consumidor, entendiendo sus dolores para así lograr satisfacer sus necesidades. La implementación de estas estrategias representa un valor agregado y una ventaja competitiva sobre las empresas que no las tienen en cuenta, ya que actualmente los consumidores buscan productos o servicios que se alineen con sus ideales y los representen.

Se puede decir que las estrategias de co-creación más allá de ser estrategias de mercadeo, son estrategias innovadoras que pueden impactar transversalmente a las diferentes áreas de las organizaciones. En Colombia estas estrategias son ejecutadas en su mayoría por el área de innovación de las empresas pero cualquier persona de la organización podría empoderarse de ellas y ejecutarlas para buscar la creación de valor.

Dentro de las organizaciones debe existir un área transversal que se ocupe de estos retos, tal como ocurre en el sector financiero, en bancos como Bancolombia que tiene un área específica para estos temas, y grupos empresariales como Grupo Bolívar, donde se resuelven retos de innovación de las distintas empresas del grupo. De igual manera, en empresas de consumo masivo como Procter & Gamble, y en empresas enfocadas en el emprendimiento y la innovación como P4S. Todas estas empresas mencionadas anteriormente cuentan con centros de innovación donde se implementan estas estrategias y se valida su usabilidad con el consumidor final, para así determinar el impacto y la viabilidad que tienen.

Cabe resaltar que, el área de innovación que desarrolla estas estrategias debe permanecer en constante comunicación con el área de mercadeo, ya que son ellos los que determinan los factores de éxito de la estrategia. Los factores de éxito dependen del problema que se busque resolver, ya sea aumentar las ventas, fidelizar a los consumidores, mejorar la experiencia del usuario, entre otros. Las entrevistas que se realizaron, para identificar si las estrategias de co-creación impactaron o no la fidelización de consumidores hacia la marca revelaron que uno de los factores principales que determinan la lealtad de los consumidores es la conexión emocional que se tenga con la marca, y si refleja los intereses y necesidades de estos. De igual manera, los consumidores se sienten satisfechos cuando son escuchados, y cuando la organización busca resolver sus problemas de manera activa, incentivando su fidelización a futuro.

Adicionalmente, como se resalta en el estado del arte, la cadena de valor cobra especial relevancia dados los cambios en los hábitos de consumo de los consumidores post-Covid. Estos cambios, provenientes de la aversión al contagio y de la interiorización de las precauciones de bioseguridad, representan un reto importante en la cadena de suministro ya que nace la necesidad de transmitir transparencia en los procesos, demostrando la implementación de medidas de bioseguridad además de flexibilidad a través de la cadena de valor para satisfacer las preferencias cambiantes del consumidor y de esa forma lograr su fidelización.

Con la elaboración del presente trabajo se espera haber dejado claro el potencial de la co-creación para impactar la fidelización de los consumidores de las empresas de consumo

masivo en Colombia. En el presente capítulo se resumen las ideas desarrolladas anteriormente y concluir las.

Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

1. Analizar el estado del arte de las estrategias de co-creación aplicadas para lograr la fidelización de los consumidores.
2. Evaluar las estrategias de co-creación y los casos de éxito en empresas en Colombia.
3. Identificar el impacto y los factores de éxito para la implementación de las estrategias de co-creación en las empresas colombianas de consumo masivo en los parámetros que determinan la fidelización.

El estado del arte de las estrategias de co-creación analizadas en el presente trabajo permite identificar relaciones estrechas entre la implementación de dichas estrategias y la fidelización. La experiencia del usuario, sus propuestas disruptivas, empoderamiento en el proceso de creación, la comprensión de sus necesidades y el impacto positivo en su conciencia de la marca son factores determinantes en la fidelización que la co-creación abarca en algunos de manera directa y en otras de manera colateral impactando positivamente la lealtad del consumidor.

En cuanto al segundo objetivo, se identificaron diferentes estrategias de co-creación de gran alcance y llevadas a cabo con éxito tanto globalmente como a nivel nacional. Dichas estrategias se llevaron a cabo de manera transversal en diferentes áreas de la empresa, usualmente con el acompañamiento del área de innovación y son abordadas desde diferentes enfoques como lo son la colaboración con diferentes actores de la cadena de valor, el desarrollo

de producto con la ayuda de los usuarios o consumidores y alianzas entre empresas para aprovechar sus ventajas competitivas, entre otros. Lo anterior siempre con el objetivo de agregar valor.

Sobre los factores de éxito para la implementación de las estrategias de co-creación en las empresas colombianas de consumo masivo en los parámetros que determinan la fidelización, como lo dice Mauricio Rodríguez en la entrevista que se llevó a cabo para el presente trabajo, la necesidad de las estrategias de co-creación desde un enfoque multidisciplinar se torna cada vez más relevante en la nueva normalidad, donde el mundo tiene tendencias mucho más cambiantes y el entendimiento del consumidor, en pro de la fidelización se hace más difícil. Dicha fidelización es posible alcanzarla mediante la co-creación, ya que se crean espacios donde se pone al consumidor en el centro del diseño de la cadena de valor y adicionalmente se le permite tener experiencias por las cuales las empresas logran transmitir transparencia y representar la identidad del consumidor en la empresa, parámetros fundamentales en la lealtad de estos.

Por último, se entrará a analizar la manera en la que se resuelve el objetivo general del trabajo. Dicho objetivo es: identificar el impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de los consumidores en el sector de consumo masivo en Colombia. El impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de los consumidores del sector de consumo masivo sería positivo. Se puede observar la viabilidad de la implementación de dichas estrategias en las entrevistas anteriormente referenciadas. Es cierto que se pueden identificar limitantes y requisitos para poderse implementar de manera efectiva en las empresas de consumo masivo colombianas, pero una vez satisfechas estas necesidades en la implementación, se pueden apreciar los numerosos casos de éxito a nivel nacional desde los

distintos enfoques estratégicos. Ya una vez demostrada la viabilidad de la implementación de dichas estrategias en el segundo y tercer objetivo, se pueden entrar a revisar las relaciones entre la co-creación y la fidelización analizadas en el estado del arte y en los casos mencionados a nivel nacional e internacional.

Los resultados de este trabajo de investigación nos llevan a reflexionar sobre la importancia de que las empresas adopten la cultura de co-creación en su ADN. Además, conduce al entendimiento de que la adecuada implementación de estrategias de co-creación impactan positivamente en la lealtad de los consumidores, pues ellos al sentirse escuchados y valorados por una marca van a preferirla sobre otra que no cree este canal para ellos expresar sus comentarios y opiniones sobre un producto o servicio en específico.

4.2 Recomendaciones

Antes de finalizar, se sugieren algunas recomendaciones con base a los resultados y las conclusiones a las que se llegó en la presente investigación. Entre ellas cabe resaltar las siguientes:

Se recomienda a la academia realizar futuras investigaciones sobre las estrategias de co-creación y su impacto en los consumidores, lo cual puede beneficiar en gran medida a las empresas que decidan implementarlas. Estas investigaciones pueden incluir otra metodología que permita cuantificar el impacto de estas en las organizaciones.

De igual manera, se recomienda a la universidad del CESA y a las otras universidades del país, seguir investigando sobre el tema para establecer correlaciones y ahondar en el tema de la co-creación y sus beneficios.

A futuros estudiantes, se recomienda seguir investigando sobre distintos tipos de estrategias de innovación que generen valor agregado a las empresas. Y, por último, se espera que esta investigación aporte a la construcción de nuevos proyectos, centrados en la experiencia del usuario y su beneficio para las empresas.

5. Bibliografía

AAKER, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Ed. The Free Press, New York.

Achon, L.(sf), *Growth Hacking*. http://jeuazarru.com/wp-content/uploads/2018/11/Growth_Hacking.pdf

Ambrose, G., Harris, P., (2010). *Design thinking*. Ava Publishing

Angulo, P. J. R., & Oliva, E. J. D. (2013). Involucramiento de producto y lealtad de marca para productos de consumo masivo en Bogotá DC☆. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 303-312.

BAYUS, B.L. (1992) “Brand Loyalty and Marketing Strategy: An Application to Home Appliances”. *Marketing Science*, Vol. 11, nº.1, pp. 21-38.

Carlson, J., Willie, J., Rahman, M. M., & Voola, R. (2018, July). Enhancing brand relationship performance through customer participation and value creation in social media brand communities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1. doi:10.1016

Chaney, D. (2012). The music industry in the digital age: consumer participation in value creation. *International Journal of Arts Management*, 15(1), 42-52

Ciclo Perspectivas Colombia 2021 (2020). Escuela Europea de dirección y empresa. <https://www.eude.ec/blog/2020/12/22/v-sesion-de-nuestro-ciclo-colombia-analizamos-los-habitos-de-consumo-con-ivan-lopez-director-general-para-colombia-de-parmalat/>

- Colicev, A., Kumar, A., & O'Connor, P. (2018). Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of the marketing funnel. *International Journal of Research in Marketing*.
- Colmenares D, Oscar & Saavedra, José. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. *Cuadernos de gestión*, ISSN 1131-6837, Vol. 7, N° 2, 2007, pags. 69-81.
- Colombia: panorama general. (2021, 24 marzo). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- CUNNIGHAN, R.M. (1956) "Brand Loyalty: What, Where, How Much?". *Harvard Business Review*, 34, (January-February), pp. 116-128.
- DELGADO, E. (2004) «Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica». *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*. N.º 30. pp. 16-24.
- Duque-Oliva, E. J., & Ramírez-Angulo, P. J. (2014, 18 octubre). Evolución conceptual y relación entre involucramiento y lealtad. *SUMA DE NEGOCIOS*. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X14700394>
- DUWORS, R.E. y HAINES, G.H. (1990) "Event History Analysis Measures of Brand Loyalty". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, November, pp. 485-493.
- EAST, R.; WILLSON, H.G. y HAMMOND, K. (1995) "Profiling the Brand Loyal Buyer", *EMAC Proceedings Annual Conference*, París. *European Marketing Academy*, pp. 317-327.

Editorial La República S.A.S. (2019, 3 marzo). Consumo masivo dará de qué hablar en 2019. Diario La República. <https://www.larepublica.co/consumo/consumo-masivo-dara-de-que-hablar-en-2019-2835150>

Editorial La República S.A.S. (2021, 22 enero). Ecommerce impactó al sector de productos de consumo masivo durante la pandemia. Diario La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ecommerce-impacto-al-sector-de-productos-de-consumo-masivo-durante-la-pandemia-3115026>

EHRENBERG, A. (1988), Repeat Buying Facts, Theory and Applications. New York, Oxford University Press.

Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71-102

G. Ambrose, P. Harris. *Design Thinking*. Lausanne: AVA Publishing, 2010

Gallego, C., & De Pablos, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: un análisis de experiencias.

Giner, G.R., & Peralt, A. (2014). Métodos y técnicas facilitadoras de la co-creation innovation en programas máster para el mercado del postgrado. *Intangible Capital*, 10, 101-124.

Gothelf, J & Seiden, J. (2013). *Lean UX. Applying lean principles to improve user experience*. O'Reilly Media.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill.

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hortua, J. D. C. (2017, 16 octubre). Consumo masivo, el sector de mayor proyección y crecimiento este año. Portafolio.co.

