

**HALLAZGOS EN CO-CREACIÓN CON CLIENTES EN LAS EMPRESAS MÁS  
IMPORTANTES DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES**

**Jairo Guzmán Yermanos**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Maestría en Dirección de Marketing  
Bogotá  
2016**

**HALLAZGOS EN CO-CREACIÓN CON CLIENTES EN LAS EMPRESAS MÁS  
IMPORTANTES DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES**

**Jairo Guzmán Yermanos**

**Directora:  
Isabel Pérez de Alcántara**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Maestría en Dirección de Marketing  
Bogotá  
2016**

## INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

<b>Título de la propuesta</b>	<b>HALLAZGOS EN CO-CREACIÓN CON CLIENTES EN LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES</b>
<b>Estudiantes</b>	<b>Jairo Guzmán Yermanos</b>
<b>Directora de proyecto</b>	<b>Isabel Pérez de Alcantara</b>
<b>Lugar de ejecución</b>	<b>Bogotá D.C., Colombia</b>
<b>Duración del proyecto</b>	<b>Doce(12) meses</b>
<b>Área de conocimiento</b>	<b>Marketing</b>

*Ilustración 1 Información General del Proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.*

## Tabla de contenido

Lista de tablas.....	6
Lista de Ilustraciones.....	7
<b>I. Introducción .....</b>	<b>9</b>
1. Resumen Ejecutivo.....	9
2. Planteamiento del problema.....	11
3. Hipótesis .....	15
4. Objetivos.....	15
A. Objetivo General.....	15
B. Objetivos Específicos.....	15
<b>II. CUERPO DE DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>17</b>
1. Marco Teórico y conceptual .....	17
1.1. Palabras clave .....	17
1.2. Innovación.....	18
1.3. Tipos de innovación .....	19
1.4. Innovación Abierta.....	21
1.5. Empresa centrada en el cliente .....	22
1.6. Generación de valor .....	24
1.7. Innovación de servicios .....	25
1.8. Co – Creación .....	26
1.9. Telecomunicaciones en Colombia .....	28
2. Estado del Arte.....	36
3. Metodología Propuesta.....	42
3.1. Tipo de investigación de mercados .....	42
3.2. Fuentes de obtención de la información.....	43
3.2.1. Fuentes primarias .....	43
3.2.2. Fuentes secundarias.....	43
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	43
<b>III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>48</b>
1.1. Competencia en el sector telecomunicaciones .....	48
1.2. Clientes del sector telecomunicaciones.....	50
1.3. Percepción de valor de los Clientes del sector telecomunicaciones.....	53
1.4. Percepción de diferenciación de los Clientes del sector telecomunicaciones .....	55
1.5. Diferenciación en el sector telecomunicaciones .....	58
1.6. Innovación en el sector telecomunicaciones.....	67
1.7. Innovación abierta – cerrada en el sector telecomunicaciones .....	76
1.8. Co-creación en el sector telecomunicaciones .....	79

<b>1.9. Validación de hipótesis .....</b>	<b>83</b>
<b>2. Conclusiones: .....</b>	<b>86</b>
<b>3. Abordando el problema: .....</b>	<b>87</b>
<b>4. Sigüientes pasos: .....</b>	<b>91</b>
<b>Apéndice A: Guion empleado en las entrevistas .....</b>	<b>92</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>97</b>

## Lista de tablas

Tabla 1 Empresa centrada en Productos vs Empresa centrado en el Cliente.....	20
Tabla 2– INFORMACIÓN TRIMESTRAL SUSCRIPTORES CON ACCESO DEDICADO A INTERNET POR PROVEEDOR.....	31
Tabla 3 Ficha Técnica de Investigación.....	41

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Información General del Proyecto. ....	3
Ilustración 2 - Crecimiento del PIB del sector de Telecomunicaciones .....	12
Ilustración 3 – Suscriptores vs Ingreso Latinoamérica .....	13
Ilustración 4 - The innovation value chain.....	19
Ilustración 5– Innovación cerrada.....	20
Ilustración 6– Innovación abierta.....	21
Ilustración 7 Creación de valor para los clientes objetivo .....	24
Ilustración 8 - Co – creación.....	27
Ilustración 9 - Número de suscriptores de telefonía móvil por 100 habitantes 2014.....	29
Ilustración 10 - PARTICIPACIÓN % PORCENTUAL Y ABSOLUTA DE ABONADOS EN SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL.....	30
Ilustración 11 - Número de suscriptores de telefonía fija por 100 habitantes 2014.....	31
Ilustración 12 - Penetración de abonados de Internet móvil por proveedor.....	32
Ilustración 13 - Penetración de abonados de Internet fijo.....	33
Ilustración 14 - Penetración de abonados de Internet fijo.....	33
Ilustración 15 - Creación de Valor desde la Co- Creación.....	37
Ilustración 16 - El proceso de co-creación de valor cliente-empresa.....	39
Ilustración 17 – Orange y las Star Up.....	41
Ilustración 18 – Años de existencia en el mercado.....	46
Ilustración 19 – Experiencia en el sector .....	46
Ilustración 20 Nivel de Competencia sector Telecomunicaciones. ....	48
Ilustración 21 Factores de Competencia sector Telecomunicaciones.....	49
Ilustración 22 Diferenciación / Precio. ....	49
Ilustración 23 Segmentación clientes.....	50
Ilustración 24 Poder de negociación y nivel de información clientes residenciales. ....	51
Ilustración 25 Poder de negociación y nivel de información clientes Pyme.....	52
Ilustración 26 Poder de negociación y nivel de información clientes corporativos. ....	53
Ilustración 27 Atributos valorados por los clientes del sector. ....	54
Ilustración 28 Diferenciación entre las ofertas de servicios.....	55
Ilustración 29 Oferta .....	56
Ilustración 30 Oferta Telebucaramanga.....	56
Ilustración 31 Oferta ETB.....	56
Ilustración 32 Oferta Tigo.....	57
Ilustración 33 Oferta Movistar.....	57
Ilustración 34 Oferta CLARO.....	57
Ilustración 35 Percepción de valor productos básicos .....	58
Ilustración 36 Diferenciación entre las ofertas de servicios residenciales. ....	59
Ilustración 37 Oferta de contenido CLARO. ....	59
Ilustración 38 Oferta de contenido MOVISTAR.....	60
Ilustración 39 Oferta de contenido UNE.....	60
Ilustración 40 Diferenciación entre las ofertas de servicios PYME.....	61
Ilustración 41 Oferta de contenido CLARO. ....	61
Ilustración 42 Oferta de contenido MOVISTAR.....	62

Ilustración 43 Oferta de contenido UNE.....	62
Ilustración 44 Oferta Corporaciones CLARO. ....	63
Ilustración 45 Oferta de Corporaciones UNE. ....	63
Ilustración 46 Oferta de Corporaciones ETB.....	64
Ilustración 47 Oferta de Corporaciones MOVISTAR. ....	64
Ilustración 48 Tiempo para igualar una diferenciación en precio.....	65
Ilustración 49 Tiempo para igualar una diferenciación en producto.....	65
Ilustración 50 Generación de valor en el sector. ....	66
Ilustración 51 Guerra de precios en el sector. ....	66
Ilustración 52 Área responsable de la innovación.....	67
Ilustración 53 Enfoque de la innovación en la organización. ....	68
Ilustración 54 Conceptos de la innovación. ....	69
Ilustración 55 Enfoque de la innovación.....	69
Ilustración 56 Matriz de Ansoff de la innovación.....	70
Ilustración 57 Nivel de la innovación en el sector. ....	71
Ilustración 58 Innovación por tipo de cliente en el sector. ....	71
Ilustración 59 Nivel de la innovación en cada empresa entrevistada.....	72
Ilustración 60 Efectividad de los procesos de innovación. ....	73
Ilustración 61 Innovación por año en el sector. ....	74
Ilustración 62 Empresas más innovadoras en el sector. ....	74
Ilustración 63 Importancia de la innovación para Mercadeo. ....	75
Ilustración 64 Conocimiento de innovación abierta - cerrada. ....	76
Ilustración 65 Uso de innovación abierta – cerrada <b>UNE y CLARO</b> . ....	77
Ilustración 66 Grupos de interés involucrados en innovación abierta. ....	78
Ilustración 67 Conoce la co-creación.....	80
Ilustración 68 Innovación de servicios abiertos.....	88

## **I. Introducción**

### **1. Resumen Ejecutivo**

En el presente proyecto se buscará a través de la opinión de expertos de las empresas más importantes del sector de Telecomunicaciones en Colombia, realizar una primera aproximación acerca del conocimiento y uso de la herramienta de la co-creación con clientes para la creación de productos y servicios, como respuesta a los retos que debe afrontar esta industria por la baja diferenciación de sus productos y el alto nivel de competencia.

En los últimos años en Colombia, el sector de las Telecomunicaciones ha experimentado grandes transformaciones en el número de jugadores en el mercado debido a procesos de fusiones y adquisiciones, la llegada al país de los grandes jugadores del sector en la región, los planes del gobierno para aumentar a penetración del acceso a internet de los colombianos, el surgimiento de empresas que prestan servicios a través de Internet y que no son operadores tradicionales de telecomunicaciones como: Google, Facebook, Amazon y Apple que han presionado el aumento del ancho de banda entregado al cliente y la caída de tarifas.

También los comportamientos de los consumidores de este sector han ido cambiando y ahora el acceso a Internet y la movilidad son los grandes habilitadores para que el usuario pueda acceder a las experiencias que se ofrecen a través de Internet. Es por esto que el uso de los planes de datos ha ido reemplazando el uso de la voz como medio principal de comunicación, ya que el usuario está en busca de nuevas experiencias que se ofrecen a través de Internet como la televisión en línea, música en su dispositivo móvil, aplicaciones para cubrir necesidades de movilidad, transporte, productividad y el contacto social entre muchas otras.

Este entorno hace que el sector Telecomunicaciones deba buscar nuevas formas de relacionarse con sus clientes, buscando innovaciones que le permitan establecer relaciones de largo plazo con los clientes y generar mayor rentabilidad y es por ello que este trabajo pretende entender que tan importante es para el sector Telecomunicaciones, la co-creación como herramienta de innovación con los clientes.



## 2. Planteamiento del problema

De acuerdo con Kotler el costo de atraer a un nuevo cliente puede ser 5 veces más que el de mantener a un cliente satisfecho (Kotler, 2001), por lo que las organizaciones están reconociendo que establecer relaciones de largo plazo con los clientes es necesario para lograr rentabilidad. (Morris Brown, 2005)

Las empresas en la actualidad enfrentan realidades empresariales que las lleva a caer en la “de la indiferenciación” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011), de acuerdo con Chesbrough estas realidades son:

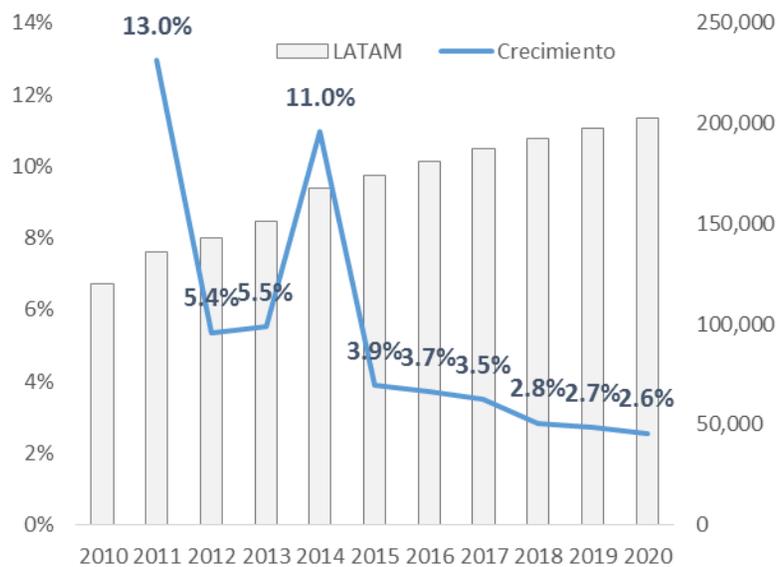
- “El conocimiento y las ideas innovadoras sobre la producción y el proceso empresarial tienen una amplia difusión.” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)
- “La fabricación de productos se traslada a zonas del mundo con costes muy bajos.” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)
- “El período de tiempo cada vez menor que dura un producto en el mercado antes de que sea sustituido por otro nuevo, perfeccionado.” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)

Estas realidades se evidencian en el sector telecomunicaciones, de acuerdo con Arancha Díaz presidenta de AHCIET “La revolución tecnológica nos plantea nuevos desafíos: la cadena de valor del mercado de las telecomunicaciones y el marco competitivo tradicional están transformándose radicalmente. La evolución de los marcos regulatorios no siempre es lo suficientemente ágil para adaptarse a la realidad de un hipersector en el que operan actores muy diversos, se ofrecen cada día nuevos servicios convergentes, cambia a gran velocidad el comportamiento de los consumidores y surgen nuevos debates como los que suponen el equilibrio entre la privacidad y la seguridad. En este contexto el principal desafío del mercado de las telecomunicaciones en América Latina es asegurar que el sector continúa invirtiendo en infraestructuras de forma sostenida en el tiempo y que mantiene su capacidad de innovar para desarrollar los mejores servicios y reducir las barreras de entrada para los usuarios.

(AHCJET Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones, 2014)

De acuerdo con la CEPAL, “La asequibilidad al servicio de banda ancha fija se mide por el precio promedio ofrecido de 1Mbps y la de la banda ancha móvil por el precio promedio al que se ofrece un plan post pago de Internet móvil, en ambos casos como porcentaje del PIB per cápita Este indicador es una aproximación a la proporción del ingreso que debe destinarse para acceder al servicio de banda ancha; a menor proporción, mayor asequibilidad al servicio.” (CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015) en el caso de Colombia este indicador ha pasado de 14,3% al 2,7% entre 2010 y 2014, lo que representa un gran reto para las empresas de Telecomunicaciones del sector ya que esta disminución es muy buena para los ciudadanos, pero genera un estancamiento o disminución de los ingresos de las empresas de telecomunicaciones.

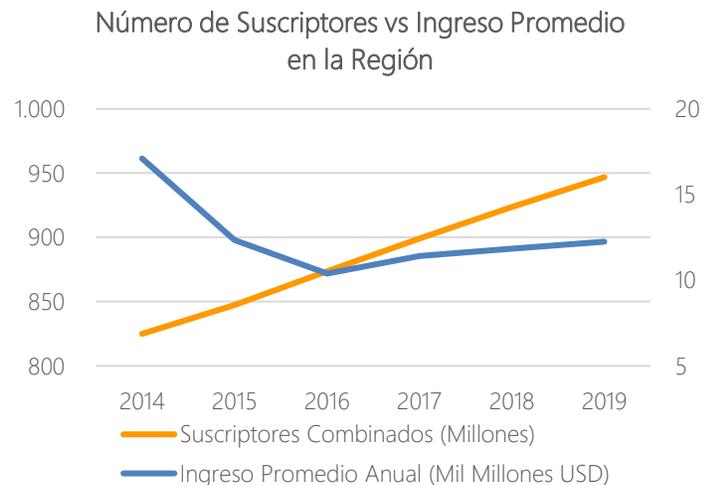
Este contexto se refleja en las caídas del crecimiento del PIB del sector de Telecomunicaciones en toda Latinoamérica, que se ha venido comportando de la siguiente manera:



*Ilustración 2 - Crecimiento del PIB del sector de Telecomunicaciones*

*Fuente: Elaboración propia*

De igual forma las cifras de TeleGeography reflejan que a pesar del crecimiento del número de clientes, los ingresos promedio por cliente han venido disminuyendo a través de los años y solo se espera su recuperación a partir de 2016, como puede observarse en la siguiente gráfica:



*Ilustración 3 – Suscriptores vs Ingreso Latinoamérica*

*Fuente: (TeleGeography, 2014)*

Es por ello que las empresas han empezado a incluir dentro de sus estrategias al cliente, como el actor principal para tomar decisiones, ya que la experiencia del cliente es la clave en la creación de valor, la innovación, la estrategia y el liderazgo ejecutivo. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

Los clientes actuales quieren formar parte de la cadena de valor, participar en la creación de los productos y servicios y definir su experiencia al momento de utilizarlo y prefieren permanecer con las marcas que les dan esta posibilidad.

La co-creación busca la generación en conjunto con los grupos de interés, de propuestas de valor innovadoras, mejorando la experiencia del consumidor en cada punto de contacto con la empresa con el objetivo de maximizar el valor para ambas partes y simplificar el proceso. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

Es por esto que esta investigación realizará un análisis inicial, acerca del conocimiento que tienen las áreas de mercadeo de las empresas más importantes del sector telecomunicaciones para realizar procesos de co-creación con sus clientes.

Estas realidades generan que las empresas deban innovar de forma permanente y a una velocidad muy alta para poder mantenerse en el mercado. Sin embargo la innovación se ha centrado principalmente en los productos lo que ofrece una perspectiva limitada y fácil de imitar, por lo que se ha iniciado la transformación de productos en plataformas que incorporan innovaciones internas y externas que incluyan servicios en torno a estas plataformas para aprovechar el conocimiento tácito que se genera en las interacciones con los clientes. (Chesbrough, 2011)

Esta dificultad se evidencia en la elevada tasa de fracasos de los nuevos productos, de acuerdo con Santos y Vazquez (Santos & Vazquez, 1997) esta cifra es de 32% para industrias de alta tecnología y 40% en industrias tradicionales.

### **3. Hipótesis**

- Para los expertos de las empresas más importantes del sector Telecomunicaciones, se presentan signos de estar cayendo en la trampa de la indiferenciación.
- Para los expertos de las empresas más importantes del sector Telecomunicaciones, se realizan innovaciones en productos o servicios teniendo en cuenta a sus clientes.
- De acuerdo con los expertos de las empresas más importantes del sector, las áreas de mercadeo de sus empresas están preparadas para realizar procesos de Co – Creación con sus clientes.

### **4. Objetivos**

#### **A. Objetivo General**

Hacer un análisis inicial acerca del nivel de preparación y conocimiento que tienen las áreas de mercadeo de las empresas más importantes del sector Telecomunicaciones para realizar procesos de Co – Creación con sus clientes, de acuerdo con la opinión de un experto de cada compañía.