<https://www.portafolio.co/negocios/consumo-masivo-es-el-sector-de-mayor-crecimiento-este-ano-afirma-estudio-510680><https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise>

Iglesias, O. (2013, Noviembre.). Estrategias de co-creación: cómo conseguir que los clientes sean parte clave del equipo de innovación. Harvard Deusto. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/estrategias-de-co-creación-como-conseguir-que-los-clientes-sean-parte-clave-del-equipo-de-innovacion>

KAHN, B.E.; KALWANI, M. y MORRISON, D.G. (1986) “Measuring Variety-Seeking and Reinforcement Behaviors using Panel Data”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, May, pp. 89-100.

KALWANI, M. y MORRISON, D.G. (1977) “A Parsimonious Description of the Hendry System”. *Management Science*, Vol. 23, n°. 5, pp. 467-477

Kohler, T., Fueller, J., Matzler, K., Stieger, D., & Füller, J. (2011). Co-creation in virtual worlds: the design of the user experience. *Mis Quarterly*, vol 35, no. 3, 2011

Kotler, P & Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing*. https://www.academia.edu/42883847/Direccion_en_Marketing_Kotler_y_Keller20200428_5005_17yjdmy

- KRISHNAMURTHI, L. y RAJ, S.P. (1991) "An Empirical Analysis of the Relationship between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity". *Marketing Science*, Vol. 10, n°.2, pp. 172-183.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68
- La Republica. (2020). Ecommerce impacto al sector de productos de consumo masivo durante la pandemia. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ecommerce-impacto-al-sector-de-productos-de-consumo-masivo-durante-la-pandemia-3115026#:~:text=Ecommerce%2C%20una%20alternativa%20de%20internacionalizaci%C3%B3n,consumo%20masivo%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina>.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Martínez, C. R. (2020, 3 diciembre). Cómo crear productos y servicios sorprendentes. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>
- Martinez, V. (2017). La co-creación de valor con clientes. (Tesis). Recuperado de: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/4779/Nadal%20Mart%c3%adnez,%20Victoria_287172_assignsubmission_file_GADE_2016_173.pdf?sequence=1

- MCCARTHY, P.; KANNAN, P.K.; CHANDRASEKHARAN, R. y WRIGHT, G.P. (1992) “Estimating Loyalty and Switching with an Application to the Automobile Market”. *Management Science*, Vol. 38, n°.10, pp. 1371-1396.
- MUGICA, J.M. y YAGÜE, M.J. (1996) “Relación entre las tasas de lealtad y la cuota de mercado de las marcas: contraste del modelo Dirichlet”. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 6, n°.2, pp. 345-363.
- Müller, J., & Christandl, F. (2019, July). Content is king – But who is the king of kings? The effect of content marketing, sponsored content & user-generated content on brand responses. *Computers in Human Behavior*, 96, 46-55.
- Nielsen Colombia. (2020). COVID-19: Impacto en el consumo masivo. Consecuencias futuras. (Séptima edición).
<https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/07/17193839/Informe-Nielsen-Covid.pdf>
- Piligrimiene, Z., Dovaliene, A., & Virvilaite, R. (2015). Consumer engagement in value co-creation: what kind of value it creates for the company? *Commerce of engineering decisions*
- Piller, F., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). From social media to social product development: the impact of social media on co-creation on innovation. *Die Unternehmung*, 66(1), 7-27

- Portafolio (20 de agosto de 2019). En cuestión de marcas, la fidelidad es cosa del pasado. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/en-cuestion-de-marcas-la-fidelidad-es-cosa-del-pasado-533110>
- Prahalad, C.K. Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/blogs/bitacorainnovacion141/files/2014/04/20015_ftp.pdf
- Pwc Colombia (2020). ¿Cuál es el impacto del covid-19 en la industria de Retail y Consumo? Recuperado de: <https://www.pwc.com/co/es/industrias/Retail/Impactos%20del%20COVID-19%20en%20Retail%20&%20Consumer.pdf>
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. Harvard Business Review. Recuperado de:
- REICHHELD, F.F. (1993) “Loyalty-Based Management”. Harvard Business Review, MarchApril, pp. 64-73
- Roma, P., & Aloini, D. How does brand-related user-generated content differ across social media? Evidence reloaded. Journal of Business Research, 96, 322-339.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. CoDesign, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Serna, H. Diaz, A. (2020). Medición del valor del cliente.

Statista. (2021, 10 marzo). Global net sales of the leading 50 FMCG companies 2019.

<https://www.statista.com/statistics/260963/leading-fmcg-companies-worldwide-based-on-sales/>

T. Brown. „Design thinking.” Harvard Business Review, nr 6 vol. 86, 2008.

The One Number You Need to Grow. (2015, 16 julio). Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Valverde, J. (2018, Mayo). Sacar partido de la co creación: cuando los clientes son algo

más que clientes. Harvard Deusto. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/sacar-partido-de-la-co-creación-cuando-los-clientes-son-algo-mas-que-clientes>

W. Visser. The cognitive artifacts of designing. Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Wilches, D. (2020). Aportes de la co-creación para la innovación y las relaciones con

clientes. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v11n24/2027-5692-sdn-11-24-84.pdf>

Zuleta, J. C. (2019, Agosto 30). Co-creación: estrategia ganadora. La República.

Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-zuleta-acevedo-532896/co-creacion-estrategia-ganadora-2902519>

6. Anexos

Anexo 1. Guía de actividades para cumplimiento de objetivos

ACTIVIDADES PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		
Objetivo general: Identificar el impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de los consumidores en el sector de consumo masivo en Colombia.		
Objetivos específicos	Preguntas de investigación relacionadas	Actividad a desarrollar
Analizar el estado del arte de las estrategias de co-creación aplicadas para lograr la fidelización de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la co-creación? ¿Cuáles son sus implicaciones y limitaciones? 	Investigación de fuentes primarias y secundarias
Evaluar las estrategias de co-creación y los resultados en el caso de empresas colombianas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se llevaron a cabo las estrategias de co-creación en su empresa? • ¿Cuál fue el resultado? (mayor satisfacción del usuario, mayores ventas, lealtad del usuario) 	Entrevistas con expertos en innovación sobre casos de éxito de estrategias de co-creación en sus empresas

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La implementación de esas estrategias impactó algún KPI en su empresa? • ¿Cómo se mide el impacto de las estrategias de co-creación? 	
Identificar el impacto y los factores de éxito para la implementación de las estrategias de co-creación en las empresas colombianas de consumo masivo en los parámetros que determinan la fidelización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los parámetros que determinan la lealtad de consumidores al implementar estrategias de co-creación? 	<p>Análisis de resultados de entrevistas</p> <p>Definición de parámetros de fidelización</p>

Anexo 2. Instrumento aplicado, guía de entrevista semi-estructurada

Objetivo de la entrevista: Identificar el impacto de las estrategias de co-creación en la fidelización de consumidores en el sector de consumo masivo en Colombia.

Tiempo aproximado de la entrevista: 25 a 45 minutos

Recursos: Guía de entrevista, audio o móvil

Nombre	
Teléfono contacto	
Empresa u organización	

Guión:

Buenos días/ tardes/ noches, la presente entrevista tiene como fin indagar sobre las estrategias de co-creación y su impacto en la fidelización de consumidores en el sector de consumo masivo en Colombia.

Objetivo: Analizar el estado del arte de las estrategias de co-creación aplicadas para lograr la fidelización de los consumidores	¿Qué entiende o sabe de co-creación? ¿Qué estrategias de co-creación conoce?
	¿Qué problemas cree que soluciona la co-creación?
	¿Conoce casos de éxito locales o internacionales de co-creación?
	¿Ha implementado estrategias de co-creación? ¿Cuál fue su experiencia?

<p>Objetivo: Evaluar las estrategias de co-creación y los resultados en el caso de empresas en Colombia</p>	<p>En caso de que su respuesta sea sí, ¿cuál fue el resultado que esperaba obtener versus el objetivo obtenido al implementar esa estrategia de co-creación?</p> <p>En caso de que su respuesta sea no, o que se encuentra en construcción, ¿qué problema de negocio buscan solucionar con esta estrategia?</p>
	<p>¿De qué manera midió el impacto de la estrategia</p>
<p>Objetivo: Identificar el impacto y los factores de éxito para la implementación de las estrategias de co-creación en las empresas colombianas de consumo masivo en los parámetros que determinan la fidelización</p>	<p>¿Cuál cree que son los aspectos claves que determinan la lealtad de los consumidores?</p>
	<p>¿Considera que un producto/ servicio que nace desde la co-creación, puede impactar positivamente en la lealtad de los consumidores hacia el mismo?</p>
	<p>¿Qué barreras cree que existen en el momento de implementar estrategias de co-creación?</p>
<p>¿Cree que las estrategias de co-creación serán relevantes en la nueva normalidad?</p>	

Anexo 3. Transcripción de entrevista semiestructurada aplicada a Sasha Canal, director de innovación
P&G Colombia

Nombre	Sasha Nicolai Canal
Teléfono contacto	+57 316 822 7670
Empresa u organización	Procter & Gamble Colombia LTDA

Marcela Pinilla: Buenas noches, Sasha. La presente entrevista tiene como objetivo indagar sobre las estrategias de co-creación y el impacto que estas pueden llegar a tener en la fidelización de los consumidores, enfocándonos un poco en el sector de consumo masivo.

Pregunta 1

¿Qué entiende o qué sabe de co-creación?

Marcela Pinilla: Para iniciar quisiéramos saber tú qué entiendes o qué sabes de co-creación.

Sasha Canal: Co-creación de hecho es un término que recientemente se popularizó buscando cómo conectar. La primera vez yo lo conocí, lo conocí desde la perspectiva del marketing 3.0, un marketing donde los usuarios o consumidores no solamente son entes pasivos que consumen, sino que también activamente pueden ayudar a las organizaciones o a sus marcas favoritas a desarrollar productos que satisfagan de mejor manera sus necesidades o aspiraciones o *whatever*. Y eso es básicamente co-creación, co-creación es poder agregar valor a los

consumidores desarrollando producto en conversación con los mismos consumidores o con los mismos usuarios del producto, software, servicio, *whatever*.

Pregunta 2

¿Qué estrategias de co-creación conoce?

Marcela Pinilla: Super. ¿Qué estrategias de co-creación conoces?

Sasha Canal: Una de las primeras estrategias obviamente es todo el tema de permitirle a los usuarios hacer personalización de los productos, esto pues Nike ha sido uno de los casos que más tengo en mi mente donde ellos pueden entrar y revisar cómo quieren que sus Nike lleguen a la casa. Primero y pues el más obvio que viene a la cabeza.

Otro es todo el tema de procesos de *Design Thinking* en donde obviamente pues el consumidor o el usuario está en el centro de absolutamente todo. Tú sientas al usuario o al consumidor y empiezas a hacerles preguntas y le empiezas a mostrar prototipos de tu producto y empiezas a recibir *feedback* inmediatamente. Es otra forma de co-creación que no es indirectamente co-creación pero que, digamos que no entra dentro de lo que canónicamente se entendería como co-creación, pero digamos que de una manera implícita estás co-creando, le estás diciendo al usuario “hey, dígame qué es lo que tengo que hacer mejor para hacer esto.

Está todo el tema de *Growth Hacking*, por decirlo de alguna manera o *Growth Marketing*, que obviamente ahí hay un tema muy fuerte en relación con análisis de data y revisar la acción de los consumidores respecto a experimentos y todo el asunto. *Again*, esto no es co-creación en el sentido estricto de la palabra, pero es una estrategia que te permite también recibir *feedback* de

manera implícita y anónima de consumidores para tomar mejores decisiones y poder ver qué es lo que les está gustando y que no les está gustando pues para poderlos influenciar para generar una venta y obviamente agregarles valor de una mejor manera.

Pues obviamente todo el tema de *focus group* que más allá del tema de *Design Thinking* es literalmente traer un grupo de consumidores, invitarlos como “hey vamos a hacer algo espectacular y vamos a desarrollar una solución entre todos” y literalmente son varias personas sentándose para desarrollar.

Otra estrategia de co-creación en relación con este tema del *focus group*, que el *focus group* es un grupo muy acotado de personas, es el tema de los *hackatones*, es un tema de co-creación que se volvió muy popular a finales o mediados de los 2000 para ayudar a empresas de software a solucionar problemas o retos técnicos o tecnológicos de sus diferentes productos. Entonces por ejemplo de una *hackathon* sale un botón de *live* de Facebook y eso fue por desarrolladores que le ayudaron a desarrollar un producto a Facebook. Obviamente siempre hay una guía de la empresa detrás para desarrollar eso.

La co-creación también entra mucho dentro del campo de *Open Innovation* y mucho de lo que les estoy hablando entra más dentro del *Open Innovation* que dentro de co-creación, pero siempre dentro de estos temas de *Open Innovation* siempre hay un factor de co-creación.

Y obviamente co-creación corporativa, juntas a dos empresas que en un principio no están relacionadas, no son competencia directa obviamente y las juntas para desarrollar un producto. El beneficio es de las dos empresas y también del usuario en común de ambas empresas. Ejemplo: Procter & Gamble aliándose con una *fintech* para desarrollar un producto de crédito

para el canal tradicional donde obviamente a Procter le conviene y a la *fintech* también le conviene.

Pregunta 3

¿Conoce algún caso de éxito local en el cual se hayan aplicado estas estrategias?

Marcela: ¿Conoces algún caso de éxito local en el cual se hayan aplicado estas estrategias?

Sasha Canal: Por supuesto, todo el tema de Rappi con Davivienda y todo lo que están sacando, es un tema de co-creación importantísimo que está sacando a nivel de *fintech*.

Tengo también varios ejemplos de Bancolombia en donde se juntan con *startups*, es un poco extraño, pero básicamente que Bancolombia encuentra algunas *startups* y con la tecnología de estas logra desarrollar algún producto que le genere valor a Bancolombia, pero pues es desarrollado por una empresa aparte. Ese es otro tipo de co-creación de una u otra manera que es apalancarse en la tecnología o en las capacidades de una *startup* para desarrollar un producto para una empresa más grande.

Un ejemplo es una estrategia de interacción que hizo Domino`s para que los consumidores interactúan con una aplicación haciendo pizzas y obviamente de ahí no iba a salir la mejor pizza, pero de ahí salieron personas que adquirieron un talento para hacer pizzas con una puntuación. De las personas que participaron y que obtuvieron las mejores puntuaciones serían contratados como pizzeros en las pizzerías de Domino`s. Le permitió encontrar personal capacitado para sus pizzerías.

Marcela Pinilla: Ahora que mencionas ese caso de Domino's se me vino a la cabeza cuando empresas como PepsiCo, por ejemplo, mandan esos concursos de "Dinos tu sabor de papas loco y lo sacamos al mercado".

Sasha Canal: Ah bueno, ese es un ejemplo súper. De ahí salieron las papitas de tomate. Ese es otro caso súper importante que hizo PepsiCo aquí en Colombia.

Alpina para sacar muchos sabores de sus helados hace entrevistas a los consumidores, no lo hace público por temas de propiedad intelectual y secreto corporativo.

A nivel global, en temas de blockchain, un caso que me resuena muchísimo es el de una criptomoneda que se llama IOTA con una empresa de maquinaria pesada, entre ellos dos están desarrollando una primera asociación para desarrollar un protocolo diferente a *blockchain* para ayudar a conectar máquinas entre sí dependiendo de su uso y su consumo de energía.

Pregunta 4

Como trabajador del área de marketing e innovación, ¿ha trabajado o ha implementado alguna estrategia de co-creación?

Marcela Pinilla: Como trabajador del área de marketing e innovación, ¿has trabajado o has implementado alguna estrategia de co-creación?

Sasha Canal: Con respecto a la pregunta 3 otros dos casos importantes es Lego que siempre saca sus productos teniendo en cuenta las preferencias de sus consumidores y Platzi que para

desarrollar sus talleres preguntan en sus redes sociales. Otro caso es IKEA que para sacar muchos de sus muebles pone a la gente a desarrollarlos.

Otro caso de co-creación brutal es un experimento que hicieron unos científicos con *gamification* para decodificar una proteína. Para esto hicieron un juego para educar a la gente y que intentaran decodificar la proteína, lo cual lograron unos pocos, algo que un grupo de mil científicos no logró hacer. Con la colaboración de millones de personas se logró el objetivo.

Muchas veces las personas no saben que están co-creando, a veces solo se divierten.

En cuanto a la pregunta 4, lo he intentado. En innovación siempre la co-creación es casi que obligatoria, siempre tienes que tener a tu consumidor o a tu usuario en el centro y siempre tienes que estarle pidiendo *feedback*: “¿esto te gusta, no te gusta?”, “¿qué quisieras que tuviera esta plataforma o que no tuviera?”. En innovación si tú no estás constantemente hablando con tu usuario pues no estás haciendo absolutamente nada, estás haciendo todo lo que no se debe hacer.

Ya de una manera más explícita como co-creación explícita de desarrollo de producto y todo el asunto, sí hemos intentado hacer cosas a nivel corporativo con Bancolombia, ya estamos intentando hacer algunas cosas con Visa sobre todo para el tema de desarrollar créditos para canales tradicionales y esos son los casos puntuales.

Como te digo, en innovación hablar con tu consumidor para que te diga cómo debe ser el producto que él quiere es la forma correcta de hacerlo siempre, no hay otra forma.

Pregunta 5

En esas interacciones en las que se ha sentado con sus usuarios o sus consumidores, ¿cómo ha sido esa experiencia? ¿La gente o el colombiano sí está abierto a este tipo de estrategia o dinámica?

Marcela Pinilla: En esas interacciones en las que te has sentado con tus usuarios o tus consumidores, ¿cómo ha sido esa experiencia? ¿La gente o el colombiano sí está abierto a este tipo de estrategia o dinámica?

Sasha Canal: Digamos que no lo hacen de manera altruista, al final el colombiano tiene esa malicia indígena entonces dice “¿ah yo le estoy ayudando? ¿yo qué gano a cambio?” y obviamente ellos no quieren ganar a cambio solo un mejor producto para ellos. Entonces muchas veces para sesiones de *feedback* y sobre todo en una primera etapa tienes que darle algo a cambio al consumidor, por lo general un descuento o algún beneficio para que te den *feedback*. Pero ya en la medida que tu producto va avanzando y va teniendo muchos más usuarios puedes mandar encuestas súper al aire libre y que las personas te vayan respondiendo y te vayan diciendo, obviamente desde mil usuarios que te respondan solamente 100, 10%, en principio es poco pero estadísticamente es una muestra muy representativa de la población y que te da un indicio de que debes hacer o que no debes hacer. Entonces en un principio el colombiano es jodido, pero cuando tienes una base grande de usuarios siempre vas a encontrar alguien dispuesto a decirte la verdad en la cara. Por lo general el colombiano tiende más a ser crítico dolorosamente, te dice que no estás haciendo bien y porque estás haciendo las cosas mal, que tu producto no sirve, que deberías retirarte del mercado, cerrar o *whatever*. Es bastante cruel el colombiano con ese *feedback* más que un *feedback* constructivo. Pero tienes que

aprender como empresa o como alguien que está en innovación a descartar la crítica por la crítica y la crítica constructiva, la que realmente te ayuda a desarrollar el producto o a desarrollar soluciones.

Pregunta 5

¿Qué problema cree que soluciona la co-creación que no soluciona otra estrategia en la que no se ponga al consumidor en el centro?

Marcela Pinilla: ¿Qué problema crees que soluciona la co-creación que no soluciona otra estrategia en la que no se ponga al consumidor en el centro?

Sasha Canal: Para mí la ventaja es súper sencilla, es decir tienes todo, al final cuando estás desarrollando producto lo que esperas es agregarle valor al consumidor. Cuando tu desarrollas un producto súper robusto haces un montón de inversión y cuando lanzas el producto hay casos de personas que han lanzado productos inmensos y pensaron que les iba a ir súper bien y les fue súper mal y perdieron mucho dinero y les costó su trabajo. Esto pasa porque creen que conocen al consumidor. Lo que hacen estas estrategias de co-creación es ayudarte a disminuir el riesgo, te ayuda a desarrollar producto que realmente le va a agregar valor al consumidor, te ayuda a eliminar ideas en etapas tempranas sin haber comprometido una cantidad significativa de recursos y al fin y al cabo te genera un hecho en el mercado porque al final el que escucha al consumidor es el que ganas en el mercado, o sea en el mercado en temas de innovación hay dos formas de ganar: crece rápido en base de usuarios a manera de *startup* de forma acelerada, para lo cual tienes que escuchar a los usuarios y suena fácil pero no es fácil generar un sistema implementado para escuchar constantemente que es lo que quieren los usuarios y que ese

feedback le llegue a los desarrolladores de producto que toman las decisiones, de manera concisa, para que ellos puedan tomar las decisiones correctas en beneficio del usuario.

Pregunta 6

Hace un momento mencionaba que estaba adelantando estrategias de co-creación con Visa, ¿Cuáles son los resultados que espera obtener con esa estrategia de co-creación *versus* si no utilizara una estrategia de co-creación?

Marcela Pinilla: Tú ahorita mencionabas que estabas adelantando estrategias de co-creación con Visa, ¿Cuáles son los resultados que esperas obtener con esa estrategia de co-creación *versus* si no utilizaras una estrategia de co-creación?

Sasha Canal: En este ejemplo de co-creación estamos al principio esperando un resultado que no podría obtener de otra forma es poder compartir ideas desde diferentes perspectivas porque es diferente la cabeza de alguien que trabaje en mercado masivo a la cabeza de alguien que trabaje en el sector financiero y sobre todo en un sector tan específico como lo es el de Visa, dentro del sector financiero y eso al final te permite tener una perspectiva diferente que te permite tener ideas que de otra manera no hubieras generado y esa digamos es como la principal ventaja. Puede que al final ninguna de esas ideas fluya y pues se perdió tiempo, pero al menos se hizo el intento de sacar algo diferente y algo novedoso que solamente puede surgir juntando una tesis una antítesis y al final toma tu nueva realidad, tu nuevo producto, tu nueva cosa que solamente se consigue juntando dos visiones diferentes, ese es como el principal objetivo al menos en esta primera fase.

Pregunta 7

¿Tiene alguna forma en la que va a medir esta estrategia? Por ejemplo, conversiones o fidelización de los usuarios.

Marcela Pinilla: ¿Tienes alguna forma en la que vayas a medir esta estrategia? Por ejemplo, lo que quiero lograr son conversiones o lo que quiero lograr es una mayor fidelización de mi usuario.