#### **B. Objetivos Específicos**

Determinar en concepto de los expertos qué tipos de innovación realizan las empresas más importantes de Telecomunicaciones colombianas.

Realizar una primera aproximación acerca de cómo las empresas más relevantes de Telecomunicaciones de Colombia, incluyen a sus clientes en la generación de productos y servicios y de qué forma lo hacen.

Determinar el grado de conocimiento de los especialistas de mercadeo objeto de este estudio acerca de la co-creación.

## **II. CUERPO DE DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **1. Marco Teórico y conceptual**

#### **1.1. Palabras clave**

Innovación, Tipos de Innovación, Innovación abierta, Empresa centrada en el cliente, generación de valor, Innovación de servicios, Co – Creación, Telecomunicaciones en Colombia.

El presente marco teórico busca ilustrar y definir, de manera específica, cada concepto elegido para soportar y contextualizar el proyecto de investigación desarrollado.

Teniendo en cuenta que el eje central del proyecto co-creación con clientes en el sector telecomunicaciones, se incluirán las definiciones necesarias para determinar que es co-creación y describir como es el sector de las telecomunicaciones en Colombia y como la co-creación puede mejorar la experiencia del consumidor y la generación de valor.

Dado que la co-creación es una herramienta de innovación abierta, se iniciará el marco teórico definiendo el concepto de innovación, para introducir la definición de los tipos de innovación que pueden aplicar las empresas para el diseño de sus productos o servicios. Para que se pueda dar la innovación abierta, la empresa debe estar centrada en cliente por lo que se explicará este concepto. Teniendo en cuenta que el sector telecomunicaciones es en general un sector de servicios, se definirá la innovación en servicios. A partir de las definiciones anteriores se explicará el concepto de co-creación.

Así mismo, cada uno de los términos definidos anteriormente para el marco introducen los conceptos de generación de valor y las plataformas de servicios que enlazan la innovación con el sector telecomunicaciones.

Como la investigación está enfocada en el sector telecomunicaciones, se describirá este sector en Colombia.

## **1.2. Innovación**

En 1,934 Joseph Schumpeter definió la innovación a partir de los siguientes cinco conceptos:

- Introducir al mercado un nuevo bien.
- Introducir un nuevo método de producción.
- La apertura de un nuevo mercado en un país.
- Conseguir una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado.

Según Gee, (Gee, 1981) innovación “es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente”.

Posteriormente la Comisión Europea (Comisión Europea, 1995), define la innovación como: “Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.

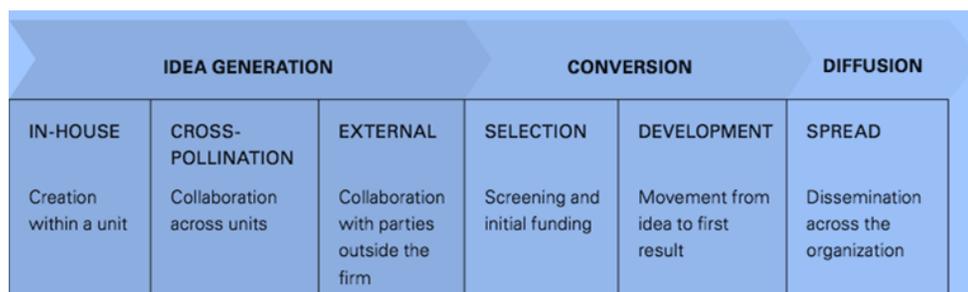
En el 2009, según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico , 2009 ) “innovación consiste en la implementación de un nuevo y/o significativamente mejorado producto o servicio, proceso, estrategia de marketing, método organizacional, práctica de negocio o de relaciones públicas”.

Esta definición es complementada por Álvarez (Álvarez Falcon, 2009) incluyendo que “la innovación es también el esfuerzo que realiza cualquier sistema productivo por crear y mantener vigente su Propuesta de Valor”.

Teniendo en cuenta la definición de innovación de la OCDE complementada por Álvarez en 2009, innovación sería la implementación de un nuevo y/o significativamente mejorado producto o servicio, proceso, estrategia de marketing, método organizacional, práctica de negocio o de relaciones públicas; buscando crear y mantener vigente su propuesta de valor.

### 1.3. Tipos de innovación

En su artículo “The Innovation Value Chain” (Hansen & Birkinshaw, 2007) definen la cadena de valor de la innovación como un flujo integrado:



*Ilustración 4 - The innovation value chain*

*Fuente: The innovation value chain (Hansen & Birkinshaw, 2007)*

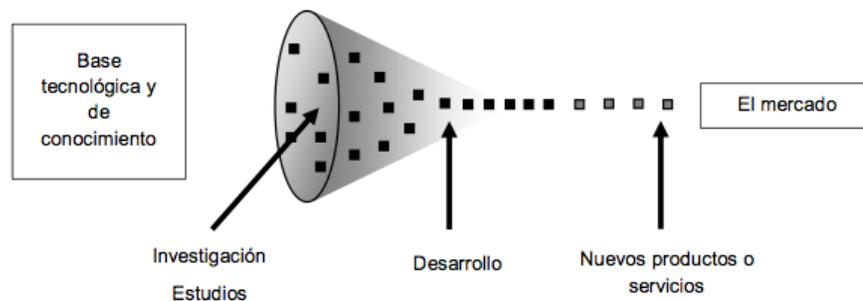
Según el origen de la innovación, esta puede ser cerrada cuando se origina al interior de la empresa (dentro de una unidad de negocios o por colaboración de varias unidades de negocio) o abierta cuando se incluyen fuentes externas a la empresa.

En la innovación interna, el valor es creado a través de la cadena de procesos internos de la empresa y el Cliente es receptor de la oferta que, la empresa supone, es de valor para el cliente.

En la etapa de generación de ideas Kotler y Gary (Kotler & Gary, Marketing, Versión para Latinoamérica, 2007) las fuentes internas se asocian a la investigación y el desarrollo formales con sus empleados, mientras que las fuentes externas incluyen, clientes, competidores, distribuidores y proveedores entre otras.

Auletta y Lara resaltan que las empresas “han modificado el modelo tradicional lineal de innovación, que colocaba al fabricante y sus procesos internos de investigación y desarrollo en el centro, para adoptar un modelo más amplio, centrado en el cliente y en la gestión de talento interno y externo.” (Auletta & Lara, 2010)

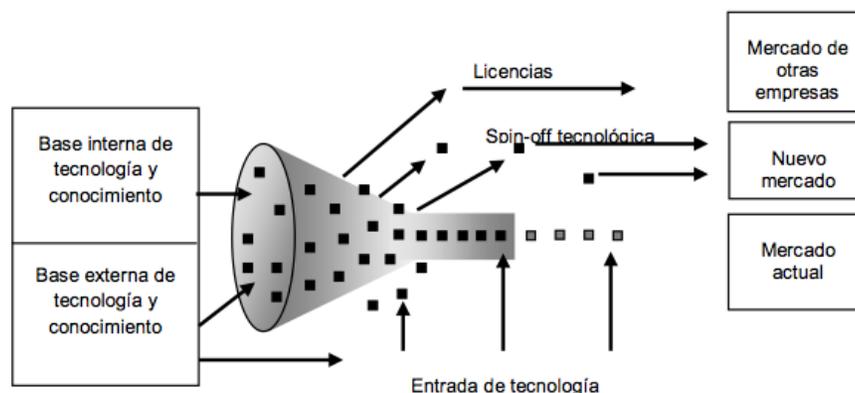
Para Chesbrough en la Innovación cerrada “Las empresas deben generar por sí solas sus propias ideas y luego desarrollarlas, construirlas, sacarlas al mercado, distribuirlas mantener los servicios que generan, financiarlas y respaldarlas.”



*Ilustración 5– Innovación cerrada*

*Fuente: (Chesbrough, Innovación Abierta, 2009)*

En tanto que la innovación abierta según el mismo autor “es un paradigma según el cual, para conseguir el avance de sus tecnologías, las compañías pueden y deben utilizar ideas externas, así como ideas internas, y también vías internas y externas hacia el mercado.” (Chesbrough, Innovación Abierta, 2009)



*Ilustración 6– Innovación abierta*

*Fuente: (Chesbrough, Innovación Abierta, 2009)*

#### **1.4. Innovación Abierta**

Para Auletta y Lara “La innovación abierta constituye un nuevo paradigma para acelerar el desarrollo de nuevos productos, servicios o proposiciones de valor, mediante la generación y el aprovechamiento de redes internas y externas, e incentivos adecuados para la gestión de talentos, independientemente de su ubicación, afiliación, formación u origen.” (Auletta & Lara, 2010)

Chesbrough amplía esta definición: “La innovación abierta combina, por tanto, ideas internas y externas para crear estructuras y sistemas cuyos requerimientos son definidos por un modelo de negocio. Ese modelo de negocio utiliza tanto ideas externas como internas para generar valor, al tiempo que define mecanismos internos para reclamar alguna porción de ese valor. La innovación abierta presupone que las ideas internar también pueden ser conducidas al mercado a través de canales externos, por fuera de los negocios actuales de la firma, a fin de crear un valor adicional.” (Chesbrough, Innovación Abierta, 2009)

Para Auleta y Lara “el proceso de innovación abierta revoluciona el concepto

tradicional centrado en los especialistas de investigación y desarrollo dentro de la empresa, abriendo las fronteras internas y externas de la organización, para buscar complementación en fuentes diversas de tecnología e innovación. Se puede entonces acudir a fuentes tales como clientes, proveedores, consumidores, jubilados de la industria, socios, aliados, universidades e institutos de investigación, así como a la comunidad en el sentido más amplio, sin descuidar los recursos enormes de talento con que cuentan las grandes organizaciones.” (Auletta & Lara Carrero, 2010)

En Colombia Ángel, López y Delgado mencionan que “hasta hace apenas unos años, cuando la economía era bastante cerrada, y la globalización no tocaba al país todavía con todo su rigor, el modelo de innovación de la Organización estaba basado en la capacidad de seguir las tendencias en productos y tecnologías de los mejores a nivel mundial, para introducirlas en sus mercados. Hoy, con el libre comercio y la globalización en pleno, el consumidor ha ganado acceso a una gran cantidad de opciones disponibles en el mundo, lo que ha hecho que el modelo anterior se quede corto para toda compañía que quiera mantener su liderazgo, obligándola a migrar a un modelo de innovación más ambicioso, que la posicione y mantenga a la vanguardia en procesos, productos y servicios, creando diferenciación y ventajas competitivas. (Ángel Mejía, López Rendón, & Delgado Galeano, 2013)

### **1.5. Empresa centrada en el cliente**

Para lograr escapar de la trampa de la indiferenciación (Chesbrough, 2011), las compañías deben migrar de un modelo centrado en producto a un modelo centrado en el cliente. Galbraith a través de modelo de diseño de organizaciones Star Model (Galbraith Management Consultants, 2013) plantea cinco dimensiones que se deben tener en cuenta al plantear el diseño de una organización: Estrategia, Estructura, Procesos, Compensación y Personas. A partir de este modelo expone las diferencias entre organizaciones centradas en el cliente y centradas en producto. (Galbraith, 2005).

	Empresa centrada en productos	Empresa centrada en el Cliente
Estrategia	Desarrollar nuevos y mejores productos para mantener la ventaja competitiva	Desarrollar paquetes personalizados que sean la mejor solución para el cliente
Estructura	Gerencias de producto I+D+i	Gerencia de Clientes Equipos de Clientes
Procesos	Prioridades y procesos en función del desarrollo de productos de la empresa y la competencia	Prioridades y procesos orientados a atender las necesidades de la cartera de clientes
Compensación	Bonos y comisiones por cuota de mercado	Bonos y comisiones por participación en el gasto del cliente, satisfacción y retención de clientes
Personas	Alto conocimiento técnico y de innovación de productos	Alta capacidad de relacionamiento y de innovación en soluciones

*Tabla 1– Empresa centrada en Productos vs Empresa centrado en el Cliente.*

Fuente: Elaboración propia basado en Star Model (Galbraith Management Consultants, 2013) y Designing the Customer-Centric Organization (Galbraith, 2005)

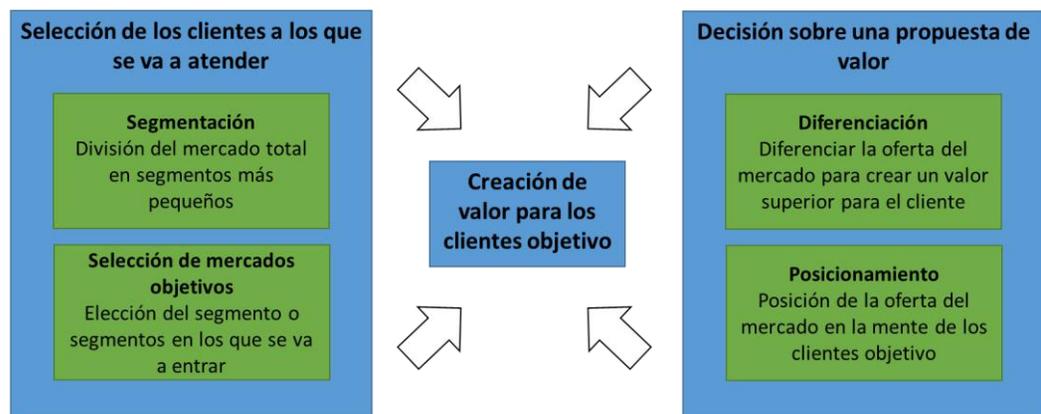
Para lograr una transición de una empresa centrada en el producto a una empresa centrada en el cliente es necesario que la organización empiece a generar paquetes de soluciones que creen valor para el cliente, con el objetivo de colocar la mayor cantidad de productos y servicios en los clientes actuales. (Galbraith, 2005)

Y deben preocuparse por establecer una relación con cercana con los clientes, pasando de un monólogo a un diálogo en el que el cliente sea parte de la personalización de la solución que espera. (French, LaBerge, & Magill, 2011)

De esta forma podrá crear, profundizar y mantener las relaciones con sus clientes, generándole valor y garantizando el mayor número de negocios con cada uno de ellos. (Restrepo, Mercadeo Relacional, 2006)

## 1.6. Generación de valor

De acuerdo con Kotler y Armstrong la creación de valor para los clientes objetivo es el resultado de una estrategia de marketing orientada al cliente, la cual se basa en cuatro etapas: segmentación del mercado, selección de mercado objetivo, diferenciación y posicionamiento. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)



*Ilustración 7 Creación de valor para los clientes objetivo*

*Fuente:* (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

Plantean Ramawasmy y Goulliart que la empresa ya no es la única creadora de valor, ni tampoco define la cadena de valor, ya que los clientes, proveedores, empleados y socios no solo quieren recibir; su objetivo es participar para mejorar el valor que pueden recibir. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

Restrepo plantea que involucrar al cliente en el desarrollo del producto facilita la personalización y genera fidelidad de los clientes, ya que se han involucrado en el proceso estableciendo una relación continua de aprendizaje. (Restrepo, Mercadeo Relacional, 2006)

La gestión de producto en este sentido genera diferenciación y personalización, permitiendo que se logre pasar a un modelo relacional, con las siguientes funciones:

- Investigación y desarrollo en función del cliente.
- Creación del círculo de fidelización: interacción, retroalimentación y comunicación para mejorar el desempeño del producto y la experiencia para el cliente.
- La innovación.
- El análisis del valor del cliente mediante métricas que indiquen cuánto vale cada cliente para la empresa. (Restrepo, Mercadeo Relacional, 2006)

### **1.7. Innovación de servicios**

Los productos cada día representan una menor proporción de la actividad económica, pues las economías avanzadas se orientan cada vez más hacia los servicios, pero las empresas saben menos acerca de innovar en servicios que cómo desarrollar productos y tecnologías. (Chesbrough, 2011)

Chesbrough indica que “Hoy los servicios abarcan aproximadamente el 80% de la actividad económica en Estados Unidos, y más del 60% de la actividad económica de las cuarenta economías más importantes del mundo”

La innovación en servicios surge entonces como la respuesta a los desafíos actuales de las compañías para mejorar su relación con los clientes, aumentar la fidelidad y escapar de la comoditización.

De acuerdo con Chesbrough esto requiere es establecimiento de cuatro conceptos fundamentales:

1. Concebir el negocio como una empresa de servicios abiertos.
2. Generar experiencias que añaden valor y satisfacción al cliente pero medio de la co – creación.
3. Utilizar la innovación abierta para convertir el negocio en un plataforma en la que otros puedan basarse.
4. Transformar el modelo de negocio para buscar rentabilidad a través de la innovación abierta.

### **1.8. Co – Creación**

Para Ramaswamy y Prahalad la co-creación es un proceso durante el cual los consumidores, clientes, empleados, distribuidores y proveedores entre otros toman un rol activo en la creación de valor en conjunto con la compañía. (Ramaswamy & Prahalad, 2004)

La Co-creación permite que el conocimiento tácito (conocimiento adquirido a través de la experiencia) que tienen los grupos de interés, sea tenido en cuenta por la compañía en el proceso de innovación.

Para Chesbrough “la información tácita explica por qué los innovadores de servicios a menudo deben cocrear con los clientes. La información tácita es difícil de transmitir, de manera que resulta útil, y a menudo necesario, transmitir la interacción repetida entre clientes y proveedores”. (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)

Ramaswamy y Gouillart (Ramaswamy & Gouillart, 2012) consideran la experiencia humana como el punto de inicio de la creación de valor, y que el valor de las experiencias es mayor cuando existe un compromiso interactivo entre la empresa y los individuos. Para lo

cual las empresas deben crear o incrementar las plataformas de participación que permitan nuevas interacciones.

Estas nuevas interacciones generan: disminución en el riesgo y costo e incrementan el capital estratégico y el retorno para la empresa y generan nuevas interacciones para los individuos. (Ramaswamy & Guillard, 2012)



*Ilustración 8 - Co – creación*

*Fuente: (Ramaswamy & Guillard, 2012)*

La construcción de los bloques de interacción es el primer paso para facilitar el proceso de co-creación. Los bloques de interacción se obtienen de analizar cada una de las interacciones entre la empresa y los individuos, revisando el Diálogo, Acceso, Riesgo – Beneficio y la Transparencia (DART). (Ramaswamy & Prahalad, 2004)

- El diálogo es un elemento importante en la co-creación, ya que se debe buscar que sea en igualdad de condiciones entre la empresa y los individuos para

buscar una solución conjunta a los problemas encontrados en las interacciones.