Sasha Canal: Las estrategias de co-creación dependen del problema que estás abordando, todo siempre parte de un usuario, el problema que creo que tiene mi usuario y dentro de las primeras fases de co-creación debes validar que el problema que quiero solucionar realmente es un problema antes de si quiera saltar a buscar una solución. Una vez ya tenemos un problema que nos gustaría resolver, empezar a generar ideas y dar ideas diferentes para solucionar algo. Las métricas dependen mucho del problema que quiera atacar. Hay problemas cuya principal métrica va a ser porcentaje de conversión, puede haber otros problemas cuya principal métrica sea nivel de *engagement* o *feedback* positivo del consumidor, entonces lo que te digo, depende mucho de cada problema. Eso sí, en innovación siempre hay dos métricas que son fundamentales: (1) el *net promoter score* que es básicamente cuando tú presentas una solución a los consumidores y subtraes data mediante un cuestionario de calificación; (2) una validación de *Product/Market Fit*, en la cual también mediante un cuestionario, de 0 a 3 le preguntas al consumidor como se sentiría si mañana le quitara el producto y el tendría que responder, siendo 3 no me lo quites porque me muero y la idea es que más del 40% responda 3. Estas métricas se incluyen también cuando se habla de co-creación porque mediante estas se sabe que se está creando un producto que realmente agrega valor.

Pregunta 8

¿cuáles cree usted que son aspectos clave que determinan la lealtad de los consumidores a un producto o servicio?

Marcela Pinilla: Ya entrando un poco más al tema de la fidelización y cómo estas estrategias podrían ayudarnos, ¿cuáles crees tú que son aspectos clave que determinan la lealtad de los consumidores a un producto o servicio?

Sasha Canal: (1) La honestidad de la empresa con los consumidores. Que los consumidores realmente sientan que la empresa no le está intentando vender algo irreal, que les diga la verdad en la cara, sino que este es mi producto así cerrero, espero que mi producto te funcione y es una manera honesta de generar valor con los consumidores. (2) Obviamente intentar entregar más valor del que recibes, entonces siempre en todos los negocios tienes que pensar en cómo le entrego más valor a mi consumidor del que él me está pagando entonces si tu consumidor está pagando 100 entonces él debe percibir que está recibiendo 1000. Y no necesariamente tiene que ser en servicios o en productos, también puede ser en contenido o en información, agregarle valor al consumidor no gira solamente entorno a la solución del problema sino a los diferentes temas que ese problema desencadena en la vida del consumidor, entonces si tú le das *tips* o *feedback* o cosas por el estilo eso es otra cosa que te ayuda a generar fidelización sí o sí. (3) Todo el tema de comunidad, esto es muy importante en temas de innovación y en temas de *startup*, si tú tienes una comunidad fiel a tu producto y que además estás escuchando y se siente escuchada y que sabe la verdad y sabe el *status*, esto muchas empresas de consumo masivo no lo han sabido explotar, tener esos *hardcore fan* de tu producto o de tu marca con los cuales puedes interactuar constantemente. Y no hay nada más valioso que tú poder tener un grupo en Telegram o un grupo en Facebook que tu te puedes mandar a esa base y hacerles una pregunta y que ellos te digan de frente las cosas y por el simple hecho de que ellos te van a decir las

cosas de frente como son fieles te lo van a decir por el bien de tu empresa porque ellos quieren que tu empresa siga adelante y te van a dar críticas siempre constructivas entonces yo creo que ese es un valor gigantesco. También el tema de aprender a crear comunidades que no es algo trivial, es algo bastante complicado, es algo súper importante para temas de innovación.

Pregunta 9

¿Considera que un producto que nace desde la co-creación puede impactar positivamente a la lealtad hacia ese producto por parte del consumidor, entiéndase lealtad como recompra?

Marcela Pinilla: ¿Consideras que un producto que nace desde la co-creación puede impactar positivamente a la lealtad, entiéndase lealtad como recompra?

Sasha Canal: No hay nada más poderoso que, por ejemplo, les voy a poner un ejemplo que me tiene loco. ¿Ustedes saben de Age of Empire, el videojuego? Es un juego de *real-time strategy* y ellos dependen muchísimo del *feedback* de los consumidores, ellos tienen realmente como 4 o 5 etapas de prueba con usuarios antes de sacar el producto oficial y en cada etapa les piden *feedback* entonces Age Of Empire 4 que es la versión 4 que la comunidad está esperando desde hace 18 años está teniendo problemas por las imágenes y proporciones, pero la comunidad le dice a los diseñadores que es lo que no les gusta y al principio uno ve cómo la comunidad dice “no, si este es el juego que va a salir yo no lo compro, no me gusta esto, no me gusta esto” y obviamente los programadores escuchan eso, ayuda muchísimo a mitigar riesgos y a lanzar un buen producto. Ya en la última entrega de avances, todavía no en la entrega oficial ya las personas dijeron “mejoraron en esto”, “me escucharon en esto”, “lo voy a comprar”, “no sé si a este nivel lo compraría, pero me siento bien sabiendo que están escuchando a la comunidad”. Ya de frente personas que están siendo explícitas en decir “no lo compraría viéndolo así, pero

agradezco mucho que no estén escuchando” eso ya es un buen indicio de que si los sigues escuchando vas a poder llegar a “ahora sí lo compro” y definitivamente es super importante sobre todo para temas de franquicias de videojuegos.

Por ejemplo, Bancolombia hizo un cambio en su marca, no sé cómo fue ese proceso, pero hay muchas personas que no les ha gustado la nueva marca, lo mismo hizo Alpina. No sé por que ahorita tantas empresas están cambiando su marca, y también a muchas personas no les gustó el cambio y mi teoría o mi hipótesis es que el caso de Alpina sí está funcionando, pero Bancolombia que lo vuelvan todo *darks* es como “¿qué pasó acá?”, entonces yo creo que Bancolombia va a tener que repensar o replantearse eso. Por lo que he leído ese logo lo hizo una agencia que contrataron. Siempre hay entrevistas y vainas con los usuarios, pero no es lo mismo hablar con un panel de 20 personas a testear con 100 mil personas a ver qué les gusta o no les gusta.

A nivel de videojuegos, hay un juego que se llamaba Cyberpunk 2077 que obviamente iban mandando actualizaciones de *status* del desarrollo del juego y las personas iban diciendo “uy van bien”, “uy me están escuchando”, pero cuando sacaron el juego, el juego tenía muchísimos errores, muchas personas que hicieron la recompra solicitaron el reembolso y tuvieron que retirarlo del mercado para seguir arreglándolo.

En temas de *crowdfunding*, que también es una estrategia de co-creación, en donde mandas la idea inicial de tu producto y pides 10 mil dólares para empezar a sacar prototipos con la promesa de recibir el producto una vez lanzado, las personas están pagando en parte para poder darte recomendaciones, son los más interesados en que saques un buen producto porque ya pagaron por este y más les vale que el producto sea bueno.

Pregunta 10

¿Qué barreras cree que existen al momento de implementar estas estrategias?

Marcela Pinilla: ¿Qué barreras crees que existen al momento de implementar estas estrategias?

Sasha Canal: Dentro de la mayoría de las organizaciones, lo primero es entender que el hecho de comunicar públicamente tus ideas no es fácil. Es decir, yo creo que la mayoría de las organizaciones se tienen que quitar esa creencia de que las ideas valen. Las ideas no valen, lo que vale es la ejecución. En el caso de Clubhouse, ya Facebook anunció que iba a sacar la copia de Clubhouse y Twitter ya tiene su copia de Clubhouse y hoy por ejemplo Clubhouse no tenía la misma atracción que tenía hace 3 meses y en cambio la plataforma de Twitter está teniendo atracción y bueno, cosas por el estilo. Pero entonces lo primero que tienes que entender es que no por lanzar tu idea y comunicarla públicamente vas a tener éxito. Entonces esa es la principal barrera a la hora de actuar dentro de las organizaciones.

Otra barrera súper importante es encontrar esos primeros *hardcore fan* de tu producto o tu idea. Van a ser obviamente los *tester* los que van a estar dando *feedback* constantemente en el desarrollo de tu producto y los que obviamente si les entregas un buen producto pues se van a volver evangelizadores, van a recomendar a sus amigos este producto que desarrollaron.

Esas son las dos principales barreras, una a nivel organizacional es como cambiar la actitud y la mentalidad respecto a los temas de innovación abierta y le den importancia a lanzar ideas y que se pulan y reboten porque de esa manera se saca un mejor producto con más certeza de que va a tener éxito. Y por otro lado a nivel de mercado es encontrar a esos primeros usuarios que

van a ser los que van a probar el producto en su peor versión y van a ayudar a que ese producto llegue a su mejor versión en un corto período de tiempo.

Pregunta 11

¿Cómo cree que las estrategias de co-creación son relevantes en esta nueva realidad? ¿Cree que son más relevantes por la coyuntura en la que se encuentra el mundo, el país y las organizaciones?

Marcela Pinilla: ¿Cómo crees que las estrategias de co-creación son relevantes en esta nueva realidad, en la que nos encontramos? ¿Crees que son más relevantes por la coyuntura en la que se encuentra el mundo, el país, las organizaciones?

Sasha Canal: A nivel empresarial, la co-creación es fundamental. Es decir, las empresas que no tengan a su consumidor en el centro son empresas que están destinadas a fracasar y sobre todo que las ideas que estén cerradas a que creen que son las únicas dueñas de la verdad y que sus ideas son las únicas ideas buenas están aún más destinadas a morir. Entonces, para mí no es ni siquiera una opción. Co-creación es una urgencia, así como la transformación digital fue una urgencia desde el inicio de la pandemia, con la cual se dieron cuenta que si la hubieran implementado hace 5 años no estarían pasando por esto. Lo mismo va a suceder con la co-creación, está en ese punto donde todo el mundo dice “sí la voy a meter, etcétera, etcétera” pero va a legar algo dentro de 5 o 10 años quién sabe si esto mismo fue, donde si ya no lo tenías dentro de tu ADN, de tu estructura organizacional, ya va a ser muy tarde y te van a comer vivo porque entre más las empresas se vuelven expertas creando comunidades, hablando con consumidores encontrando esos *hardcore fan* desde el principio, que esos son *skills*

tremendamente difíciles de obtener, porque cuando los empiezas a pulir los obtienes es una ventaja competitiva que es difícilísima de imitar, entonces es algo fundamental.

Básicamente con esta realidad, para mí es fundamental. No hay opción.

Marcela Pinilla: Primero que todo, muchísimas gracias, muchas gracias por el espacio, por el tiempo, todo tu conocimiento. Creo que esta entrevista va a ser clave para el desarrollo de nuestros objetivos, el desarrollo de nuestra tesis. Entonces muchas gracias por el espacio.

Anexo 4. Transcripción de entrevista semiestructurada aplicada a Iván Eduardo Roza Gongora, Gerente del centro de innovación de Bancolombia sede Bogotá

Nombre	Iván Eduardo Roza Gongora
Teléfono contacto	+57 320 399 2996
Empresa u organización	Bancolombia S.A

Valery: ¿Qué entiende o sabe de co-creación?