- El Acceso a la información por parte de los individuos es fundamental en el proceso ya que generalmente las empresas han utilizado la asimetría de información con el cliente a su favor, sin embargo ahora los clientes están mucho más informados y la empresa es solo una de las fuentes de información.
- Riesgo - Beneficio hace referencia a lograr un entendimiento personalizado de los riesgos y beneficios de cada interacción para las partes.
- Transparencia. Se debe revisar si las interacciones entre las partes se hacen de forma transparente o si existe la necesidad de aumentar la claridad de la información o la forma de actuar. (Ramaswamy & Prahalad, 2004)

## **1.9. Telecomunicaciones en Colombia**

Las Comunicaciones en Colombia son reguladas dentro de las funciones del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC) y la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC).

De acuerdo con la Ley 1341 de 2009 Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes. (Congreso de la república de Colombia, 2009)

También define esta ley “El sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está compuesto por industrias manufactureras, comerciales y de servicios cuyos productos recogen, procesan, crean, transmiten o muestran datos e información electrónicamente”. (Congreso de la república de Colombia, 2009)

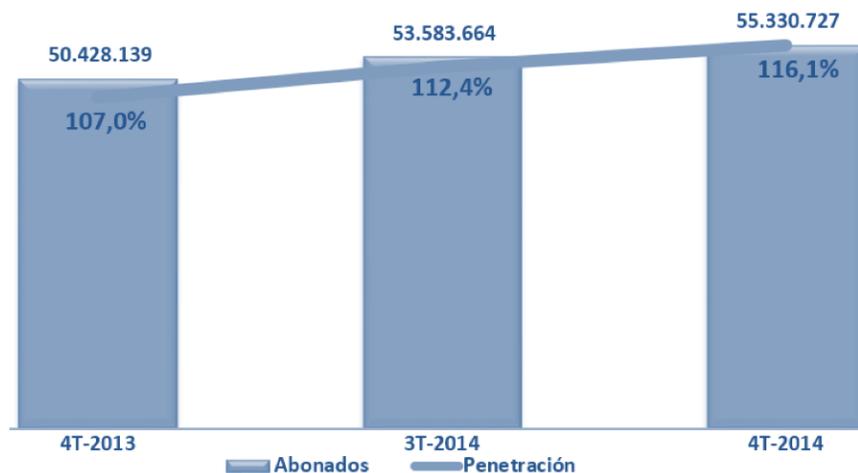
Dentro de este sector, como objeto de este estudio se trabajarán empresas que prestan servicios de Telefonía móvil y fija e Internet móvil y fijo.

### Telefonía móvil

La telefonía móvil es el servicio que permite la conexión para la comunicación telefónica entre usuarios móviles o entre estos y usuarios de telefonía fija.

Según el reporte de Industria TIC de la CRC “La penetración del servicio de telefonía móvil en el mundo está acercándose al 100%, lo que significa que en pocos años habrá tantas líneas celulares como personas”. (Comisión de Regulación de Comunicaciones , 2013).

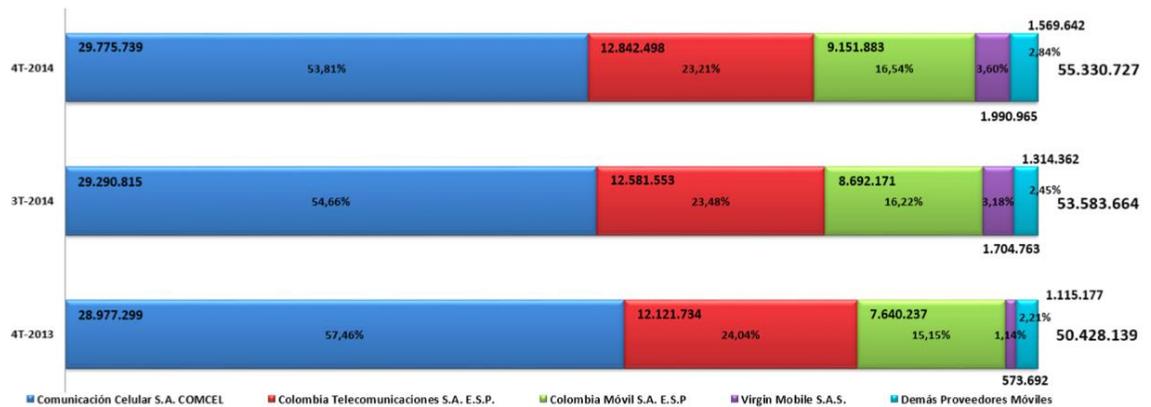
En el caso de Colombia, en el 2014 la penetración de telefonía móvil era del 116,1%.



*Ilustración 9 - Número de suscriptores de telefonía móvil por 100 habitantes 2014*

*Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015)*

El INFORME TRIMESTRAL DE LAS TIC – Cifras Cuarto Trimestre de 2014, (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015) presenta el número de abonados por proveedor



*Ilustración 10 - PARTICIPACIÓN % PORCENTUAL Y ABSOLUTA DE ABONADOS EN SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL*

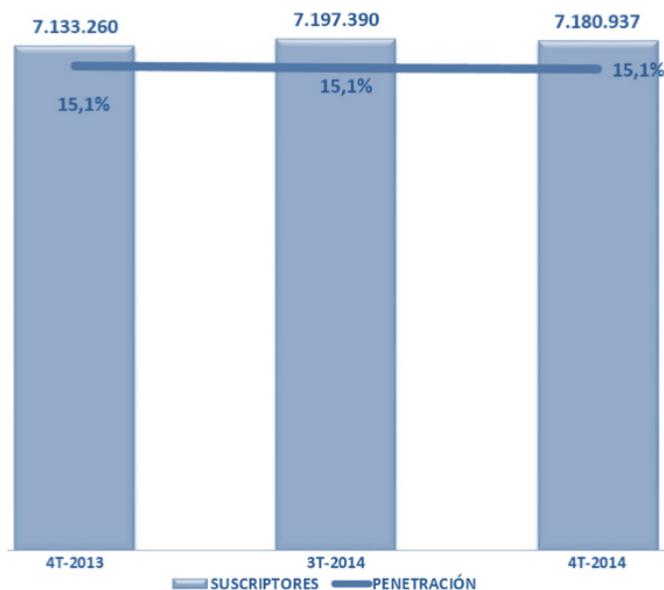
*Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015)*

Estas cifras muestran que el 93,56% de la participación del mercado, se concentra en CLARO (Comunicación Celular S.A. COMCEL), MOVISTAR (Colombia Telecomunicaciones S. A. E. S. P.) y TIGO (Colombia Móvil S.A. E.S.P.).

### **Telefonía fija**

La telefonía fija es un servicio que permite la comunicación bidireccional a través de un teléfono conectado a una red por medio de un cable.

En el caso de la telefonía fija en Colombia la penetración llega al 15,1%



*Ilustración 11 - Número de suscriptores de telefonía fija por 100 habitantes 2014*

*Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015)*

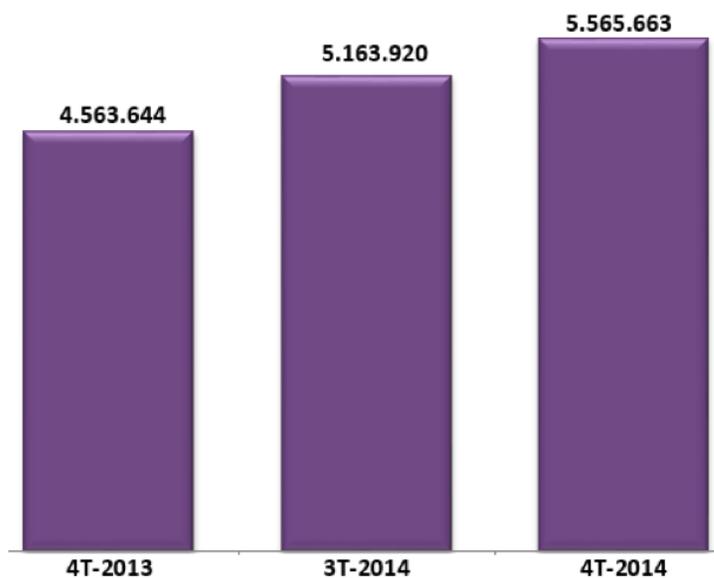
Al finalizar el cuarto trimestre de 2014, el 87% de los suscriptores se concentra en cinco proveedores de redes y servicios: UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.529.811), Telmex Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.526.040), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.441.320), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (1.424.924) y Empresas Municipales de Cali E.I.C.E. E.S.P. (318.699).

### **Internet Móvil**

El servicio de Internet móvil, permite la conexión a Internet desde dispositivos celulares haciendo uso de la red de telefonía móvil.

El INFORME TRIMESTRAL DE LAS TIC – Cifras Cuarto Trimestre de 2014, (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015) detalla la

penetración de abonados de Internet móvil por proveedor:



*Ilustración 12 - Penetración de abonados de Internet móvil por proveedor*

*Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015)*

## **Internet Fijo**

El servicio de internet fijo permite la conexión a la red de internet a través de una conexión cableada o fibra óptica desde un punto fijo.

De acuerdo con El INFORME TRIMESTRAL DE LAS TIC – Cifras Cuarto Trimestre de 2014, (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015), la penetración del Internet fijo llega al 10,6%

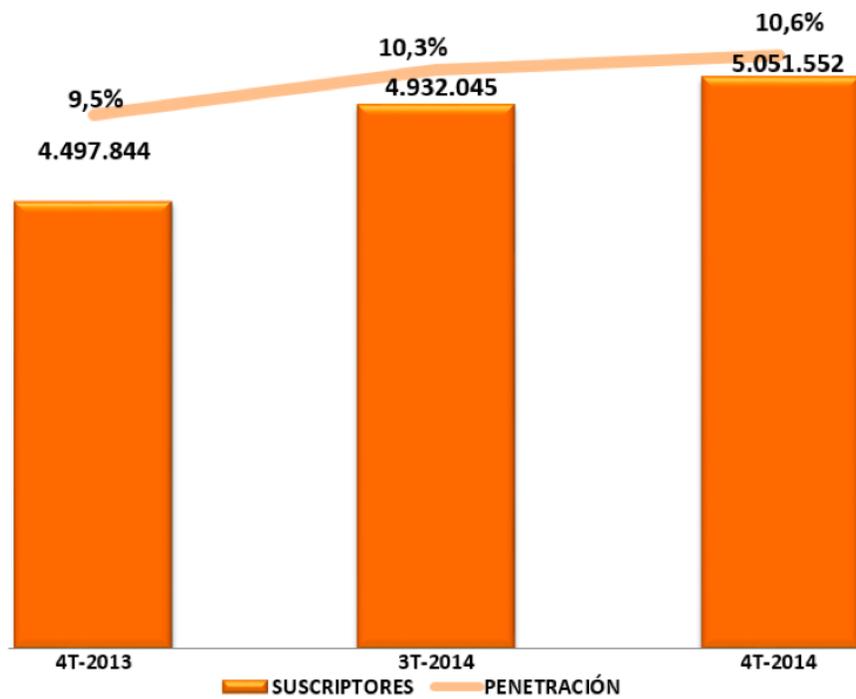


Ilustración 13 - Penetración de abonados de Internet fijo

Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015)

Este informe muestra que los principales actores de este mercado son TELMEX COLOMBIA S.A., UNE EPM TELECOMUNICACIONES, COLOMBIA TELECOMUNICACIONES (MOVISTAR), EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTA (ETB) y EDATEL.



Ilustración 14 - Penetración de abonados de Internet fijo

Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2015)

El INFORME TRIMESTRAL DE LAS TIC – Cifras Cuarto Trimestre de 2013, (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014) detalla el número de suscriptores con acceso dedicado a Internet por proveedor:

PROVEEDORES	No. SUSCRIPTORES 4T - 2013	PARTICIPACION % 4T - 2013
TELMEX COLOMBIA S.A. - TELMEX	1.428.967	31,77%
UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A. E.S.P. - UNE EPM TELCO	1.171.015	26,04%
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP - MOVISTAR	860.583	19,13%
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ S.A. ESP. - ETB	534.624	11,89%
EDATEL S.A. E.S.P. - EDATEL	136.700	3,04%
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. - TELEBUCARAMANGA	99.263	2,21%
EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E.E.S.P. - EMCALI	93.889	2,09%
METROTEL REDES S.A - METROTEL	91.846	2,04%
SUPERCABLE TELECOMUNICACIONES S.A.	10.935	0,24%
EMPRESA DE RECURSOS TECNOLOGICOS S.A E.S.P.	10.282	0,23%
MEDIA COMMERCE PARTNERS S.A	9.862	0,22%
GLOBAL T.V. TELECOMUNICACIONES S.A.	9.755	0,22%
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYAN S.A EMTEL E.S.P	7.005	0,16%
HV TELEVISION SAS	6.369	0,14%
CABLE BELLO TELEVISIÓN LTDA.	6.126	0,14%
UNITEL S.A. EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS, UNITEL.S.A. E.S.P.	5.513	0,12%
BT LATAM COLOMBIA S.A.	2.053	0,05%
CABLE VISION E.U.	1.652	0,04%
AZTECA COMUNICACIONES COLOMBIA S A S	1.091	0,02%
TV AZTECA SUCURSAL COLOMBIA	1.070	0,02%
GILAT COLOMBIA S A ESP	1.044	0,02%
IFX NETWORKS COLOMBIA LTDA	1.025	0,02%
UNIMOS EMPRESA MIINICIPAL DE TELECOMUNICACIONES DE IPIALES S.A. E.S.P.	1.012	0,02%
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE LA ORINOQUIA S.A. E.S.P.	980	0,02%
SOL CABLE VISIÓN SAS E.S.P.	961	0,02%
COCOM S.A.S	698	0,02%
AXESAT S.A.	604	0,01%
LEVEL 3 COLOMBIA S.A.	544	0,01%
EMPRESA DE SERVICIOS INALAMBRICOS Y TELECOMUNICACIONES - EMSITEL LTDA.	385	0,01%
EMPRESA DE ENERGIA DE CASANARE S.A. E.S.P.	312	0,01%
SISTELEC LTDA	261	0,01%
INTERCOM COLOMBIA LTDA	190	0,00%
CORPORACION POLITECNICA NACIONAL DE COLOMBIA	180	0,00%
DIALNET DE COLOMBIA S.A. E.S.P.	167	0,00%
DIVEO DE COLOMBIA S.A.S.	108	0,00%
S3 WIRELESS COLOMBIA S.A.	103	0,00%
ANS COMUNICACIONES LTDA	99	0,00%
CONSULNETWORKS S.A. E.S.P.	95	0,00%
INTELLIGENT TECHNOLOGY SOLUTIONS S.A.	83	0,00%
ELECTRONICA Y TELECOMUNICACIONES DE COLOMBIA S.A.S.	45	0,00%
DCS DIGITAL COMMUNICATION SYSTEMS LTDA.	34	0,00%
AVANTEL S.A.S.	30	0,00%
SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES DEL ORIENTE SAS	25	0,00%
CORPORACION INTERUNIVERSITARIA DE SERVICIOS CIS	21	0,00%
DEL CARIBE TELECOMUNICACIONES DELCATEL S.A.S	19	0,00%
SKYNET DE COLOMBIA S.A.	18	0,00%
BRASIL TELECOM DE COLOMBIA EMPRESA UNIPERSONAL	7	0,00%
CONSULTORES EN TECNOLOGIAS DE INFORMACION SAS	7	0,00%
MEGAWIRELESS LTDA	6	0,00%
VERIZON COLOMBIA S.A.	6	0,00%
NETBEAM S.A.	4	0,00%
RED UNO S.A.	4	0,00%
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE COLOMBIA S.A. - INFONET ENTERPRISE	1	0,00%
GILAT NETWORKS COLOMBIA S.A. ESP	0	0,00%
GLOBAL TARGET S.A.	0	0,00%
INGELCOM INGENIERIA ELECTRONICA Y DE TELECOMUNICACIONES S.A.S.	0	0,00%
METROPOLITANA DE TELECOMUNICACIONES S.A. E.S.P.	0	0,00%
SPRINT INTERNACIONAL COLOMBIA LTDA.	0	0,00%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>4.497.678</b>	<b>100%</b>

Tabla 2– INFORMACIÓN TRIMESTRAL SUSCRIPTORES CON ACCESO DEDICADO A INTERNET POR PROVEEDOR.

Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014)

Sin embargo las cifras muestran que el 90% de los suscriptores de estos servicios, son atendidos por las siguientes empresas: CLARO (TELMEX - COMCEL), UNE EPM TELCO, MOVISTAR, ETB, EDATEL, TELEBUCARAMANGA, EMCALI y METROTEL.