Iván: “Que entiendo... cuando uno habla de co-creación desde el punto de vista más fundamental es cómo dos actores, los que sean se juntan para crear algo nuevo que los beneficie o que genere valor. Los ejercicios de co-creación vienen desde ejercicios académicos que son mucho más formales y los utilizan distintas industrias, pero es decir, el ámbito de la co-creación tiene muchas aristas y es una práctica que se ha utilizado por mucho tiempo. Ahorita lo que ha pasado es que se ha empezado a poner muy de moda porque se ha visto que uno de los pilares de la innovación es que es imposible crear algo si uno no mezcla en un mismo espacio o en un

mismo proyecto diferentes conocimientos, backgrounds, líneas de pensamiento, fortalezas... si no son de diferentes claramente el resultado de lo que sale no se puede esperar que sea tan potente si no tiene esa mezcla. Y, lo que ha derivado que en un principio, y por donde arrancaron muchos de los ejercicios tradicionales de innovación era hacer ese ejercicio pero dentro de las compañías, donde hay una gran limitación, y es que a las compañías les es imposible saber de todo y que todos sepamos de todo. Y especialmente yo, que vengo de la industria financiera, pues obviamente hay muchas líneas de conocimiento que no están dentro de una organización como Bancolombia. Es decir, hoy en día que están pensando en un modelo mucho más estructurado, y es, hoy en día donde muchas de las industrias están empezando a desdibujar sus barreras y que esas líneas de conocimiento pues ya no solamente vengan de finanzas, sino que también necesito entender un poquito de sociología, psicología, y otras herramientas, entonces es ahí donde tengo que salir a buscar esas capacidades o hacerlo con terceros, entonces es como un primer nivel de donde surge la co-creación, y es como traigo a otros actores no tradicionales a pensar en soluciones para problemas. Eso, a su vez ha seguido evolucionando a un segundo tipo de ejercicios donde bajo esa filosofía de ser consciente que solo no soy capaz de hacerlo todo y que es posible que necesite otros conocimientos, pues de la misma manera las empresas solas no pueden crear y es cuando, a través de unas capacidades me junto con otra empresa que tiene otras capacidades muy diferentes o complementarias, donde es muy posible que encuentre una solución mucho más potente a lo que podría hacer de manera individual. Y, adicional a esos fenómenos complementarios que terminan explorando desde los modelos de alianza, los modelos de colaboración, por ejemplo ya empezaron muchas empresas como nosotros a utilizar esos conocimientos y fortalezas adquiridas para exportarlas y utilizar esas capacidades, y es un poco lo que hemos venido haciendo desde Bancolombia. Lo cual es, coger algo que se ha venido haciendo muy bien que son metodologías de innovación, como aplicarlas en entornos corporativos , en múltiples segmentos, en múltiples

tamaños de empresa y decirle “venga señor yo tengo esta fortaleza, obviamente detrás mío está todo el modelo de negocio y la arquitectura de Bancolombia , y pues también, si mi propósito como organización es que usted sea muy exitoso en lo que hace señor cliente, porque no yo empiezo a ayudarlo a que sea muy exitoso, entonces yo te presto esas capacidades para que tu puedas solucionar un reto interno y buscar soluciones a retos estratégicos, o temas mucho más tácticos, logísticos y operativos. Eso ha sido un poco a lo que ha migrado este tema y donde uno ya empieza a ver muchos ejercicios de co-creación que están activamente.

Valery: Listo, super... y ahora que hablabas de esas metodologías de innovación, nos puedes mencionar algunas estrategias, es decir, qué estrategias de co-creación has implementado en Bancolombia o en otros proyectos?

Iván: “No podría decir que hay solo una... digamos que es uno de los grandes mitos de que hay una sola metodología, por ejemplo en el caso de Bancolombia yo te diría que no hay una sola metodología, hay muchas metodologías de las cuales hemos abstraído ciertos ejercicios e inclusive prácticas que no hacen parte de lo que es la innovación y que utilizamos después en los procesos creativos o co-creativos. Nosotros no tenemos una metodología única, lo que hemos hecho son adaptaciones de algunas metodologías formales como el design thinking, que no tiende tanto a co-creación pero si hay una metodología para el design thinking que es el Google Design Sprint que tiene unos elementos que hemos incorporado. Pero más que todo, hay como 2 momentos críticos en los que es muy útil la co-creación; uno es en el momento de la definición del problema, que es como el punto inicial de cualquier ejercicio, en este punto hay dos o múltiples partes que están enfrentadas a un reto con intereses muy diferentes, donde es importante alinear intereses, afinar expectativas y tratar de encontrar cuál va a ser el reto

válido para ambas partes, es decir, explorar cómo es el reto, cómo encontrar causalidades o elementos en común y poder llegar a esa gran concreción que es el reto en común, lo cual es importantísimo en la co-creación, facilitar esos espacios. Y un segundo momento donde también es muy útil todo el modelo de co-creación es lo que se denomina como etapas de ideación, es decir, traer un montón de gente que generen ideas muy diferentes, pues al tener múltiples actores, ojalá de dos empresas y que esas dos empresas hayan inclusive personas de diferentes áreas, personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, pues voy a poder generar una polinización cruzada y la obtención de información que tradicionalmente no tengo para generar cosas nuevas, que es la innovación, donde puedo abrir otra brecha de conversación, y es decir, crear algo nuevo que nunca ha existido, o algo nuevo que lo hacen afuera pero no lo hacen acá, y que genere valor para un cliente. Entonces, nuevamente, eso hace parte del proceso creativo dentro de la ideación, y ahí es donde es muy importante la co-creación, un poco lo que alimentan esos ejercicios de ideación, no solamente yo genero de manera individual mis ideas, sino que luego las empiezo a tratar de converger o de que se alimenten en un sitio continuó con las demás. Entonces aquí hay unas reglas básicas en la innovación y es que cuando estamos en ejercicios de ideación dentro de la co-creación es que todas las ideas son válidas y no puede torpedear la idea del otro sino que tiene que sumarle. Entonces si por ejemplo me das una idea súper buena yo lo que puedo hacer es agregarle o sumarle, lo cual es un poco ir haciendo crecer la idea e ir la perfeccionando, entonces eso es muy útil dentro de la primera fase de ideación de divergencia, y es generar un montón de ideas y posteriormente también tener diferentes equipos para realizar actividades de co-creación en el momento de la convergencia, es decir, como de toda esa infinidad de posibles ideas o iniciativas que hayan surgido de la primera parte del ejercicio, como lo empiezo a aterrizar para hacer que esas ideas sean mucho más tangibles, tengan pies, cabezas, un modelo operativo, etc. Porque en últimas las ideas no sirven de nada si no las puedo materializar en un concepto, o en

un prototipo o en un experimento. Entonces también esa aterrizada va a necesitar de esos múltiples puntos visuales o esos puntos de conocimiento para llegar a aterrizarlas, si por ejemplo se necesita generar un prototipo posiblemente debo tener a alguien experto en eso, también tener gente experta en estrategia para que empiecen a pensar en el modelo de negocio general, y ahí nuevamente vuelve a ser muy importante esa capacidad de co-creación conjunta.”

Valery: Listo, perfecto... ¿conoces casos de éxito locales o internacionales de co-creación?

Iván: “Si...hay varios. Por ejemplo locales que se me ocurren rápidamente, hay uno que está en este momento y lleva poquito de vida que se llama Soy Yo, que ese fue un ejercicio que hicimos desde Bancolombia con el Banco Davivienda y con el Banco de Bogotá. Es una compañía que está trabajando en el desarrollo de una identidad digital única para nosotros como personas naturales y que nos sirva para Bancolombia, para todos los bancos, para diferentes plataformas digitales, ese fue un ejercicio de co-creación conjunta que no existía antes. Otros ejercicios de co-creación exitosos... si sé que hay múltiples compañías que prestan servicios de co-creación, que parte de la oferta de servicios de sus laboratorios de innovación es la co-creación, por ejemplo MasterCard, que lo hace a nivel global.”

Valery: Por ejemplo en el caso de consumo masivo, no sé si has visto por ejemplo Pepsi, cuando lanza sus campañas y le preguntan a la gente que sabores de papas quieren, o por ejemplo Alpina...

Iván: “Bueno, ahí ya abres un campo súper amplio y digamos que ya no es la co-creación desde el punto de juntar dos empresas si no ya es la co-creación vista como desde esa óptica de que los propios consumidores se vuelvan parte de la solución. Entonces ahí si vienen varios

ejemplos, hay uno muy famoso en Estados Unidos que se llama Real Thread, es una empresa donde hacen camisetas estampadas a través de la co-creación. Ellos tienen un primer nivel de cocreadores que son los diseñadores los cuales postulan, y, tienen un segundo segmento de co-creación que son los consumidores que votan por los diseños, y dependiendo de eso terminan imprimiendo cierto número de camisetas a un alto valor, las cuales venden. Ellos han crecido un montón, es una empresa que ha implementado este modelo de co-creación y también de crowdsourcing, donde puede haber otros ejemplos. Algunos de los más clásicos son también, el crowdsourcing no solamente para conseguir ideas, sino también para conseguir recursos, para conseguir aliados, para conseguir financiación. Entonces hoy en día, ahí también hay un mundo súper amplio, que si la investigación de ustedes se fuera por ese lado también tendrían un montón de información. De hecho, no se si crowdsourcing es lo mismo que co-creación porque esto es más como buscar fuentes o buscar soluciones... pero claramente son dos modelos diferentes, pero también hay un montón. En Estados Unidos hay muchos más modelos de crowdsourcing de los que hay acá en Colombia, también podrían buscar esos casos.

Valery: Bueno, te puedo ir haciendo la siguiente pregunta y es ¿has implementado estrategias de co-creación en la empresa donde trabajas? ¿Cómo fue esa experiencia?

Iván: “Cómo te contaba, ahí puede haber dos diferentes que hemos hecho. Uno, es el ejercicio de co-creación que les contaba que es, un servicio en el cual juntamos capacidades de nosotros para solucionar un reto de un cliente, entonces decimos, venga nos juntamos dos empresas y yo le ayudo a resolver o a acompañar metodológicamente para que usted encuentre una solución, o inclusive ayudarle con mis aliados a proveer una solución. Un segundo ejemplo lo hemos hecho con analíticas, nuestra área de analítica, anualmente nosotros tenemos unos

espacios en los cuales lanzamos un reto analítico al mercado, es decirles, acá hay una base de datos y entre equipos de 3 personas, de la academia, que estén trabajando en otros lados les mandamos ese reto y ustedes pueden buscar una solución y pues la presentan. Arrancamos de un reto que buscamos que otro nos ayude a solucionar, es un reto analítico. Ese programa se llama la Dataakon”

Valery: “¿Digamos que sería como un estilo de Hackathon?”