## 2. Estado del Arte

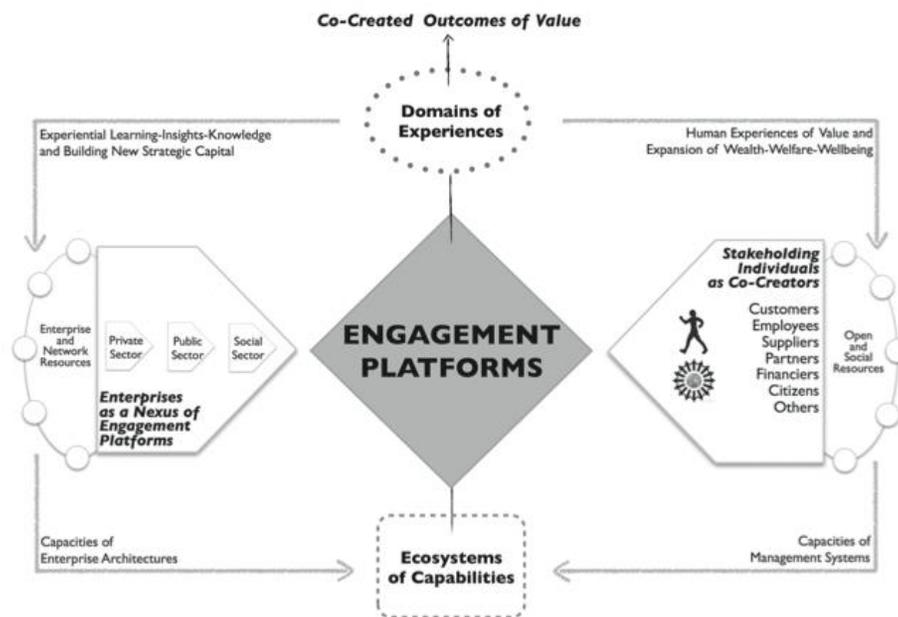
“En el período 2000 – 2004, Venkat Ramaswamy, junto a C.K. Prahalad escribieron una serie de artículos sobre las implicaciones de un cliente más conectado y con mayor empowerment para la empresa y la sociedad en general. Por un lado detallaron el viraje de las competencias hacia una red de comunidades de clientes y talento global externos a la compañía y, por el otro, explicaron el surgimiento de redes de empresas con recursos globales. Los autores sugirieron que la experiencia del cliente es la clave para la creación de valor, la innovación, la estrategia y el liderazgo ejecutivo. También señalaron que estos cambios generalizados ocurridos en la empresa y la sociedad requieren de la co – creación, es decir, la práctica de desarrollar sistemas, productos o servicios mediante la colaboración con clientes, gerentes, empleados y otras partes interesadas”. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

En el año 2005 Vankat Ramaswamy en conjunto con Francis Gouillart, iniciaron el desarrollo de un marco transformacional para la co – creación, por medio de las interacciones con gerentes de todo el mundo descubrieron que las empresas ya estaban trabajando en la construcción de plataformas que mejoraran las experiencias de los grupos de interés. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

Plantean Ramawasmy y Goulliart que la empresa ya no es la única creadora de valor, ni tampoco define la cadena de valor, ya que los clientes, proveedores, empleados y socios no solo quieren recibir; su objetivo es participar para mejorar el valor que pueden recibir. (Ramaswamy & Gouillart, 2012)

La co-creación es la creación y la evolución conjunta de valor, con individuos de los grupos de interés, intensificadas y establecidas a través de las nuevas plataformas de relación virtualizadas, a partir de ecosistemas de capacidades, y que son actualizadas y consagradas en los dominios de experiencias, permitiendo la expansión de la riqueza y el bienestar. Como se muestra en la siguiente figura, la co-creación es tanto el medio como el fin, continuamente en evolución en un ciclo virtuoso de resultados "ganar-ganar". Hay potencialmente infinitas

oportunidades de creación de valor conjunta. Los gerentes deben reconsiderar la naturaleza de los recursos y las oportunidades, los focos de la competencias, y cómo se desarrolla el acceso a la competencias. Todos grupos de interés, representan una base de recursos y oportunidades, incluyendo los consumidores, los empleados en todos los niveles y también los demás grupos de interés. Obtener acceso privilegiado y oportuno a estos recursos y oportunidades, y conocimiento de los usuarios y las habilidades en general, requiere que los gerentes consideren maneras en las que pueden manejar las relaciones de riesgo-beneficio en las redes. (Ramaswamy & Guillard, 2012)



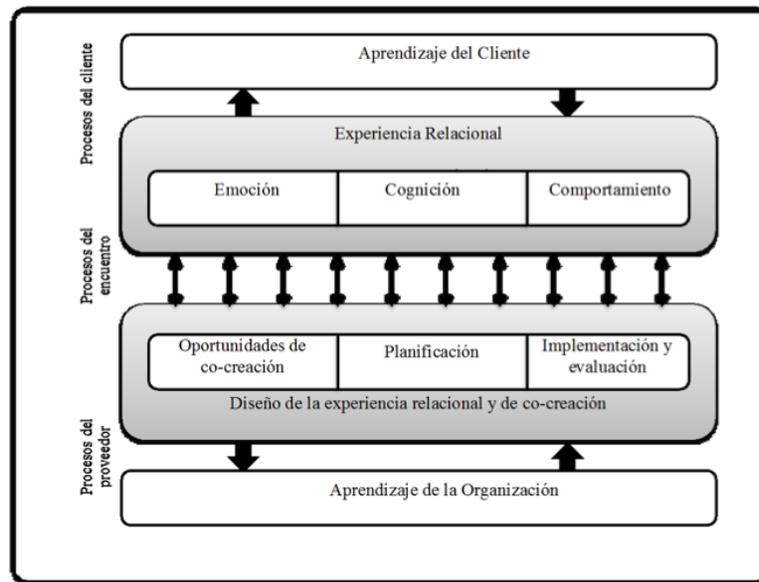
*Ilustración 15 - Creación de Valor desde la Co- Creación*

*Fuente: (Ramaswamy & Guillard, 2012)*

Para Piller, Ihl, & Vossen, el término co-creación con clientes denota un enfoque de desarrollo de productos donde los clientes están activamente involucrados, y toman parte en el diseño de una nueva oferta de manera más específica, la co-creación con el cliente se ha definido como un proceso activo, creativo y social, basado en la colaboración entre los productores y clientes. Los clientes están activamente involucrados, y toman parte en el diseño de nuevos productos o servicios. Las actividades de co-creación se llevan a cabo en

un acto de interacción con el cliente que se ve facilitadas por la empresa. La co-creación con clientes se puede ver como la aplicación de la gestión centrada en el cliente en el proceso de innovación. Su objetivo es utilizar la información y las capacidades de los clientes y usuarios para el proceso de innovación. El principal beneficio es para ampliar la base de información sobre las necesidades, aplicaciones y soluciones que solo conocen los clientes y usuarios de un producto o servicio.

De acuerdo con Blasco Arcas, “el concepto de co-creación de valor ha adquirido recientemente una gran relevancia en la investigación académica sobre creación de valor, tal y como demuestra la gran cantidad de artículos publicados sobre el tema en años recientes. La co-creación emerge principalmente como resultado de dos aspectos: (1) la evolución del concepto de participación del cliente y (2) la creciente importancia adquirida por la creación de valor como objetivo del marketing. En este ámbito, tradicionalmente se ha considerado que el cliente tenía un rol pasivo, centrándose en la recepción y destrucción de valor mediante el consumo. Por el contrario, la empresa emergía como la principal creadora de valor, realizando actividades de producción y de apoyo en la cadena de valor.... La co-creación de valor refleja la premisa de que el valor no es creado exclusivamente por la empresa, sino que es necesaria la interacción de diferentes actores entre los cuales se incluye el cliente, siendo de hecho este último el principal creador de valor. Esta perspectiva colaborativa cuestiona la idea de producción como una actividad creadora de valor y consumo como una actividad que destruye valor. En esta línea, diferentes autores, adoptando un enfoque postmodernista, han posicionado la producción (sea simbólica o física) y el consumo como las dos mayores áreas de participación de la comunidad y han considerado por tanto al consumo como una actividad creadora de valor (Firat *et al.* 2003; Firat y Venkatesh 1995). Las investigaciones desarrolladas sobre este tema parten de la división entre valor en el uso y valor en el intercambio, destacando la importancia del primero para el marketing contemporáneo, en contraposición a la preponderancia que se le había atribuido al segundo en el marketing tradicional, motivada principalmente por la influencia de teorías económicas (Vargo y Lusch, 2004; Grönroos, 2006).



*Ilustración 16 - El proceso de co-creación de valor cliente-empresa*

*Fuente: (RAMASWAMY & OZCAN, 2014)*

De acuerdo con López, González y Santos “La implantación y gestión adecuada de los procesos de co-creación puede generar dos tipos de ventajas competitivas significativas para las empresas (HULL, 2004; PAYNE et al., 2008; PRAHALAD y RAMASWAMY, 2000). Por una parte, una mayor productividad a través de un incremento de la eficiencia, reduciendo por ejemplo los costes operativos de los procesos de innovación y desarrollo. Por otra, una mejora de la eficacia, reforzando el valor del producto o servicio, la capacidad de innovación y aprendizaje, y la adaptación a las necesidades del cliente.” (López Sánchez, González Mieres, & Santos Vijande, 2013)

Un ejemplo de éxito de la co-creación es el Nike + Lanzado en 2006, es un producto orientado a corredores que incluye un iPod Nano y un dispositivo llamado Sport Kit que se coloca en unas zapatillas especiales Nike y se conecta en forma inalámbrica con el iPod. Así, el corredor obtiene información sobre diversos parámetros de su rendimiento (tiempo total, tiempo por kilómetro, etc) mientras disfruta de su música favorita. Nike+ incluye también una suscripción a iTunes de Apple y la membresía a la comunidad online de Nike.

De esta forma, el usuario puede descargar canciones y compartir información con otros corredores de la comunidad. Luego de un año del lanzamiento, Nike aumentó su market share del 47 al 57 por ciento. Los más de 500 mil corredores de 160 países que usan Nike+ ya han corrido más de 64 millones de kilómetros en todo el mundo. Ahora bien, lo interesante radica en la plataforma utilizada por Nike y Apple para crear este producto innovador. Nike+ no es sólo una excelente combinación de correr y escuchar música sino también un gran ejemplo de co-creación de experiencias entre dos empresas (Nike y Apple) y el cliente final (los corredores). (Tantum, 2016)

Otro ejemplo exitoso de co-creación es la plataforma LEGO IDEAS que le permite a los usuarios de la marca proponer nuevos productos. Cada una de las propuestas debe ser cargada en la plataforma de la comunidad de LEGO, para que sea votada por otros usuarios, una vez una idea alcanza los 10 mil votos es sometida a evaluación por parte de la compañía y una vez aceptada entra a la línea de producción de LEGO, dándole un reconocimiento a su creador e incluso parte de las ganancias de sus ventas. (LEGO, 2016)

En telecomunicaciones se destaca el caso de Orange, que cuenta con una plataforma de opiniones denominada idClic, por medio de la cual un empleado puede presentar sugerencias sobre mejoría de procesos, optimización de recursos o mejora de productos. Orange recibió un total de 21,000 ideas en tan solo un mes en 2007, mismas que se duplicaron para el mismo mes de 2008. Más de 2,300 de estas ideas han sido implementadas, generando más de EUR 400 millones en ingresos nuevos y ahorros por mayores eficiencias para la empresa. Al promover la iniciativa interna, Orange abrió un proceso de innovación que no existía en la estructura jerárquica tradicional. Orange amplió la iniciativa al exterior de la empresa a través de Livebox Lab, una plataforma en línea, por medio de la cual los clientes presentan propuestas B2B y para el desarrollo de productos, lo que ha permitido el lanzamiento al mercado de nuevas ofertas comerciales competitivas. También le ha permitido crear una comunidad de discusión que aglutina a clientes potenciales e inclusive a creadores de soluciones tecnológicas que fortalecen el posicionamiento de su marca y la actividad comercial en general. (TANTUM, 2016)



Ilustración 17 – Orange y las Star Up

Fuente: (ORANGE, 2016)

### **3. Metodología Propuesta**

#### **3.1. Tipo de investigación de mercados**

De acuerdo con Martínez (Martinez, 2006) “Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de teoría(s) ya existente(s) a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la segunda (metodología cualitativa) consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

Taylor y Bogdan definen “La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.” (Taylor & Bogdan, 1986)

Teniendo en cuenta los tipos de investigación anteriormente descritos y el objetivo de esta investigación, se decide realizar una investigación de tipo cualitativa que permita describir la forma en la que las empresas de telecomunicaciones incluyen a sus clientes en la generación de productos y servicios y de qué forma lo hacen.

### **3.2. Fuentes de obtención de la información**

La recolección de la información para llevar a cabo la investigación descrita, se realizará mediante fuentes primarias y fuentes secundarias:

#### **3.2.1. Fuentes primarias**

Con el objetivo de recopilar la información directa desde la fuente principal la cual se utilizará como fuente primaria a los especialistas o directores de las áreas de mercadeo, innovación o planeación de 5 de las 8 empresas más importantes del sector de Telecomunicaciones de Colombia. En este grupo se aplicará la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad, la cual se describirá más adelante.

#### **3.2.2. Fuentes secundarias**

Para contar con información complementaria sobre el tema a investigar, se utilizarán como referencias libros, revistas, documentos escritos, artículos web, encuestas y medios de información digital relacionados con el sector telecomunicaciones en Colombia, la innovación abierta, la co-creación, entre otras; por medio de fuentes tales como el MINTIC, CEPAL, la CRC, las páginas Web de los operadores objeto del estudio, entre otras.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

En las investigaciones de tipo descriptivo son las preguntas de investigación las que orientan el trabajo, las hipótesis se plantean a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis y la investigación se apoya en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental. (Bernal, 2006) es por esto que dada la naturaleza del estudio, dentro de las herramientas metodológicas utilizadas para llevar a cabo la investigación se utilizará la entrevista en profundidad.

Para Taylor y Bogdan las entrevistas cualitativas en profundidad se entienden como “encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.” (Taylor & Bogdan, 1986)

A continuación se presenta la ficha técnica de la investigación:

Ámbito geográfico	Colombia
Encuestados	Especialistas o directores de las áreas de mercadeo, innovación o planeación de 5 de las 8 empresas más importantes del sector de Telecomunicaciones de Colombia
Técnica	5 Entrevistas en profundidad
Fecha de realización	Septiembre de 2014 a Febrero 2015

*Tabla 3 Ficha Técnica de Investigación*

Para entender la dinámica que tienen las empresas del sector telecomunicaciones en Colombia para innovar en productos o servicios, se realizaron entrevistas en profundidad con las personas responsables de este proceso en CLARO (TELMEX - COMCEL), UNE EPM TELCO, MOVISTAR, ETB y TELEBUCARAMANGA que representan un 96% del mercado en Colombia.

Se decide este tipo de metodología ya que como menciona Martínez: “Respecto a su propósito, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.” (Martínez, 2006) y como señalan Hernández, Collado y Baptista (2003) los estudios descriptivos buscan analizar en qué consiste y cómo se manifiesta el evento objeto

de estudio. En este caso esta metodología es ideal para analizar cómo se manifiesta la co-creación en el sector telecomunicaciones en Colombia.

**Datos demográficos:**

- 100% hombres
- El 20% son del grupo de 26 a 35 años, mientras que el 80% hacen parte del grupo de 36 a 45 años.
- 40% son directores de área, el 60% son especialistas.
- 60% trabajan en Bogotá, 20% en Medellín y 20% en Bucaramanga.

**Servicios prestados al mercado**

- 100% de las empresas prestan los servicios de Telefonía fija e Internet fijo.
- 80% de las empresas prestan los servicios de Telefonía móvil e Internet móvil.

**Años de existencia en el mercado:**

Las empresas representadas por los entrevistados son de amplia trayectoria en el sector de las telecomunicaciones. De ellas la más antigua es ETB con 131 años y la más joven es UNE EPM TELCO con 9 años, validando que llevan por lo menos 9 años de relación con su mercado.

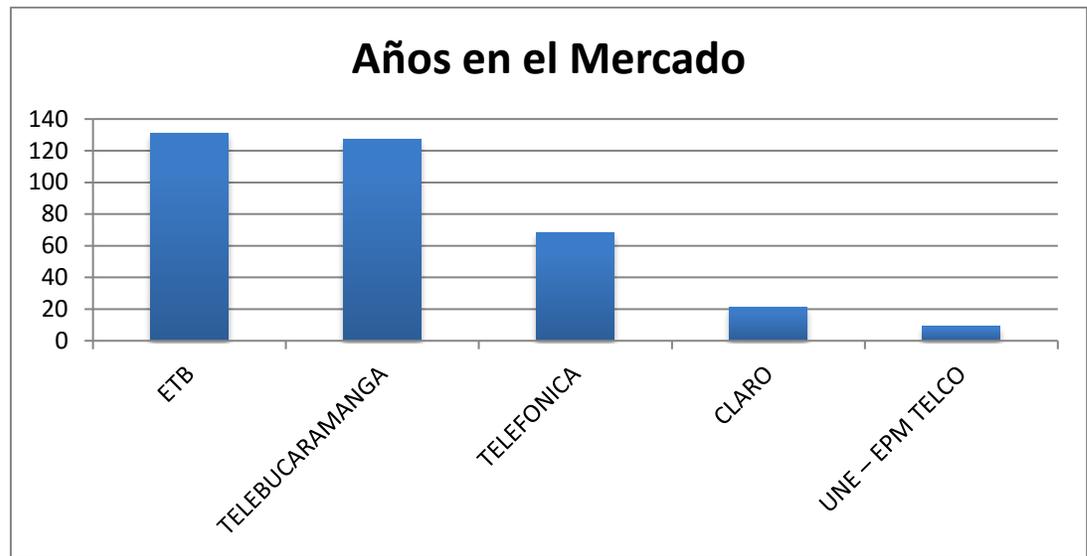


Ilustración 18 – Años de existencia en el mercado

Fuente: Elaboración propia

### Años de Experiencia en el Sector Telecomunicaciones

Las personas entrevistadas en promedio llevan 15 años en el sector Telecomunicaciones

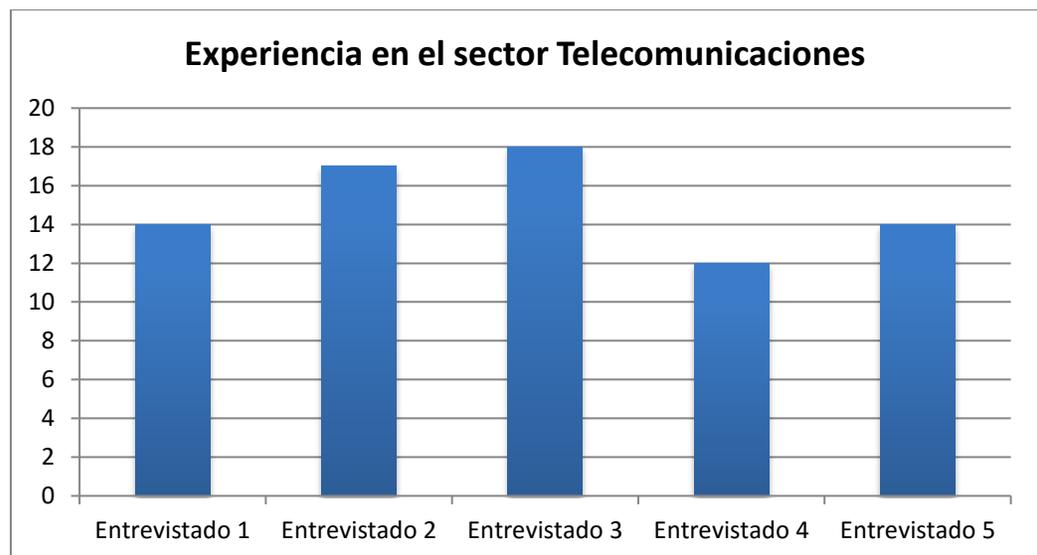


Ilustración 19 – Experiencia en el sector

Fuente: Elaboración propia

Los ejecutivos de las empresas entrevistadas llevan en promedio 7 años trabajando en ellas. El 20% de los encuestados lleva más de 10 años trabajando en la empresa, el 40% lleva entre 7 y 10 años y el 40% lleva menos de 7 años.