Iván: “Si, es una hackathon pero como el reto es de datos se llama entonces Dataakon. Pero bajo ese modelo de co-creación que mencionan ustedes puede estar esa estrategia. También, hay ejercicios en los cuales uno puede irse con las universidades, por ejemplo, si uno necesita algo que tenga una noción académica mucho más fuerte o una noción investigativa... muchas de las universidades lo hacen, por ejemplo ustedes el Cesa lo hacen, lo hace la Universidad de la Sabana también, dónde prestan ejercicios en los cuales yo lanzo un reto a los estudiantes, y ellos co-crean soluciones que le terminan presentando a la empresa, entonces ese es otro tipo de nicho de soluciones que hemos tratado de tener, o ejercicios de co-creación en los que hemos participado. Ya mirando Bancolombia como cocreador si esta por un lado lo que les contaba de los servicios de co-creación, donde co-creamos con nuestros clientes, con el Estado o con el Gobierno, o también hay ejercicios de co-creación más formales que son las alianzas que generamos con otros grandes corporativos. Un caso es lo que les mencionaba de Soy Yo, pero también Puntos Colombia es un resultado de co-creación donde se paran dos grandes a decir tengamos un sistema de recompensa y de vinculación de largo plazo de nuestros clientes y de generación de puntos pero que sea entre las dos compañías, no cual es un ejemplo de co-creación también. Un ejercicio similar es lo que realizamos con emprendimientos, en los cuales el emprendimiento tiene la solución ya montada y acá con sentamos como Bancolombia a co-

crear como podemos entre ambas partes crear un nuevo piloto, un joint venture, un nuevo modelo de negocio para que esté en el mercado, y ver cómo nos empezamos a relacionar. En este caso, el emprendimiento no sabe cómo relacionarse con el grande, y, el grande como Bancolombia tampoco sabe perfectamente cómo presta la solución o como esa solución nueva la puede incorporar en sus modelos tradicionales de negocio, entonces ahí toca partir de sentarse y descubrir la manera de juntarse, entonces ahí también hay un ejercicio de co-creación.”

Valery: “Listo Iván perfecto, y digamos que en esos ejercicios que has hecho de co-creación, ¿Cuál fue el resultado que esperabas obtener de ese ejercicio? ¿De dónde nace la necesidad de hacer un ejercicio de co-creación?”

Iván: “Nuevamente de un reto, de solucionar un reto. Esto es muy de nuestra cultura y de nuestro modelo de innovación y es que nosotros siempre partimos de un reto, de un problema a resolver. En el caso particular de innovación es un reto por resolver que tenga un alto grado de ambigüedad, uno, o que se haya tratado de resolver en el pasado y no se haya podido. Es decir, si el problema es ¿Cómo logró volver digital una inscripción a una cuenta?... eso no es un reto de innovación para nosotros, un reto de innovación para nosotros es ¿Cómo logró evitar que las personas tengan que ir a una sucursal del Banco? Ese tipo de retos son donde se mueve la innovación, y es cómo tú dices, el punto de partida de cualquier ejercicio de co-creación. Y ya la expectativa del resultado del ejercicio, pueden ser múltiples expectativas, porque dependiendo de lo que estoy buscando... Por ejemplo, yo puedo estar solamente buscando ideas, entonces mi ejercicio de co-creación es recolectar un montón de ideas que me inspiren y yo pueda buscar una solución. También puede ser que no solamente necesite ideas, si no de

pronto quiero que mi punto de solución sea un concepto, entonces puede ser algo que todavía no esté implementado en la realidad pero que sí sea un modelo de cómo funciona la solución. También, podría ser ya un prototipo, es decir, no quiero solamente ese concepto de alto nivel, si no que quiero ver eso realmente como soluciona el reto que estoy planteando. O, finalmente llegar a la necesidad de que el punto de generación de valor sea efectivamente testear algo en el mercado, es decir, que lo que estamos creando conjuntamente lo vamos a llevar a validación de mercado para tomar la decisión si vamos a escalar o que vamos a hacer con la idea. Digamos que depende de la ambición, de donde nacen ese tipo de exploraciones. Inclusive, internacionalmente puede ser interesante para la investigación que ustedes hacen y es, hay varias plataformas de lo que se denomina Open Innovation que existen a nivel internacional y lo que hacen es que por medio de una plataforma digital diferentes compañías suben retos como los que les estoy contando, y por el otro lado tienen muchos solucionadores que pueden ser científicos, otras empresas y demás que suben las soluciones y la plataforma se encarga de hacer el match. Esto puede ser un tipo de crowdsourcing.”

Marcela: “En esos casos que mencionas, en los que se unen con empresas para buscar soluciones, ¿Hay algún momento en el que involucran algún grupo de consumidores, de pronto para testear, para ver si la solución si agrega valor al consumidor final con la propuesta que ustedes llevan?”

Iván: “Siempre. Uno de los puntos base, y es algo que en Colombia ya está mucho más generalizado, es que uno puede tener la mejor idea pero si no testea con el consumidor no pasa nada. Y, de paso uno de los grandes validadores para nosotros de poder continuar adelante con proyectos, con soluciones es ir a testear con consumidores. Y, aquí es importante tocar varios puntos, no solamente es llegar al final cuando ya tengo una solución para validarla con el si le

sirve o no le sirve y, sino incluso desde antes uno debería estar en ese ejercicio de conversación con los consumidores para validar sus necesidades. Una cosa es solo que yo creo que mi consumidor necesita, pero si yo no voy y hablo con él para validar que es lo que realmente necesita o quiere, o cual es el problema o dificultad que está teniendo en su vida, puedo arrancar por un lugar muy diferente, desde el cual simplemente no estoy generando ninguna solución”

Valery: “Digamos que en las estrategias de co-creación que has implementado, ¿Consideras que hay alguna manera de medir el impacto que tiene esa estrategia?”

Iván: “La respuesta que voy a dar es ambigua, pero uno cuando arranca estos procesos de co-creación, todo depende del nivel de resultado que quieras. Si es de la ideación, uno puede poner un parámetro de cuantas ideas quiere recoger, entonces sería más cualitativo. Si ya son ejercicios para buscar alguna solución, hay que tener una medición diferente. Es importante definir desde el principio que estoy queriendo, generar ingresos entonces cuál va a ser la métrica de generación de ingresos, o si estoy buscando una eficiencia, como voy a generar esa eficiencia, o si es un ejercicio de recolectar soluciones, entonces cuál va a ser el criterio de éxito para que la solución sea válida, es decir, que la solución solo es válida si genera un impacto determinado. Por ejemplo, tener un error cuadrático menor al del sector, o cuando son otro tipo de experimentos, por ejemplo lograr que la retención del usuario incremente un 5% o 10%. Como les decía, la respuesta es ambigua porque depende de la intención inicial o del reto inicial, entonces ¿Cuál es tu reto? ¿Incrementar ingresos, fidelizar, acceder a un nuevo mercado? Dependiendo de cuál sea como el punto de generación o la necesidad puntual, pues claramente eso me va a marcar como lo debería medir y ese va a ser mi punto de validación al final para efectivamente validar si lo logre o no lo logre, o si fue exitoso o no el ejercicio como tal.”

Valery: “Ahora hablando un poco de la lealtad, ¿Cuáles crees que son los aspectos clave que determinan la lealtad de los consumidores?”

Iván: “Es una pregunta muy difícil... yo diría que hoy en día hay varias cosas. Uno, yo creo que partiendo como de lo básico es la calidad del producto o servicio que ofrezca, si yo no tengo algo bueno y que valore la persona, es decir un doble atributo, bueno porque funcione y valor porque está solucionando una necesidad o un dolor a un cliente, yo creería que está en un primer momento de lo que tú dices, lograr esa fidelización del consumidor. Un segundo elemento es la conexión emocional, de la solución de la marca con la persona. Ahí se puede elevar simplemente de tener un buen producto a realmente tener una relación con el usuario, que claramente crea un diferencial y el día de mañana alguien me va a preferir a mí por el tipo de relación que tienen conmigo. Un tercer elemento, está atado al anterior y es todo el esquema de servicios conexos a mi solución. Es decir, si mi intención es no solamente ofrecer un producto sino ofrecer una experiencia en torno al producto yo tengo que estar muy pendiente de cuáles son los servicios que utilizas para prestar mi producto o mi solución, pero también como complemento, como hago mi post venta y estoy pendiente que el cliente está feliz conmigo todo el tiempo. Yo creo que un cuarto elemento que estamos iniciando en estos momentos y es como empresa o como proveedor de este servicio estoy impactando en la sociedad, hoy en día los consumidores están valorando muchísimo eso, y pasa mucho que dicen cierta empresa tiene prácticas inadecuadas, contamina o impacta negativamente de alguna manera, llevando a que el consumidor no se fidelice. Esos son cuatro elementos, llevándolo al ámbito mucho más macro.

Marcela: “Ese último punto que mencionas se vio impactado con esta campaña que se

hizo con el nombre de Save Ralph, la que hablaba de cómo las marcas que testean en animales, digamos que este sentimiento de las personas hacia ciertas marcas dio un vuelco total, entonces dejan comentarios en las marcas, impactando la lealtad de esa persona hacia la marca y replicar el mensaje con otras personas. Es un punto súper clave en la lealtad”

Iván: “Si, comparto totalmente lo que dices y es que estamos en un modelo en el que se está migrando que la lealtad esta medida solamente por la transaccionalidad y por el beneficio que obtenía la persona por el producto o servicio y las conexiones que hay, a algo mucho más grande que es lo que estamos viviendo hoy en día. Si el tema les gusta hay un libro que se llama Conscious Capitalism, que la base de ese modelo de pensamiento es que si las empresas tratan bien a todos sus stakeholders, generando relaciones de bienestar con diferentes actores como empleados, clientes, sociedad, proveedores, eso en últimas empieza a generar valor incremental hacia el futuro, y hace que realmente los consumidores sean mucho más leales a mi porque tengo un mensaje que no está declarado únicamente para vender, sino que estoy buscando como organización generar un bienestar real en mis grupos de influencia.”

Valery: **¿Tú consideras que un producto/ servicio que nace desde la co-creación, puede impactar positivamente en la lealtad de los consumidores hacia el mismo, es decir que tiene una relación directa?**

Iván: “Si, sin lugar a duda, se puede dividir en dos frentes: Uno desde la co-creación que se hace de forma individual, que es yo como compañía me siento con alguno de mis clientes a co-crear conjuntamente porque en el largo plazo el cliente va a ser consciente y va a sentir que realmente la compañía está preocupada por resolver sus problemas, entonces obviamente es

muy diferente a cuando me ofrecen un producto/servicio a cuando una compañía está buscando cómo resolver mis dolores y mis problemas y lo busca de manera activa. Y un segundo elemento que creo que es fundamental ahí es que se empieza a crear un sentido de pertenencia y de comunidad, a través de ejercicios mucho más amplios donde la co-creación se da a través de un grupo de personas, o un grupo de solucionadores, donde hay una conexión con gente parecida a mi que hace parte de la misma comunidad donde estoy creando, lo cual en últimas permite crear lazos emocionales entre quienes solucionan, quienes solucionan y la marca, entre la marca y quienes solucionan, entonces por ahí se empieza a crear una conexión emocional que claramente influye la lealtad. Es decir, si uno lo mira de una manera muy pragmática es, si una empresa que me ofrece o que está preocupado por mi, donde es importante lo que yo piense o lo que yo tengo que decirle para que mejore, y hay otra empresa que no, no se preocupa por mi, no me tiene en cuenta, ¿a quién creen que voy a preferir el día de mañana?

Valery: ¿Qué barreras cree que existen en el momento de implementar estrategias de co-creación, es decir limitaciones que haya en ese proceso que tu hayas identificado?

Iván: “Yo creo que más que una barrera, uno tiene que definirlo muy bien, si uno no crea el proceso con antemano, no lo estructura bien pues se va a convertir en una barrera, es como lo mínimo que uno tiene que garantizar, cuál va a ser la metodología, que estoy buscando, que estoy esperando, cuánto tiempo, cómo lo voy a hacer. Pero barrera yo lo veo más como una palenquera para que realmente pase, lo que realmente uno necesita es la voluntad de las partes y realmente cuando hay esa intención de co-creación es muy fácil que se dé. Entonces la primera barrera realmente es voluntad política de las partes para que eso ocurra, también a nivel

interno de cada entidad, que eso sea una prioridad y que se perciba que hay una generación de valor en la co-creación, de no ser así no se va a dar la importancia suficiente y se puede impedir que arranque. Durante los ejercicios, puede haber barreras de orden cultural, y es que tan abiertas son las personas de compartir las ideas, que tan humildes son de compartir lo que creen y no tienen miedo de ser criticadas, entre más fuerte sea la cultura de una empresa que castiga el error, comparte, pues va a ser mucho más difícil llegar a una co-creación exitosa. Y una tercera barrera, creo que sería la de la implementación, y es, efectivamente si no hay algún esquema que garantice que van a haber recursos, sean monetarios, capacidades o lo que se necesite para que lo que se creó se pueda testear y llevar al mercado, pues claramente no va a pasar del ejercicio creativo.

Valery: Si, es realmente implementar lo que se creó y que no quede solo en la idea, listo, y por último, ¿Cree que las estrategias de co-creación serán relevantes en la nueva normalidad en la que vivimos?

Iván: “Si, sin duda. Pues la co-creación, el crowdsourcing, todas estas nuevas soluciones basadas en distintas perspectivas venían siendo relevantes antes de covid y van a continuar siéndolo. Hoy en día estamos en un mundo donde la subsistencia de las compañías ya dejó de ser algo que dependa solo de ellas, sino de la creación de ecosistemas, la creación de relaciones con otras partes, la profundización de relaciones, el involucramiento de los usuarios en la búsqueda de soluciones, la búsqueda de soluciones con otras partes. Entonces, sin lugar a duda, es más, una de las grandes tendencias que hay hoy en día es como crear ecosistemas y economías colaborativas que permitan que los diferentes agentes interactúen con uno o interactúen entre sí, y uno se vuelva facilitador a un crecimiento homólogo tanto con quienes me relaciono, que van a terminar alimentando al propio crecimiento de la compañía.”

Anexo 5. Transcripción de entrevista semiestructurada aplicada a Oscar Mauricio Rodríguez Forero,
Líder de innovación Grupo Bolívar

Nombre	Oscar Mauricio Rodríguez Forero
Teléfono contacto	+57 316 822 7670
Empresa u organización	Grupo Bolívar

Valery Carmona: ¿A qué te dedicas?

Mauricio. Bueno, básicamente mi profesión es diseñador industrial pero desde unos 6 años para acá me dedico a trabajar como consultor de innovación, como líder de proyectos y como gestor de proyectos. He podido trabajar en diferentes sectores, ahora trabajo con la banca constructora y de seguros por estar en Bolívar pero tuve la oportunidad de trabajar para proyectos de servicios públicos como el ENEL, proyectos con farmacéuticas, proyectos sociales, proyectos ambientales, siempre obviamente desde la mirada del usuario. Eso es básicamente a lo que me dedico.

Valery Carmona: La primera pregunta que tenemos para ti es, ¿Qué entiendes o sabes de co-creación?

Mauricio: Bueno, el ejercicio de co-creación es un ejercicio donde 2 personas o digamos que 2 entidades pueden ser 2 personas, que tienen conocimientos afines o distintos, ponen dentro de

un mismo lugar recursos y conocimiento para, a través de eso, generar un proyecto o tener un resultado.

Desde una compañía conozco muy bien el tema financiero y la otra compañía conecta muy bien el tema del usuario y los 2 se centran en un ejercicio de co-creación con un objetivo común para disponibilizar recursos económicos, físicos, intelectuales. Para desarrollar un objetivo específico, para llegar a un resultado.

Hay diferentes frentes de co-creación, están los temas de propiedad intelectual, está la co-creación que va desde desarrollar algo totalmente nuevo, contrataciones estatales y sobre co-creación donde ya existe un producto o servicio. Esto es lo que yo hago, combinar el conocimiento de otro para llevarlo a otro nivel, pero también la co-creación, pues se puede dar simplemente para mejorar procesos internos de las empresas no necesariamente de desarrollar productos en ese sentido.

La co-creación puede tener muchos fines, pero realmente es cuando 2 partes, pares o impares o notas similares se sientan y definido un objetivo específico en común y cada uno hace un aporte intelectual, económico, físico para que ese proyecto o ese objetivo se cumpla a cabalidad.

Valery Carmona: ¿Qué estrategias de co-creación conoce?

Mauricio: Digamos que en las compañías puede haber algunas estrategias que son de relacionamiento que es básicamente, no hay un objetivo como tal definido, si lo que yo me siento a hacer con las compañías, un ejemplo puede ser Davivienda, discutir temas de

tendencias sin tener un objetivo claro. Son sesiones donde no hay un objetivo en proyectos sino es explorar dolores y oportunidades y desde ahí puede que nazca un objetivo. Esa puede ser una estrategia de co-creación.

Hay otras estrategias de las marcas que lo que hacen es co-crear con sus propios clientes, entonces lo que hacen ahí es invitarlos a rediseñar la marca, a rediseñar los productos. También hay ejercicios de una empresa que se llama change acá en Colombia, que lo que hace es tomar los retos de las compañías y llevarlos a desarrollarlos por diferentes actores.

Esas son como algunas estrategias que yo que yo he conocido frente al ejercicio de co-creación, también hay otra que es una como que es como pregunta abierta en donde realmente se le abre la puerta al usuario para que comente cuáles son sus mayores Dolores y los invitó a postular soluciones.

Valery Carmona: ¿Y qué problemas crees que soluciona la co-creación?

Mauricio: Yo creo que la co-creación soluciona problemas masivos o conceptos. Se debe conocer muy bien el objetivo de la aplicación de la estrategia. No basta con tener un equipo de expertos haciendo el proyecto. La co-creación, lo que hace es que realmente entiende que los aportes de los usuarios, de los que sufren el dolor, en la solución del problema. En este escenario las empresas tienen digamos, ideas limitadas y pueden apalancarse en bienes del mismo usuario que tiene el problema.

Valery Carmona: ¿Conoces casos de éxito locales o internacionales de co-creación?

Mauricio: Yo creo que internacionales puede haber varios. En Bogotá lo que pasó fue que todos los taxistas se quejaban de Uber y de la ilegalidad y de que “nos están quitando el trabajo” y Cabify lo que hizo fue integrarlos en su plataforma entonces no fue un ejercicio de co-creación pero bueno. Me imagino que con el tema de los cultivos locales acá en Bogotá en las zonas rurales también hubo un tema de co-creación. Los casos que más se me vienen a la cabeza son ejercicios que se hicieron con comunidades de vulnerabilidad para conocer sus necesidades.

Valery Carmona: ¿Has implementado estrategias de co-creación y cuál fue tu experiencia haciéndolo?

Hice un ejercicio para GlaxoSmithKline donde hicimos un taller de co-creación para entender muy bien lo que es un programa de adherencia que se trata básicamente de que la gente se adhiera a los medicamentos. La compañía tenía una idea muy sesgada a que lo que necesitaban las personas eran dispositivos y aplicaciones que ayudaran a las personas a medicarse de una mejor manera. Lo que hicimos en ese ejercicio fue traer a todos los actores de ese ecosistema: enfermeros, visitantes médicos, médicos, enfermeros especialistas, médicos oncológicos, médicos de todo tipo, pacientes de VIH, pacientes de EPOC. Y en ese ejercicio nos dimos cuenta realmente que el tema no era un tema ni tecnológico, ni de aplicaciones, ni de dispositivos, sino era un tema de conexión. Entonces lo que hicimos fue que sentamos a todos los actores en la mesa y al final el resultado del ejercicio no fue ni una aplicación, ni un dispositivo sino fue toda una estrategia de despliegue donde utilizamos las herramientas que ya tenía el médico, entendíamos el tiempo del médico que tienen en la cita del usuario y lo que hacíamos era que disponibilizamos actores que co-crearan con nosotros, entonces los farmacéuticos decían “yo estoy dispuesto a que si ustedes me capacitan a dar las recomendaciones que de pronto el médico no alcanzaba a dar en cuanto ayudas de cómo

medicarse, pues yo puedo dar una consulta no sobre un concepto médico sino sobre un concepto más de medicación”. Entonces creo que en esa estrategia que hicimos, lo más importante fue entender el rol de cada uno de los actores y eso es lo que a veces logra la co-creación, cuando co-creo con ellos realmente, no cuando les pregunto. Porque una cosa es preguntarles y otra es sentarse con ellos a buscar soluciones para su rol.

Valery Carmona: En esas experiencias que has tenido de co-creación, ¿cuál fue el resultado que esperabas obtener? ¿De dónde nació la necesidad de hacer la estrategia de co-creación?

Mauricio: Necesidades puede haber varias. Una necesidad puede llegar a ser netamente del proyecto y es que no hay ideas o está muy sesgado quien está haciendo el proyecto sobre los resultados, entonces le doy y le doy y por más de que hago investigación de usuario no entiendo. Entonces una manera es ir a buscar esas ideas frescas con los usuarios que conocen los dolores. Otra necesidad que realmente pues parece que puede funcionar en términos de resultado o que esperaba yo, era interconectar. Más allá de llegar al resultado del proyecto, era entender muy bien esas interconexiones. Entonces, a veces la co-creación nos permite eso, generar tantas ideas que al final lo que yo tengo es un número de interconexiones entre los diferentes actores.

Y también un resultado que ahorita estamos haciendo un ejercicio de co-creación con la Universidad del Rosario. Básicamente lo que estamos buscando es disponibilizar conocimientos de cada uno. Yo tengo un producto que es bueno, pero no puedo llegar a una patente. La Universidad del Rosario me ayuda a sacar esa patente, me ayuda a llevar el producto a otro nivel. A veces uno busca unos resultados técnicos y es cómo yo optimizo con el

conocimiento del otro, como yo creo algo más potente con el conocimiento del otro. Creo que eso es lo que uno espera en un ejercicio de co-creación.

Valery Carmona: ¿De qué manera se mide o pudiste medir el impacto de esa estrategia de co-creación?

Mauricio: Eso es algo muy relativo, eso depende de los KPI del proyecto. Pasa algo muy interesante con la co-creación y es que tú puedes disponibilizar los KPI o unos KRI, pero dentro de la co-creación siempre hay un nivel de incertidumbre más alto que en todo el proyecto porque estoy combinando conocimiento entonces no sé a ciencia cierta lo que va a resultar a diferencia de un proyecto que diga “necesitamos vender más tarjetas de crédito” que cuando yo digo “vamos a hacer un ejercicio de co-creación con MasterCard para descubrir cuál es el número ícono o cuál es el paradigma que rompen las tarjetas de crédito”. Entonces hay cierto nivel de incertidumbre. Tú puedes medir cosas que estén dentro del conocimiento, pero no puedes acertar con exactitud sobre qué es lo que vas a tener realmente de resultados o de cosas que tú esperas tener.

Depende de lo que quieras y depende del alcance. Eso depende del nivel de certeza que tú estás buscando.

Valery Carmona: ¿Cuáles crees tú que son los aspectos clave que determinan la lealtad de los consumidores?

Mauricio: Hay varias cosas. Hay un tema que siempre se va a mantener que es la calidad. Aunque con el ritmo que va el mundo, ahora la calidad, no es que haya dejado de ser importante,

pero es un poquito más efímera. O sea, tú antes buscabas una calidad que durara para siempre, ahora lo que buscas es que la calidad dure lo que tú necesitas usarlo, después de eso no importa.