El 100% de los entrevistados se han desempeñado en el área de mercadeo desde hace más de 5 años. El 100% son ingenieros que han realizado estudios de postgrado relacionados con Mercadeo. El 60% han desarrollado estudios de Especialización en mercadeo y el 40% Maestría.

A partir de esta información se valida que las personas entrevistadas, conocen el sector telecomunicaciones, conocen la empresa en la que trabajan y el área de Mercadeo y tienen formación formal en Mercadeo.

### III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### 1.1. Competencia en el sector telecomunicaciones

El 100% de los entrevistados asegura que el sector Telecomunicaciones es altamente competido.

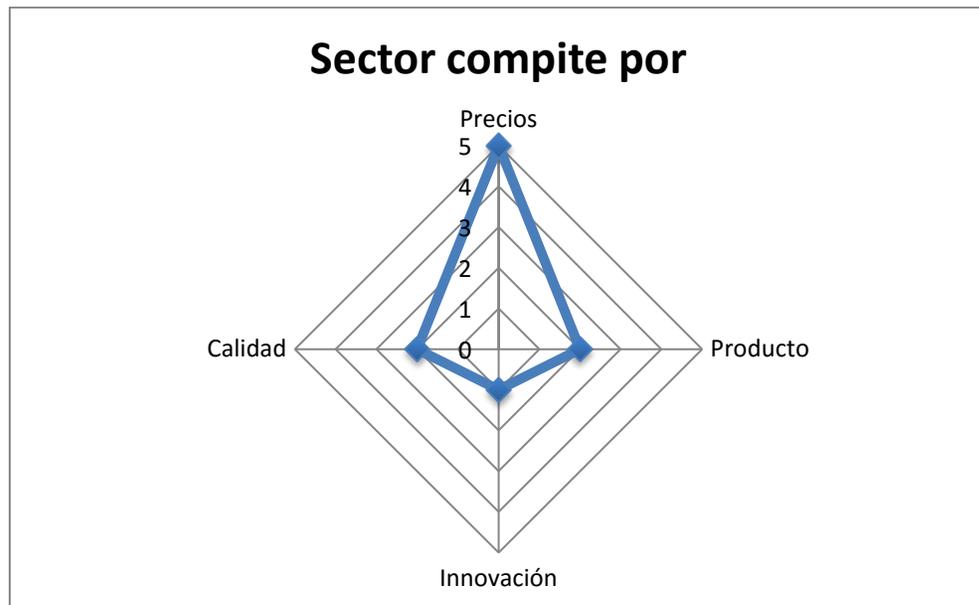


*Ilustración 20 Nivel de Competencia sector Telecomunicaciones.*

*Fuente: Elaboración propia*

Todos los entrevistados describen el sector como un mercado en manos de 5 grandes operadores Claro, Movistar, Tigo, Une y Etb y como un mercado donde las fusiones y adquisiciones han sido frecuentes en los últimos años y han consolidado la participación de las grandes empresas.

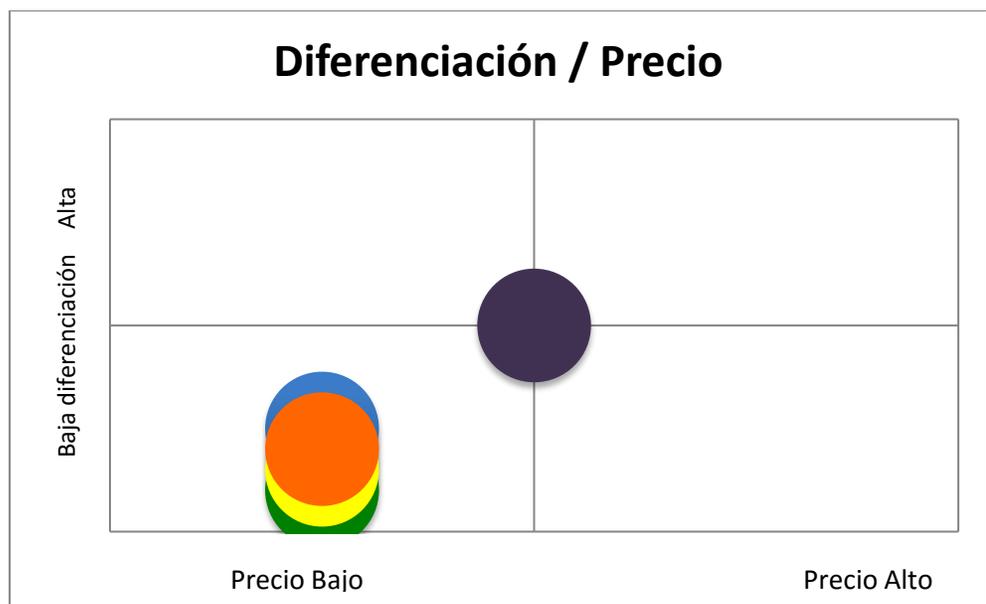
Todos los entrevistados afirman que el sector compite principalmente a través de los precios y luego por calidad y producto y en último lugar por la innovación.



*Ilustración 21 Factores de Competencia sector Telecomunicaciones.*

*Fuente: Elaboración propia*

También se encontró unanimidad en afirmar que el sector está cayendo en la indiferenciación para los servicios debido a que 4 de los 5 entrevistados manifiesta que el sector no tiene una alta diferenciación y tiene un bajo precio.



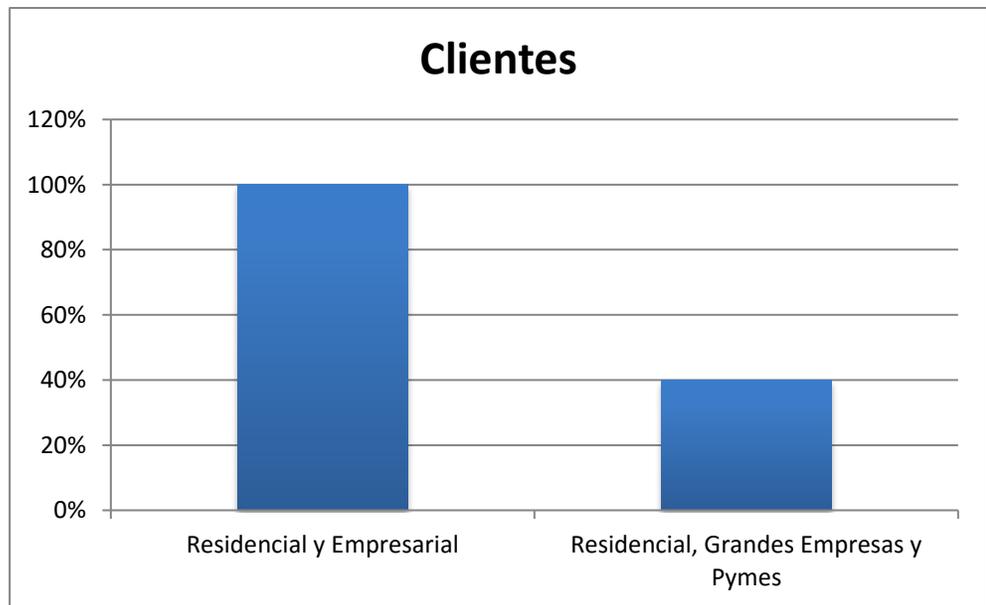
*Ilustración 22 Diferenciación / Precio.*

*Fuente: Elaboración propia*

Todos los entrevistados coinciden en afirmar que a pesar de que se hacen esfuerzos para diferenciarse el sector se encuentra en una guerra de precios.

### 1.2. Clientes del sector telecomunicaciones

El 100% de los entrevistados describe los clientes en dos grandes grupos: Empresariales y Residenciales, sin embargo el 60% separa los clientes empresariales en dos: grandes clientes y pymes.



*Ilustración 23 Segmentación clientes.*

*Fuente: Elaboración propia*

Los clientes residenciales son los que consumen los servicios de Internet, telefonía y televisión en sus hogares.

Se describen por el 80% de los entrevistados como clientes bien informados y que tienen poder de negociación medio, debido a que cuentan con opciones de diferentes

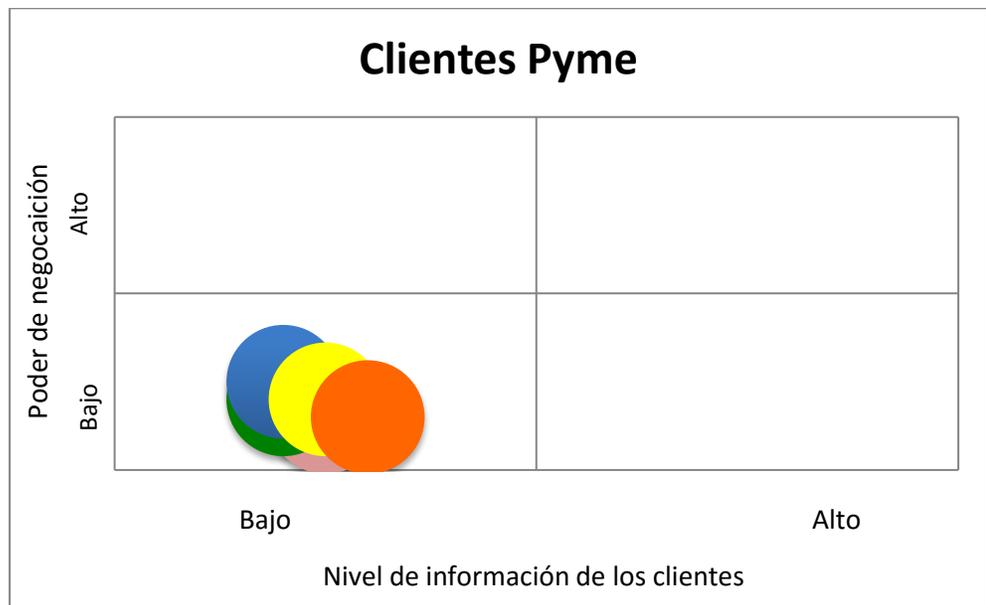
operadores para satisfacer sus necesidades y a que la regulación ha desmontado los plazos de permanencia de los contratos, lo que hace que este tipo de clientes busque la opción más económica o las promociones para contratar sus servicios.



*Ilustración 24 Poder de negociación y nivel de información clientes residenciales.*

*Fuente: Elaboración propia*

Para el 100% de las personas entrevistadas las Pymes requieren de mayor acompañamiento por parte del operador, ya que en general son empresas donde muy pocas personas hacen todo y no tienen el conocimiento o la experiencia para sacar provecho a los recursos TIC y los beneficios que pueden traer para su negocio y por esto mismo tienen un nivel de información bajo, lo cual unido a su capacidad adquisitiva genera un poder de negociación bajo.



*Ilustración 25 Poder de negociación y nivel de información clientes Pyme.*

*Fuente: Elaboración propia*

Todas las personas entrevistadas afirman que los clientes Corporativos tienen alto poder de negociación, porque cuentan con áreas o personas dedicadas a las tecnologías de la información (TI), conocen bien sus necesidades y tienen alto nivel de información acerca de las opciones disponibles en el mercado, debido a que todas las empresas de telecomunicaciones los quieren capturar.



*Ilustración 26 Poder de negociación y nivel de información clientes corporativos.*

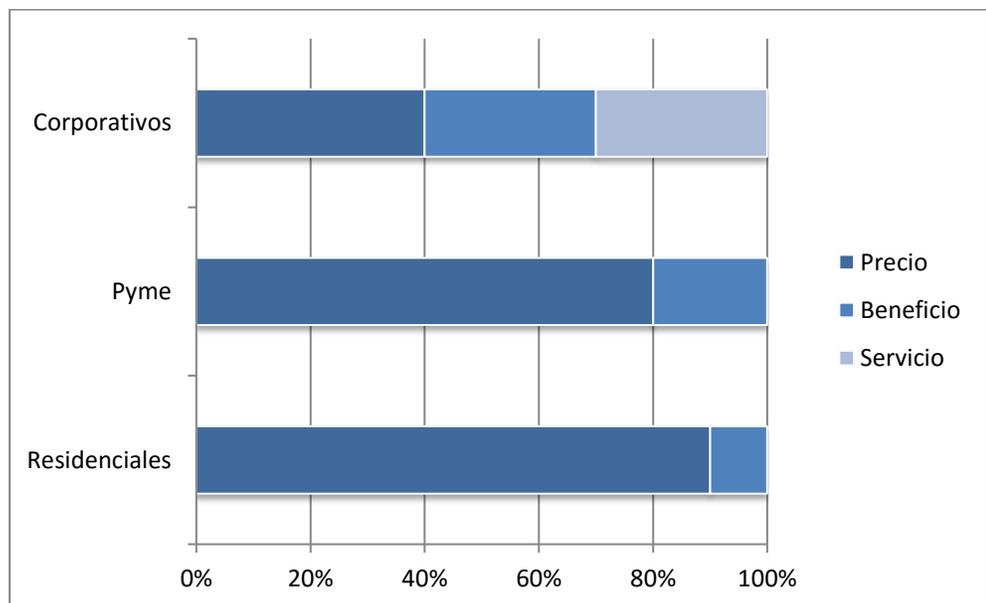
*Fuente: Elaboración propia*

### **1.3. Percepción de valor de los Clientes del sector telecomunicaciones**

De acuerdo con los entrevistados, los clientes de este sector valoran tres aspectos fundamentales cuando evalúan un servicio de telecomunicaciones: Precio, Beneficio y Servicio prestado (Calidad y atención). En cuanto a la valoración que los grupos de clientes dan al precio, el beneficio obtenido y el servicio prestado, se obtienen los siguientes resultados:

- Para los clientes residenciales el 100% de los entrevistados coinciden en afirmar que el precio a pagar por el servicio es el factor determinante y solo uno menciona el beneficio como factor adicional. Esto se debe a que la oferta para los usuarios residenciales es muy homogénea y pueden cambiar de operador con relativa facilidad, lo que es incentivado por las continuas promociones que los operadores diseñan para capturar mayor participación de mercado.

- De acuerdo con las entrevistas realizadas el 80% considera que para las pymes el precio es el factor más importante y para el 20% lo es el beneficio. De acuerdo con las personas entrevistadas esto se debe a que hasta ahora con el acceso a nuevas plataformas digitales los pequeños empresarios comienzan a entender como los servicios les pueden ayudar a mejorar y hacer crecer sus negocios.
- Para los clientes corporativos se obtiene que el precio es el factor más relevante con un 40%, mientras el beneficio y el servicio se valoran al 30% cada uno. Estas empresas ya conocen los beneficios de los servicios de telecomunicaciones, para estas empresas son una necesidad identificada y asociada a las operaciones de sus negocios ya que les permiten comunicar sus sedes, puntos de distribución, fábricas, etc. y utilizar las mismas plataformas para la gestión de sus negocios.

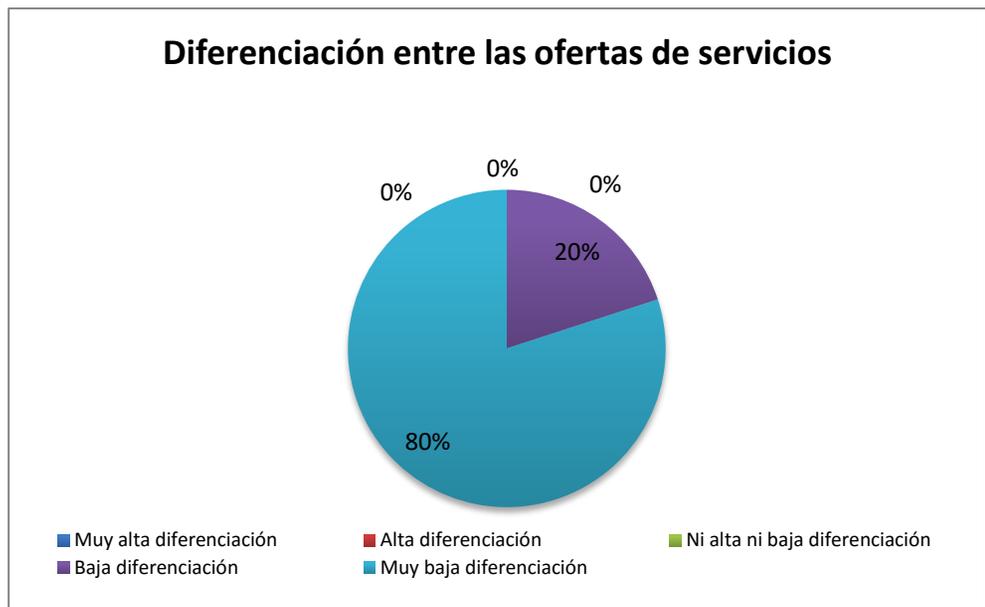


*Ilustración 27 Atributos valorados por los clientes del sector.*

*Fuente: Elaboración propia*

#### 1.4. Percepción de diferenciación de los Clientes del sector telecomunicaciones

Todos los entrevistados consideran que el cliente percibe una baja diferenciación entre las ofertas de servicios de las empresas y que el propio sector se ha encargado de incrementar esta percepción al ofrecer permanente al mercado más producto por menos precio.



*Ilustración 28 Diferenciación entre las ofertas de servicios.*

*Fuente: Elaboración propia*

Esta percepción se reafirma al consultar las páginas de los operadores, en las cuales se puede evidenciar que en todas se ofrecen descuentos o servicios adicionales sin costo, como se puede observar a continuación:

**30% DE DESCUENTO POR 6 MESES!!!**

**FOX+**  
EL PAQUETE PREMIUM DE FOX

**Adquiere ya!!! en: portalservicios.emcali.net.co**

FOX1 FOXACTION FOXcomedy FOXMOVIES FOXfamily FOXCINEMA FOXClassics

**INSURGENT**

\*Sujeto a disponibilidad técnica. Aplican condiciones y restricciones. \*Promoción válida desde el 14 de Marzo al 30 de Junio de 2016. Imágenes © 2015 SUMMIT ENTERTAINMENT LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

**EMCALI**  
Somos tu empresa

Ilustración 29 Oferta

Fuente: Emcali (Emcali, 2016)

**¡Un plan de película!**

**HBO max**

Antes ~~\$24.900~~ Ahora **\$12.450**  
IVA incluido  
50% de descuento durante 6 meses

**PAQUETE ADULTOS TOTAL**

Antes ~~\$25.900~~ Ahora **\$12.950**  
IVA incluido  
50% de descuento durante 6 meses

**Solicita aquí tu plan**

Ilustración 30 Oferta Telebucaramanga

Fuente: (Telebucaramanga, 2016)

Hogares Empresas Negocios Encuétranos en Ingresar

Móviles **4G etb** INICIO TIENDA SOPORTE TU CUENTA

**DISFRUTA DE MÁS DATOS PARA NAVEGAR SI HACES TUS RECARGAS A TRAVÉS DEL PORTAL ETB.CO HASTA EL 30 DE ABRIL.**

**RECARGA \$10.000 Y TE REGALAMOS 50 MB**

**RECARGA \$15.000 Y TE REGALAMOS 100 MB**

**RECARGA \$20.000 Y TE REGALAMOS 150 MB**

**Recarga aquí >**

\*Aplican términos y condiciones. Oferta válida hasta el 30 de abril de 2016. Solo recargas desde el portal etb.co

Ilustración 31 Oferta ETB

Fuente: ETB (ETB, 2016)



*Ilustración 32 Oferta Tigo*

*Fuente: TIGO (TIGO, 2016)*



*Ilustración 33 Oferta Movistar*

*Fuente: MOVISTAR (MOVISTAR, 2016)*

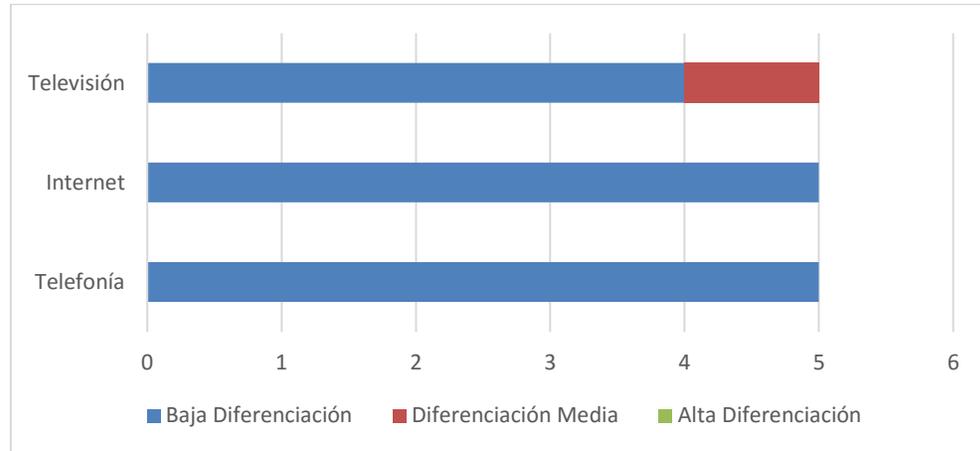


*Ilustración 34 Oferta CLARO*

*Fuente: CLARO (CLARO, 2016)*

También afirman todos los entrevistados que los clientes perciben los productos básicos como: Telefonía, Internet y Televisión como productos “comoditties” con bajo nivel

de diferenciación y al igualar las ofertas de los competidores de forma permanente, el sector de ha encargado de reforzar esta percepción.

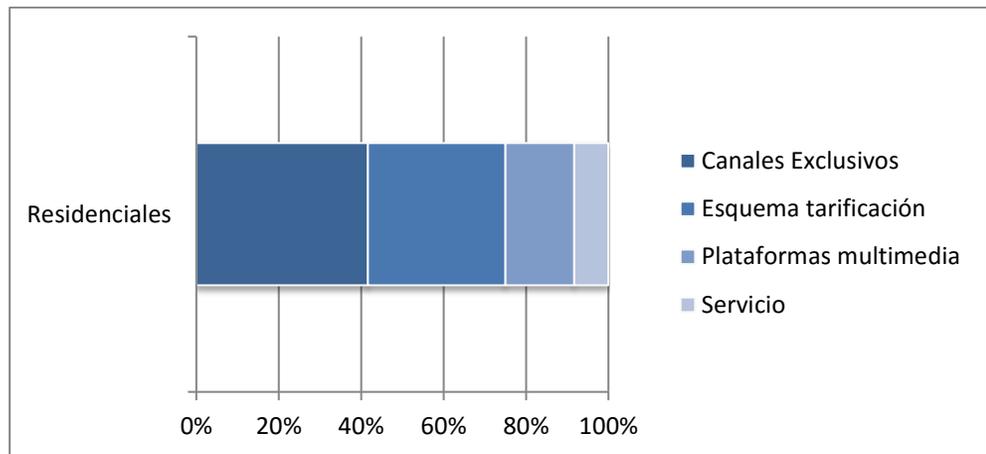


*Ilustración 35 Percepción de valor productos básicos*

*Fuente: Elaboración Propia*

### **1.5. Diferenciación en el sector telecomunicaciones**

De acuerdo con los entrevistados, se considera que para tratar de diferenciarse con los clientes residenciales, los esfuerzos se centran en la adquisición de nuevos contenidos de TV que sean exclusivos lo que representa el 42% de la diferenciación, el 33% en implementar multimedia o aplicaciones que permitan al usuario acceder a la televisión a través de diferentes plataformas, y el 16% mediante esquemas de tarificación (prepago, postpago) que se sacan al mercado pero que se copian rápidamente.



*Ilustración 36 Diferenciación entre las ofertas de servicios residenciales.*

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en las páginas de los operadores, los contenidos exclusivos terminan siendo parte de la oferta de todos los operadores, como se evidencia a continuación con la promoción de del estreno de la serie “Game of Thrones”:



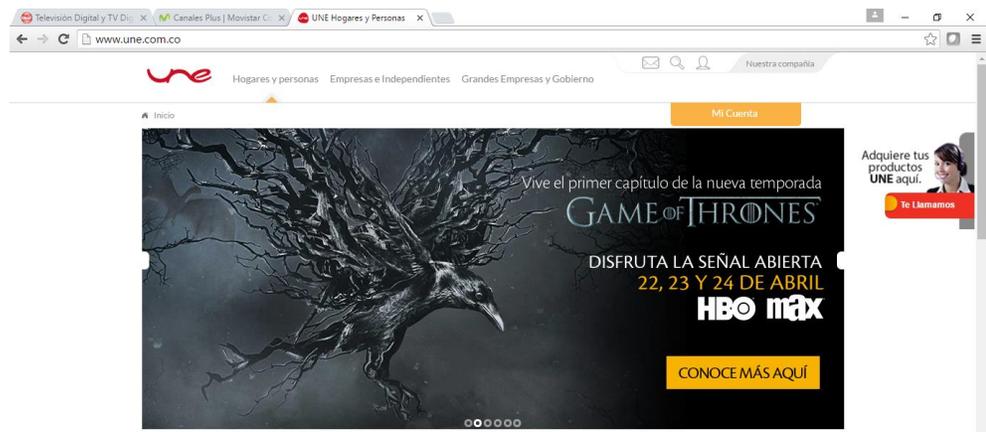
*Ilustración 37 Oferta de contenido CLARO.*

*Fuente: CLARO (CLARO, 2016)*



*Ilustración 38 Oferta de contenido MOVISTAR.*

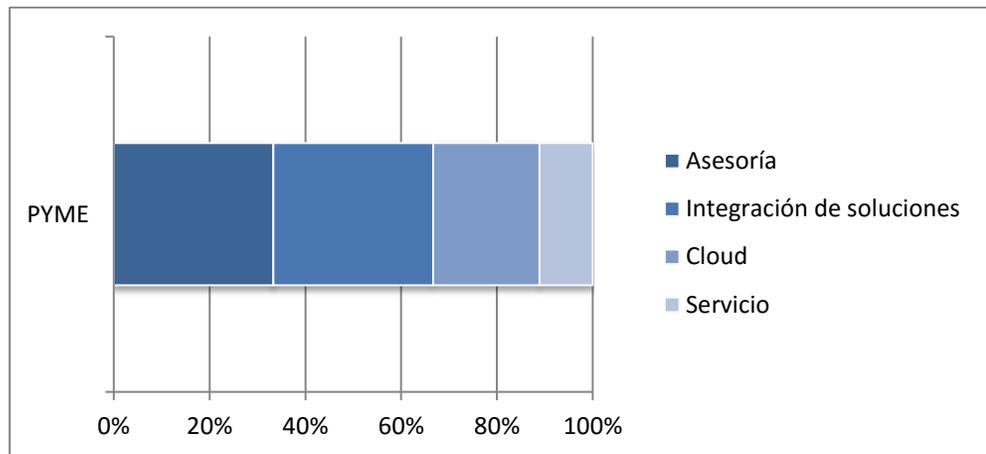
*Fuente: MOVISTAR (MOVISTAR, 2016)*



*Ilustración 39 Oferta de contenido UNE.*

*Fuente: UNE (UNE, 2016)*

En el segmento Pyme el 67% de las menciones acerca de la diferenciación se basa en la asesoría y la integración de soluciones, en proporciones iguales, las soluciones en la nube (Cloud computing) empiezan a ser importantes con el 22% de las menciones y se considera que será el futuro de los servicios, en último lugar se menciona el servicio prestado.



*Ilustración 40 Diferenciación entre las ofertas de servicios PYME.*

*Fuente: Elaboración propia*

La comunicación de las propuestas de valor hacia los clientes PYME refleja la intención de los operadores de mejorar el desempeño de los negocios de los clientes a través de soluciones y asesoría como se puede observar en sus páginas web:



*Ilustración 41 Oferta de contenido CLARO.*

*Fuente: CLARO (CLARO, 2016)*



*Ilustración 42 Oferta de contenido MOVISTAR.*

*Fuente: MOVISTAR (MOVISTAR, 2016)*



UNE tiene los mejores servicios, para apoyar la evolución de su negocio

*Ilustración 43 Oferta de contenido UNE.*

*Fuente: UNE (UNE, 2016)*

El 100% de las empresas coinciden en ofrecer soluciones a la medida para el sector corporativo como principal diferenciador de la competencia. Esto se evidencia en sus portales empresariales:

Claro.com.co Claro video Claro música Claro play Otros Sitios Colombia: Cambiar

Personas Empresas **Corporaciones** Buscar

Claro Móvil Internet Telefonía Fija Datos Datacenter Soluciones de Video Multinacionales Cloud Mi Claro

Corporaciones

**¿YA CONOCE TODAS LAS SOLUCIONES QUE CLARO OFRECE A SU COMPAÑÍA?**

Comuníquese con uno de nuestros consultores a través de las siguientes líneas creadas especialmente para usted y descúbralas:

Bogotá (571) 7 480 456  
Resto de Colombia 01 8000 186 456,  
Marque opción 2 - Ventas Corporativas

LO INVITAMOS A SABER MÁS ACERCA DE LAS MEJORES OPCIONES PARA SU EMPRESA.

Ilustración 44 Oferta Corporaciones CLARO.

Fuente: CLARO (CLARO, 2016)

une Hogares y personas Empresas e Independientes Grandes Empresas y Gobierno

Nuestra compañía

Inicio > Grandes Empresas y Gobierno MI Cuenta

**CRÉALO**

Soluciones tecnológicas para la eficiencia y la competitividad  
HAGA CLIC AQUÍ

Esto está pasando en Colombia  
HAGA CLIC AQUÍ

Soluciones tecnológicas para la construcción de Ciudades Inteligentes  
HAGA CLIC AQUÍ

Contáctenos Chat en línea

Ilustración 45 Oferta de Corporaciones UNE.

Fuente: (UNE, 2016)

**etb** | EMPRESAS & GOBIERNO

Soluciones en la Nube ETB

**DISPONER DE SOLUCIONES CON LA TECNOLOGÍA MÁS AVANZADA**  
ANTICIPA SU EMPRESA AL MAÑANA.

Soluciones de Plataforma

Soluciones de Comunicación

Soluciones de Infraestructura

Soluciones de Software

Conozca y contáctenos en:  
**etb.com.co/nube**

Ilustración 46 Oferta de Corporaciones ETB.

Fuente: ETB (ETB, 2016)

Personas | Empresas

Mi Movistar

**movistar** Soluciones Servicios Atención al cliente

Inicio >> Soluciones

**Soluciones**  
Ofrecemos herramientas óptimas para su empresa.  
Encuentre todo el apoyo tecnológico que necesita para sobresalir y alcanzar sus metas.

**Soluciones Empresariales**  
Soporte y recursos técnicos para su compañía.

- > Puesto de Trabajo Informático
- > Puesto de Voz
- > M2M

**Soluciones Digitales Especializadas**  
Los mejores servicios de tecnología avanzada.

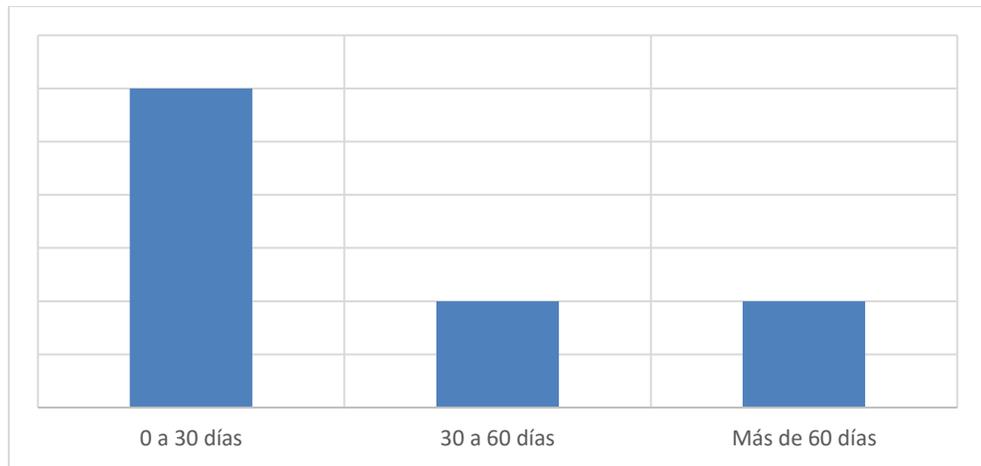
- > M2M
- > E-health
- > Advertising
- > Ciberseguridad
- > E-mail protection
- > Inscripción Soluciones Digitales

Ilustración 47 Oferta de Corporaciones MOVISTAR.

Fuente: MOVISTAR (ETB, 2016)

El 60% de los entrevistados manifiestan que mantener las diferenciaciones que se introducen al mercado basadas en el precio, forma de pago o promociones son rápidamente

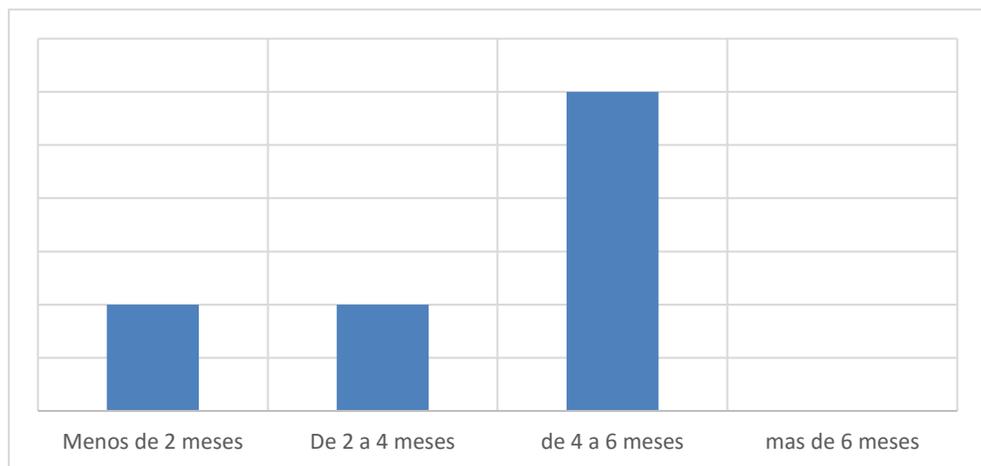
igualadas por la competencia, en un período inferior a un mes.



*Ilustración 48 Tiempo para igualar una diferenciación en precio.*

*Fuente: Elaboración Propia*

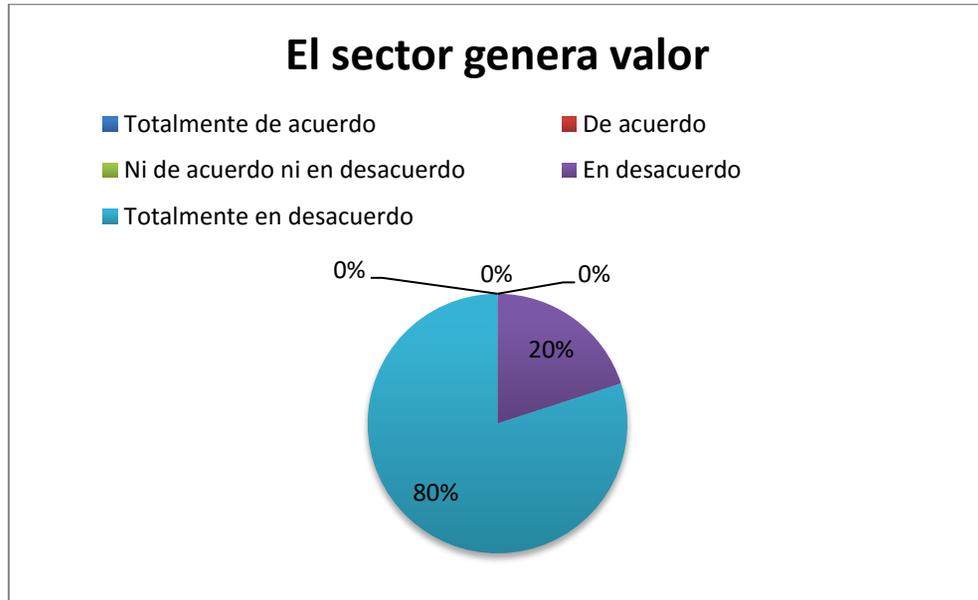
Las diferenciaciones en producto e igualan en un período de 6 meses de acuerdo con el 100% de los entrevistados, debido a que las compañías tienen capacidades similares para acceder a la tecnología y no existe forma de proteger las innovaciones.