Creo que hay un tema de prestigio y reconocimiento y es que representa la marca como consumidor. Si yo compro Adidas Originals, no es el mismo que el que compra Adidas Running o el Adidas de los 3 palitos, normalmente Adidas Originals es más exclusivo, más caro, hay para algunos que son los de las barras bravas que es una cosa súper ñera, pero hay un estilo mucho más *underground* y hípster acá en Bogotá que usa las prendas de Adidas Originals más caras. Todo depende de lo que representa la marca para mí.

Hay un valor que se está dando, es la transparencia de las marcas. Muchas de las marcas están vendiendo cosas que realmente no son. A veces uno busca eso en las marcas especializadas. Cuando yo busco bicicletas yo busco GW aunque GW es buena, yo espero a que se rompa. Pero si yo me compro un Specialized y se rompe digo “¿cómo así? Pagué 5 millones de pesos por un marco”. Ese tipo de cosas de la transparencia no solo tiene que ver con que la marca sea buena y que tenga calidad, sino que sean transparentes conmigo y eso es algo que se está dando. Por ejemplo, los pantalones de Zara de fibra reciclada, eso busca ser como transparente “nosotros contaminamos el mundo, pero estamos haciendo algo por mejorar este tipo de cosas”

Valery Carmona: ¿Consideras que un producto o servicio que nace desde la co-creación puede impactar positivamente la lealtad de los consumidores hacia el mismo?

Mauricio: Yo te podría decir que sí, pero puede que un producto que cree una persona solita sea más poderoso que uno de co-creación. O sea, eso es independiente. No tiene una relación directa. Digamos que sí puede tener un tema de fidelización cuando la co-creación es netamente

desde el usuario, lo que hace Nike, perfeccionando zapatos; Adidas, “escoge el diseño que quieras y te lo ponemos en tu chaqueta Adidas”. Eso sí genera un impacto. Pero cuando la co-creación viene de compañías y el resultado es otra compañía de una marca blanca, pues eso de pronto no va a afectar la fidelización. Aunque ahí me poner a dudar, porque cuando sale la tarjeta de Rappi de crédito, ahí puede que sí sea algo influyente de la co-creación, Rappi y Davivienda se juntaron para hacer algo y evidentemente eso puede generar un respaldo en la fidelización, porque si yo digo “soy cliente de Rappi y además de Davivienda, uy pero es que ahora Rappi con descuento y con descuento Davivienda” ahí ese ejercicio de co-creación lo puede generar. Creo que eso depende del proyecto.

Marcela Pinilla: Entonces, retomando un poco lo que comentabas, ¿crees que cuando el consumidor final se involucra mucho más en la co-creación eso detona en más lealtad por parte de ese consumidor? poniendo el ejemplo que dabas de Adidas ¿Ahí sí puede detonar en esa mayor fidelización?

Mauricio: Sí

Valery Carmona: ¿Qué barreras crees que existen al momento de implementar estrategias de co-creación?

Mauricio: Una barrera grande creo que es la disposición al error. Cuando yo hago un ejercicio de co-creación con otra empresa, tengo que estar dispuesto a fallar, que es un poco lo que se hace en Silicon Valley y es que están dispuestos a fallar. Y esa es una gran barrera, la incertidumbre.

Otra barrera es el tema de los secretos financieros, la propiedad intelectual y los conocimientos que tiene cada compañía, porque realmente eso nos ha pasado con la Universidad del Rosario, entonces hasta qué punto ese producto que sacamos comercialmente yo lo puedo explotar y hasta qué punto la universidad académicamente lo puede explotar. Son barreras que claramente en el camino se van dando, pero se deben tener en cuenta.

También el ejercicio de la co-creación ya hablando del usuario, del ejemplo de Adidas, es muy difícil customizar y personalizar y darle gusto a todo el mundo en la co-creación, entonces hay que tener controlado eso, hay que saber hasta qué punto yo dejo que co-creen conmigo porque no es que “ay, lo voy a cambiar el logo”, no se puede. No es de barrera pero es algo con lo que las empresas deben tener cuidado cuando hacen un ejercicio de co-creación. Si no, las expectativas del usuario van a ser muy altas y termina siendo un ejercicio nocivo para la compañía, al contrario de ser interesante, termina siendo un ejercicio bastante nocivo.

Valery Carmona: ¿Las estrategias de co-creación serán relevantes en la nueva normalidad?

Mauricio: Pues, hay una cosa que tiene que revisar y es que hay cosas que van a cambiar y hay otras que van a volver en algún momento a la normalidad y hay otras que más allá de la cuarentena se van a mantener. A mí lo que me preocupa, y lo digo es por las cosas que han pasado, es que siempre que hay un virus o hay una recesión económica, cuando pasa el tema definitivamente, la gente anhela volver. Entonces va a haber muchas fiestas. Hay que tener mucho cuidado con eso. Yo creo que la co-creación sí está impactando bastante, no sé hasta qué punto las pantallas nos permitan unirnos, pero claro que sí se ha visto relevante el hecho no más de que los países se unan para poder contribuir contra el virus. O el ejemplo más grande que está pasando ahorita es que antes a nadie se le ocurría que una empresa argentina me

podiera contratar a mí, o una empresa de Estados Unidos. Más allá que sea algo que tiene que ver con el trabajo, nos habla de que el mundo se está expandiendo y tú puedes encontrar recursos en cualquier parte del mundo, lo que no podías hacer antes. Ya no necesitas contratar una persona, sino puedes hacer contacto por alguna red social y co-crean. Entonces, esa pregunta es un poquito difícil de responder, pero en definitiva, sí vamos a necesitar más ejercicio de co-creación desde un punto multidisciplinar, voy a requerir más conocimiento multidisciplinar y por ende voy a tener que co-crear con más personas, voy a entender más la necesidad de los usuarios, puedo conectar más personas. Son factores que van saliendo digamos en el transcurso de las cosas.

Valery Carmona: Volviendo a la pregunta ¿crees que un producto que nace desde la co-creación impacta positivamente la lealtad? ya enfocándonos en que es el consumidor el que aporta en esa creación de ese producto o servicio, ¿por qué crees que sí se podría fidelizar?

Mauricio: Porque se involucra uno con la marca, eso es un tema más de identidad, entonces a mí no me están vendiendo un producto, me están haciendo parte de una marca. Entonces eso creo que es lo más importante en la fidelización, cuando hablamos de co-creación. Cuando yo siento que la marca se interesa por mí, me hace pertenecer y representa mi ideal, definitivamente va a haber una mayor fidelización a diferencia de que yo voy y compro unas botas y ya o compro unos tenis Adidas y me llegó en la caja unos sticker y me llegó después una encuesta que dice cuál es la siguiente tendencia, ¿sobre qué materiales quieres saber?, entonces yo digo “juemadre, me están teniendo en cuenta” y además después lo voy a ver reflejado en un producto. Por ejemplo yo dije “verde y en cuero” y en la otra colección, así no sea intencional, salen unos tenis divinos verdes con cuero y yo digo “uy, me escucharon”. Pues claramente, la co-creación hace parte de la fidelización en el sentido en el que tú no estás comprando un producto sino estás haciendo parte de una marca. Por eso la gente se fideliza.

Valery Carmona: Marce, ¿hay algo que quieras agregar?

Marcela Pinilla: Hasta aquí yo creo que todo ha sido muy claro. Yo creo que nos va a servir un montón esta entrevista para robustecer nuestra investigación. Mauro, muchísimas gracias por tu tiempo. Sí queríamos contar con tu expertiz en el tema.

Mauricio: Vale Marce, no te preocupes. Con todo el gusto.

Anexo 6. Transcripción de entrevista semi-estructurada aplicada a Edward Ramírez Avella, Líder de Partners 4 Startups

Nombre	Edward Ramírez Avella
Teléfono contacto	+57 300 554 3367
Empresa u organización	Partners 4 Startups

Pregunta 1: ¿Qué entiende o sabe de co-creación?

Edward Ramírez Avella: Es un mecanismo de comunicación e innovación empresarial que establece lazos entre productores y usuarios con el objetivo de mejorar los productos actuales o crear nuevos productos que satisfagan las necesidades y/o sugerencias de los clientes.

Pregunta 2: ¿Qué estrategias de co-creación conoce?

Edward Ramírez Avella:

Hay varias:

- Retos de Innovación

- Reuniones de presentación de prototipos
- Concursos

Pregunta 3: ¿Qué problemas cree que soluciona la co-creación?

Edward Ramírez Avella: El principal problema es la visión sesgada de los productores, que en su afán de producir innovaciones, dejan de lado el sentir de sus usuarios.

Pregunta 4: ¿Conoce casos de éxito locales o internacionales de co-creación?

Edward Ramírez Avella: Por supuesto, en nuestra compañía nos encargamos de unir productores, usuarios y emprendedores para solucionar retos de innovación o la creación de nuevos productos para nuevos mercados. Por ejemplo: <https://p4s.co/hackaton-startups-tarpuq>

Pregunta 5: ¿Ha implementado estrategias de co-creación?

Edward Ramírez Avella: Si

Pregunta 6: ¿Cuál fue su experiencia?

Edward Ramírez Avella: Muy positiva, hemos logrado el mejoramiento de procesos, productos y empresas en general, incluso hemos trabajado con el gobierno <https://p4s.co/participathon> .

Sin embargo, hay un caso destacado al interior de nuestra organización donde ofrecimos un premio para los que ofrecieran ideas para el mejoramiento de nuestros servicios.

<https://p4s.co/hagamos-un-mejor-p4s--p4sinnova>

Pregunta 7: ¿Cuál fue el resultado que esperaba obtener versus el objetivo obtenido al implementar esa estrategia de co-creación?

Edward Ramírez Avella: Recibimos muchas ideas que hemos implementado en el tiempo. Algunas ya las habíamos planteado al interior de nuestro equipo de trabajo y logramos validarla con el ejercicio planteado.

Pregunta 8: ¿De qué manera midió el impacto de la estrategia?

Edward Ramírez Avella: Usamos algunas variables entre las que se destacan:

- Número de participantes.
- Votaciones.
- Correlación con nuestro tablero de ideas.

Pregunta 9: ¿Cuál cree que son los aspectos claves que determinan la lealtad de los consumidores?

Edward Ramírez Avella: A título personal me identifico con:

- Calidad de los productos.
- El problema que me resuelven.
- Compatibilidad entre productos y dispositivos.
- El producto debe estar alineado con mis ideales.

Pregunta 10: ¿Considera que un producto/ servicio que nace desde la co-creación, puede impactar positivamente en la lealtad de los consumidores hacia el mismo?

Edward Ramírez Avella: Si, por supuesto. De hecho es una de las maneras más exitosas en el proceso de validación de ideas de negocio.

Pregunta 11: ¿Qué barreras cree que existen en el momento de implementar estrategias de co-creación?

Edward Ramírez Avella: Los valores "conservadores" de las empresas, la co-creación necesita apertura mental y voluntad desde la dirección y mandos medios.

Pregunta 12: ¿Cree que las estrategias de co-creación serán relevantes en la nueva normalidad?

Edward Ramírez Avella: Serán relevantes siempre. Es una necesidad del mercado basado en unos consumidores que cada vez están más conectados y mejor informados.