*Ilustración 49 Tiempo para igualar una diferenciación en producto.*

*Fuente: Elaboración Propia*

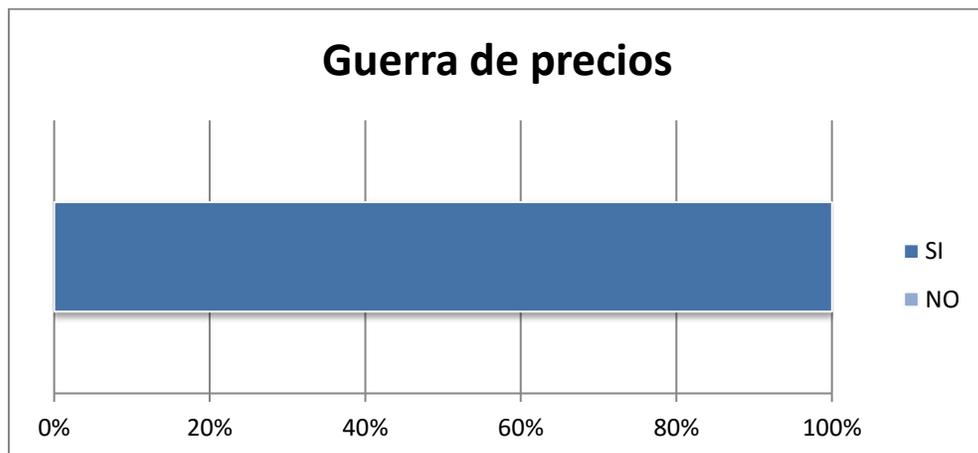
El 80% de los entrevistados está totalmente en desacuerdo frente a la pregunta de si considera que el sector genera valor.



*Ilustración 50 Generación de valor en el sector.*

*Fuente: Elaboración Propia*

El 100% de los entrevistados considera que el sector está en una guerra de precios.



*Ilustración 51 Guerra de precios en el sector.*

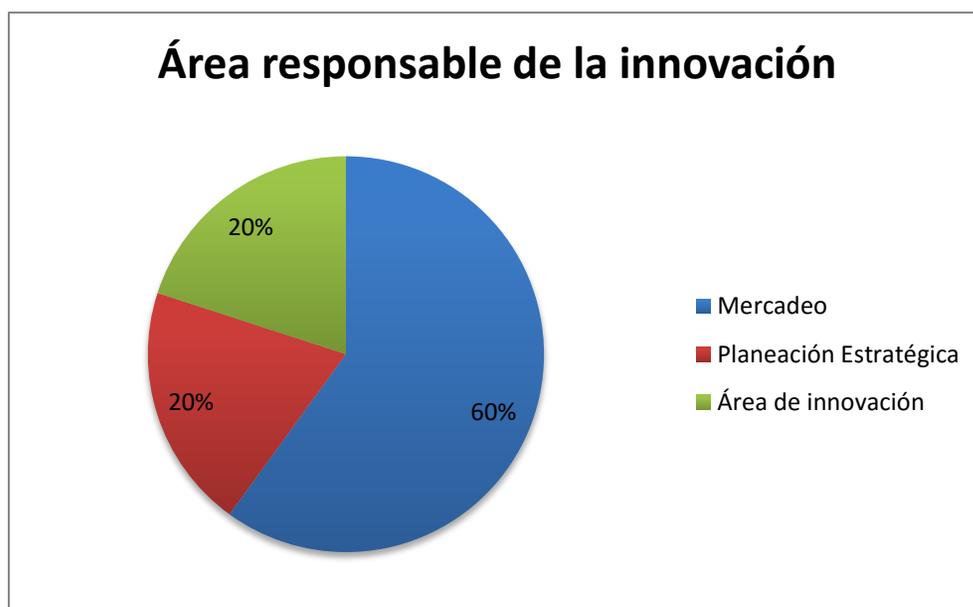
*Fuente: Elaboración Propia*

Los análisis previos evidencian que existe el problema planteado, ya que al no existir una clara diferenciación en los servicios, la variable que más relevancia tiene para competir es el precio, generando una fuerte competencia por los clientes, lo que se puede resolver través de la innovación sistemática incluida la co-creación con los clientes.

### 1.6. Innovación en el sector telecomunicaciones

Para todos los entrevistados la innovación permite lograr una diferenciación con la competencia, siempre y cuando seas el primero en introducir la innovación al mercado.

En el 60% de las empresas el área responsable de la innovación es Mercadeo.

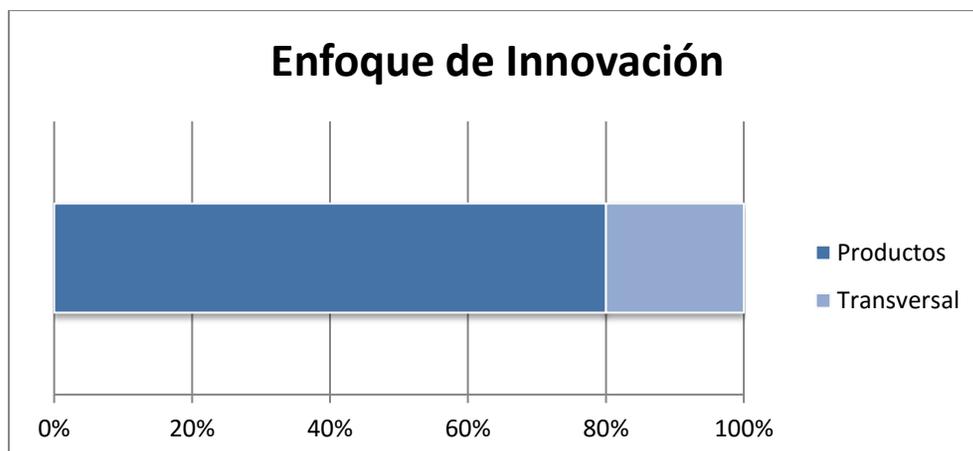


*Ilustración 52 Área responsable de la innovación.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Esto se debe a que principalmente la innovación se asocia con la creación de nuevos productos o mejora de los actuales, lo que fue afirmado por el 80% de los entrevistados.

Solo en UNE la innovación tiene personas dedicadas y trabajan de forma transversal para prestar sus servicios a cualquier área de la empresa que lo requiera.



*Ilustración 53 Enfoque de la innovación en la organización.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Para UNE, de acuerdo con el especialista de Planeación entrevistado, “La innovación es un arma para lograr la diferenciación”, en sus palabras: “Innovación es crear valor, entregar valor y capturar valor.

Para las personas entrevistadas de ETB y Telebucaramanga la innovación busca satisfacer las necesidades de los clientes y está ligada al avance tecnológico.

En Claro la innovación se considera como “cualquier mejora o nueva idea que permita que los procesos, productos o servicios sean más eficientes y lleven un beneficio al cliente o la empresa” de acuerdo con el Gerente de producto.

En Movistar la innovación se considera como: “Una herramienta que permita mejorar continuamente la oferta de valor hacia los clientes” según menciona el especialista de Mercadeo entrevistado.

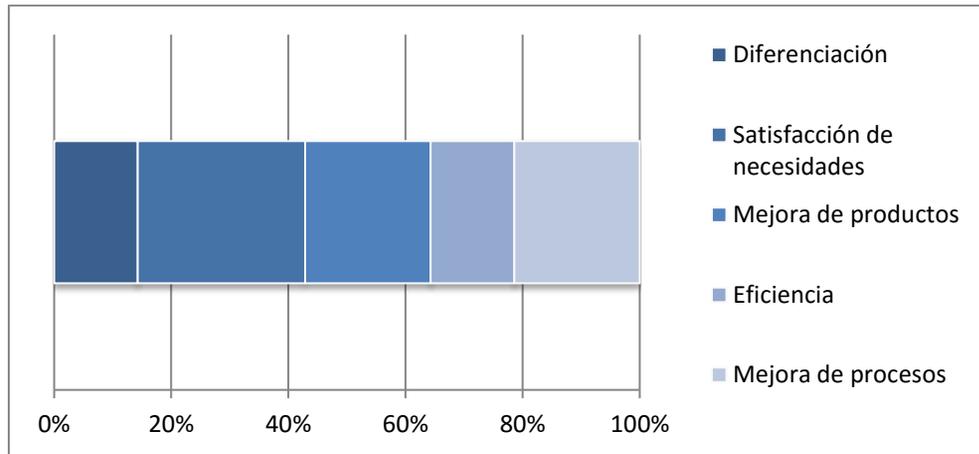


Ilustración 54 Conceptos de la innovación.

Fuente: Elaboración Propia

Para los entrevistados las innovaciones en el sector se enfocan en cinco grandes grupos: contenidos, aplicaciones, nuevas tecnologías, mejoras u optimizaciones en el servicio y nuevos productos.

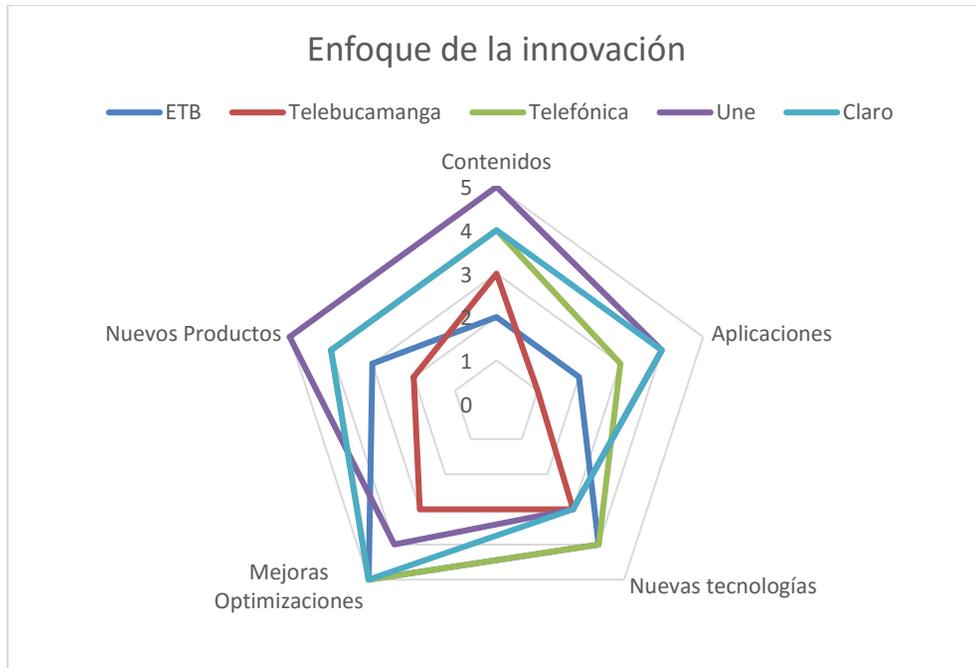
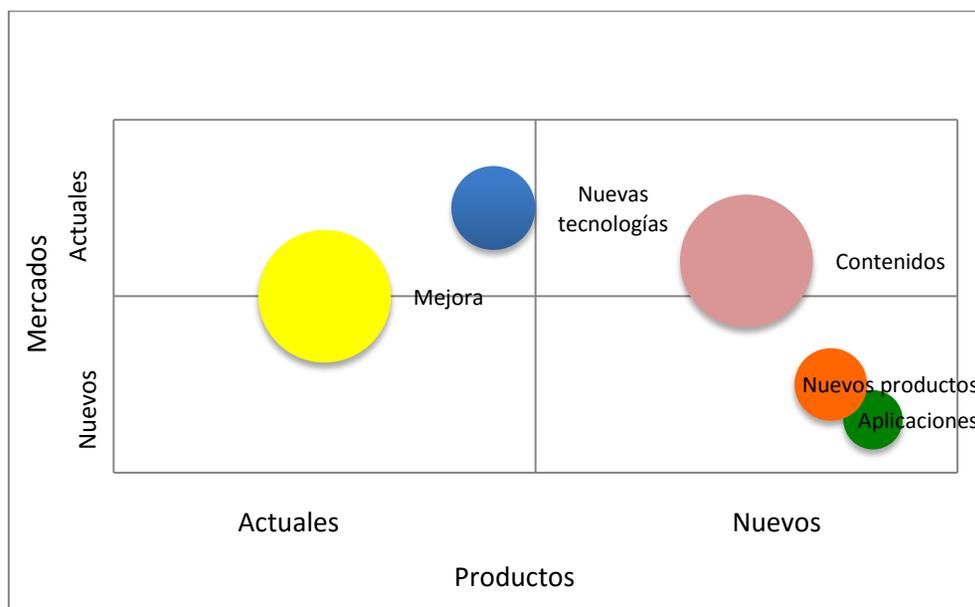


Ilustración 55 Enfoque de la innovación.

Fuente: Elaboración Propia

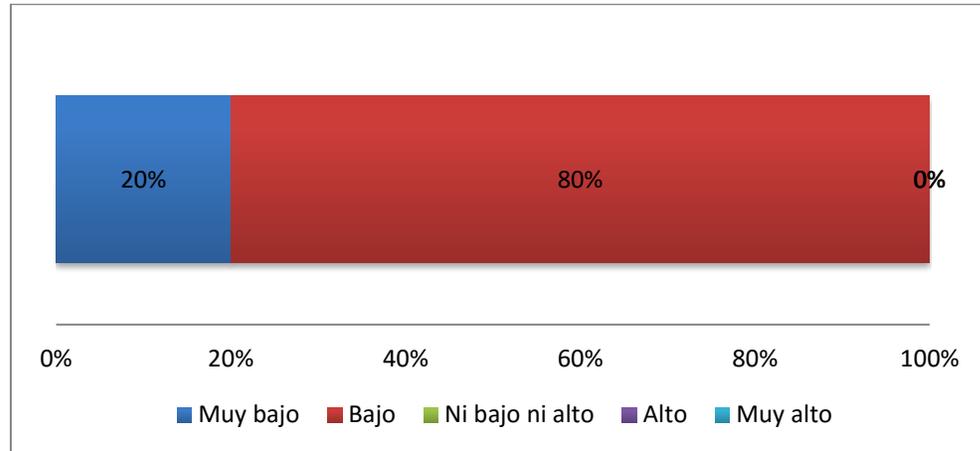
- Las innovaciones en contenidos consisten en contar con canales de televisión exclusivos, acceso a plataformas de música o acceso a páginas de internet sin consumir datos y buscan un mantener los clientes actuales incrementando la facturación en ellos y atraer nuevos clientes.
- Las innovaciones en aplicaciones buscan capturar nuevos clientes a través del desarrollo de aplicaciones para segmentos específicos del mercado o para empresas.
- Las innovaciones a partir de nuevas tecnologías pretenden la captura de nuevos clientes y el mejoramiento de la calidad para los clientes actuales.
- El objetivo de las innovaciones de mejora u optimización del servicio buscan mantener los clientes actuales y aumentar o mantener la rentabilidad.
- Los nuevos productos introducidos al mercado buscan la captura de nuevos clientes.



*Ilustración 56 Matriz de Ansoff de la innovación.*

*Fuente: Elaboración Propia*

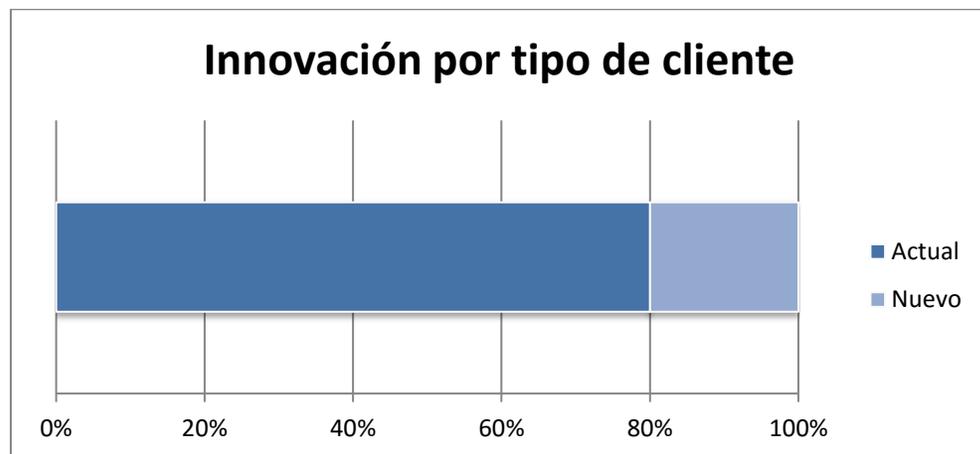
Para los entrevistados el sector de telecomunicaciones tiene un nivel bajo en innovación, ya que el 80% afirma que el nivel es bajo y el 20% que es muy bajo.



*Ilustración 57 Nivel de la innovación en el sector.*

*Fuente: Elaboración Propia*

La principal razón para esta respuesta es que las empresas están centradas en la conservación de los clientes actuales por el alto nivel de competencia y tienen pocos recursos dedicados a la innovación. En palabras del entrevistado de Telebucaramanga: “El nivel de innovación en el sector es bajo, debido a que la competencia hace que las empresas se centren más en conservar sus clientes actuales con los mismos servicios que captar nuevos clientes con servicios diferenciales.”



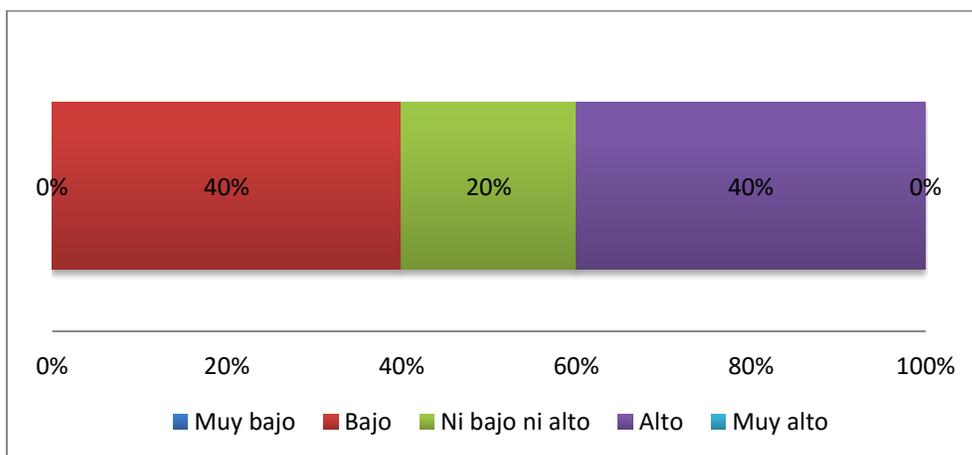
*Ilustración 58 Innovación por tipo de cliente en el sector.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Según explica el especialista de Claro: “Las empresas del sector se preocupan más por el cumplimiento de las metas de ingresos de corto plazo y dedican pocos recursos a la innovación”.

Para el especialista de planeación de UNE: “Las compañías no tienen la estructura para que puedan trabajar la innovación, el problema es que no tienen como hacerla, porque a las personas no las miden por eso, no se miden por nuevos productos, los esquemas tradicionales de toma de decisiones no apoyan estos procesos. También está la falta de recursos para la innovación, se deberían destinar recursos financieros y humanos para abordar esas iniciativas, ya que ahora se hace con recursos que están en la operación diaria”.

Sin embargo al preguntarles acerca del nivel de innovación de su propia empresa se obtienen resultados más diversos, el 40% considera que el nivel de innovación de su empresa es alto y otro 40% que es bajo:

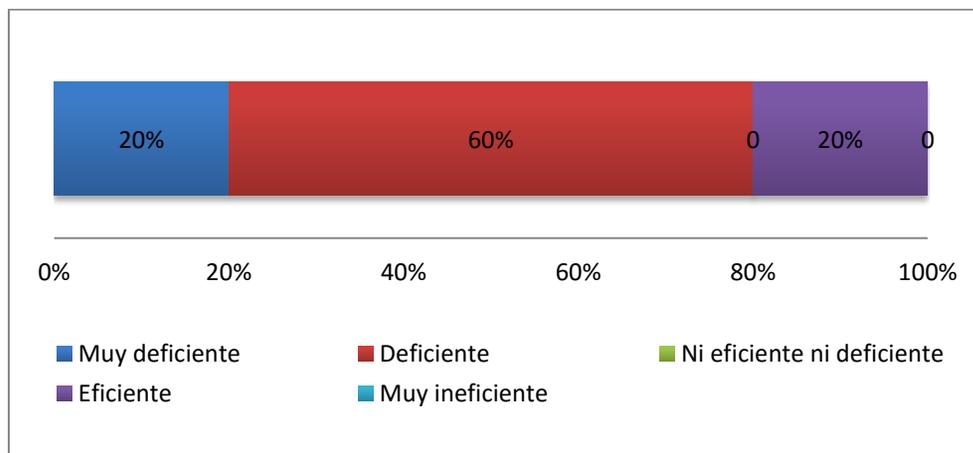


*Ilustración 59 Nivel de la innovación en cada empresa entrevistada.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Para las personas entrevistadas de ETB y Telebucaramanga sus empresas tienen un nivel bajo en innovación de productos y servicios, porque están enfocadas en la comercialización masiva de los productos actuales. En UNE se considera que el nivel de innovación es alto y están en el proceso de consolidar la innovación como parte de la cultura de la empresa. Para Movistar la innovación en su empresa depende del momento que atraviese la compañía, “si hay buenos resultados se hacen inversiones en innovación, si los resultados no son los esperados los presupuestos de investigación y desarrollo son los primeros en recortarse”. De acuerdo con la persona entrevistada de CLARO “la innovación está en un nivel de desarrollo alto, la corporación realiza las innovaciones grandes en producto y en cada país tienen la opción de adecuar los productos y servicios a su mercado, siempre que cumpla con unos parámetros establecidos”.

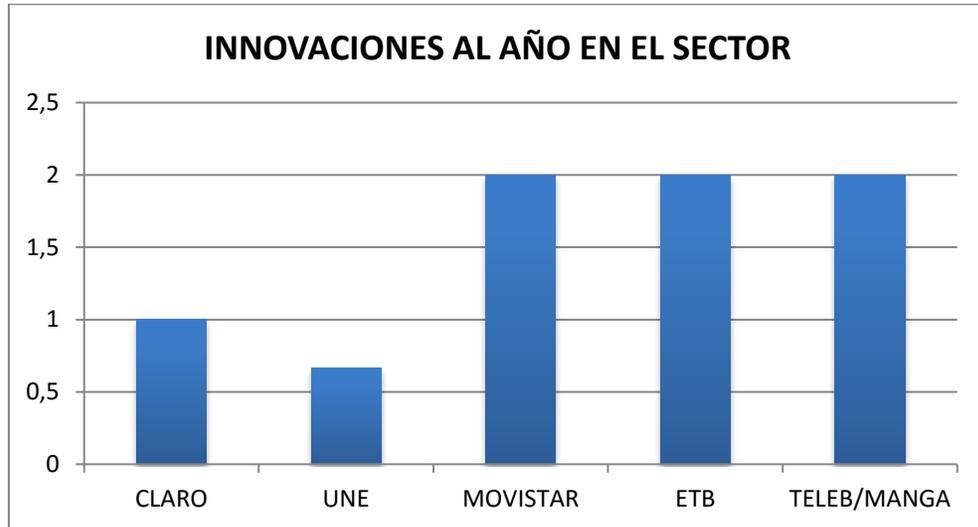
En cuanto a la efectividad de los procesos de innovación el 60% de los entrevistados la considera ineficiente, el 20% la considera muy ineficiente y el 20% la considera eficiente.



*Ilustración 60 Efectividad de los procesos de innovación.*

*Fuente: Elaboración Propia*

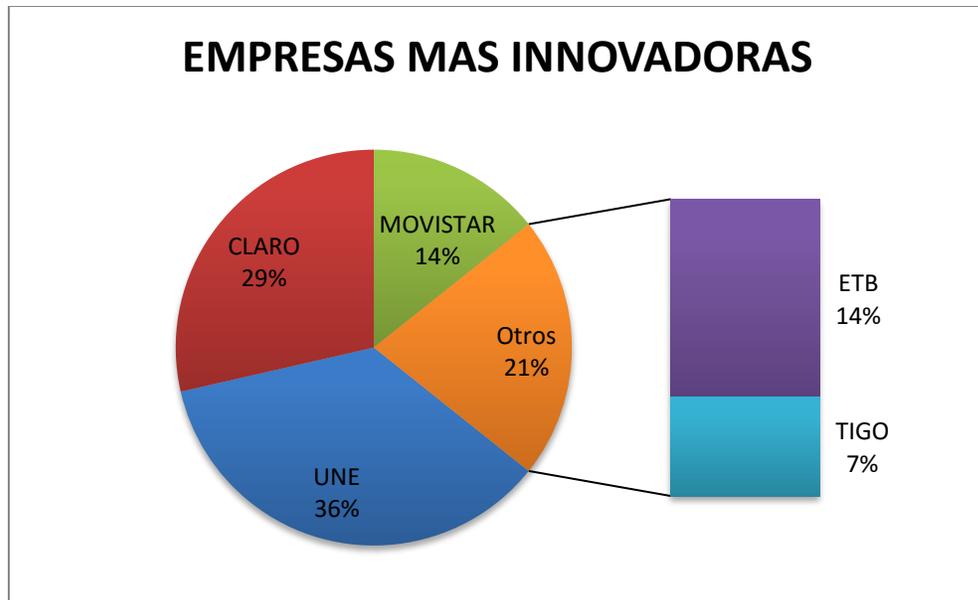
Los resultados de las entrevistas muestran que en el sector telecomunicaciones se introducen 1,5 innovaciones al año en promedio por parte de cada empresa.



*Ilustración 61 Innovación por año en el sector.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Las empresas consideradas como las más innovadoras son UNE y CLARO.



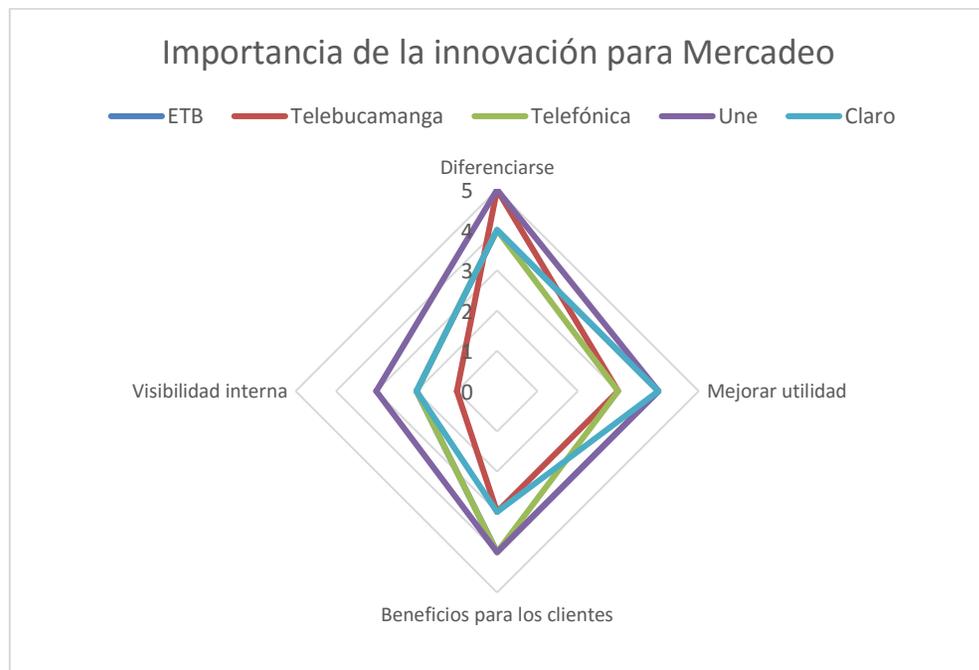
*Ilustración 62 Empresas más innovadoras en el sector.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Los entrevistados que mencionan a UNE como la empresa más innovadora, lo hacen porque consideran que lanza muy buenas opciones para los clientes y que cuenta con personas dedicadas al proceso de innovación.

En el caso de Claro destacan la creación de canales exclusivos y la opción de Claro TV (Televisión a través de internet).

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas, la innovación es importante para las áreas de mercadeo de este sector, porque permite diferenciarse de los competidores, mejorar la utilidad, los beneficios para los clientes y da visibilidad interna al área.

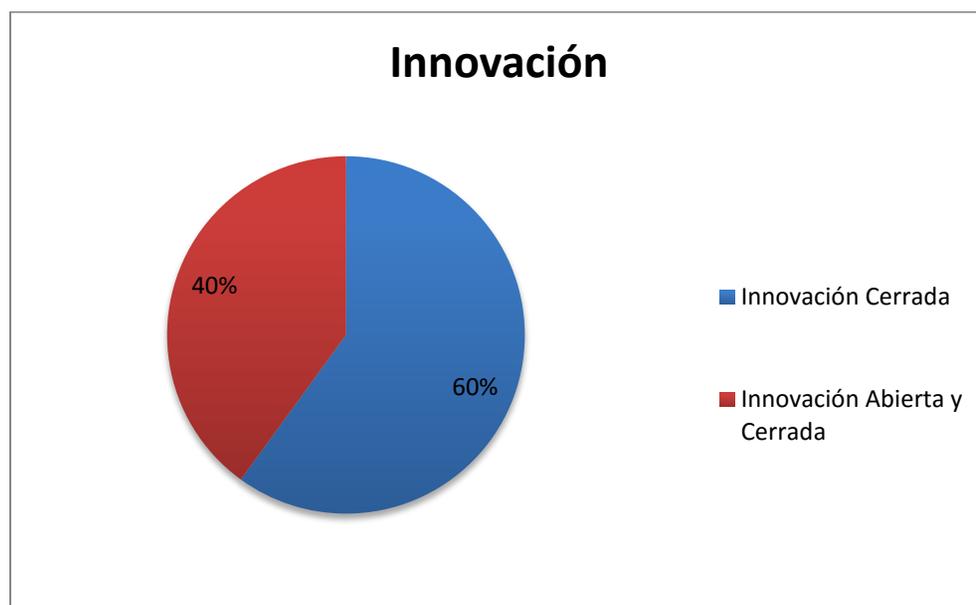


*Ilustración 63 Importancia de la innovación para Mercadeo.*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 1.7. Innovación abierta – cerrada en el sector telecomunicaciones

El 100% de los entrevistados conoce la innovación desde el interior de la empresa hacia los clientes (innovación cerrada) y el 40% conoce también el concepto de innovación abierta que incluye otros participantes de la cadena de valor en el proceso de innovar.



*Ilustración 64 Conocimiento de innovación abierta - cerrada.*

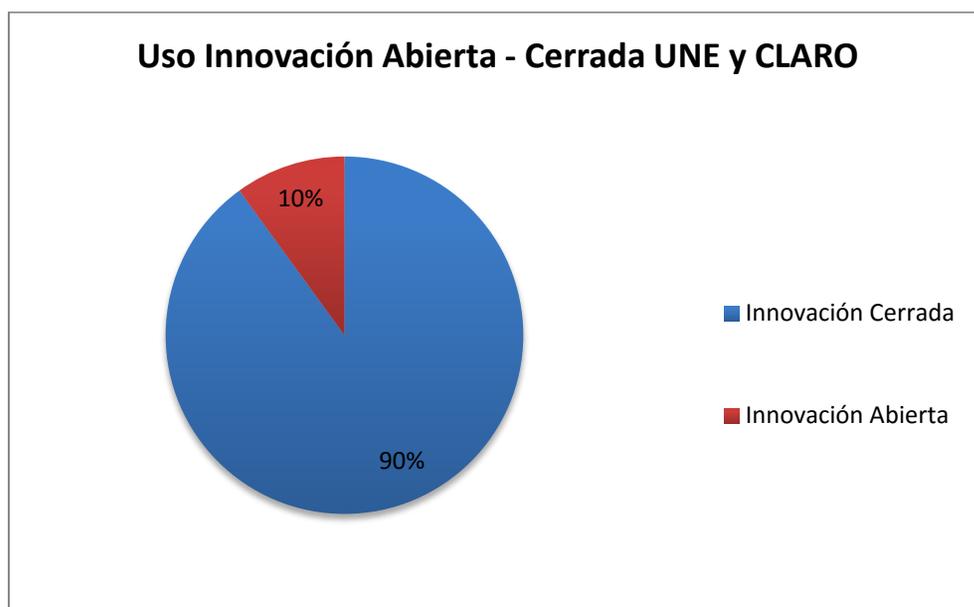
*Fuente: Elaboración Propia*

Solo las personas entrevistadas de Claro y UNE conocen el concepto de innovación abierta.

Para el gerente de producto de Claro las empresas de telecomunicaciones en Colombia “hacen la innovación de forma tradicional, a través de una serie de pasos y procesos que en realidad limitan la creatividad”. Sin embargo en Claro han iniciado desde hace tres años procesos de innovación en servicios que incluyen a sus proveedores para mejorar en conjunto el servicio al cliente final.

De acuerdo con su conocimiento del sector, el especialista de planeación de UNE considera que “en el sector se usan esquemas tradicionales de desarrollo de productos a través de etapas que permiten evaluar alternativas y tomar decisiones. Existen esquemas como Lean star-up que son esquemas de trabajo en donde se van desarrollando la innovación y tomando medidas sobre qué hacer, con tiempos más cortos de desarrollo y mayor efectividad. El método tradicional se hace lento aburrido y no se ajusta a la velocidad que necesita el mercado, el mismo proceso hace frenar la innovación”.

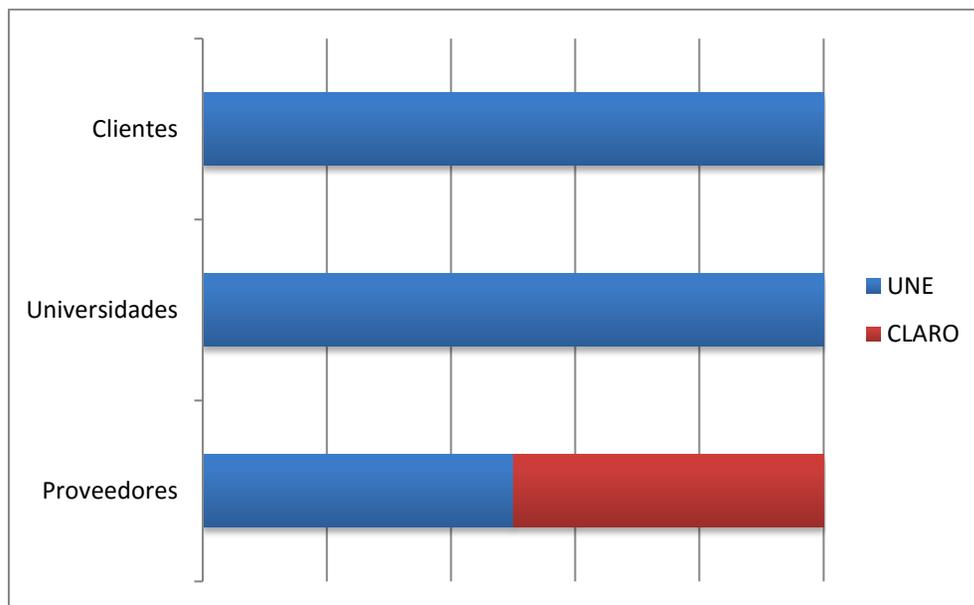
En UNE y Claro las personas entrevistadas consideran que solo un 10% de los procesos de innovación se hacen mediante innovación abierta.



*Ilustración 65 Uso de innovación abierta – cerrada UNE y CLARO.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Estas dos empresas han trabajado innovación abierta con sus proveedores, UNE también la ha realizado con universidades y recientemente con clientes.



*Ilustración 66 Grupos de interés involucrados en innovación abierta.*

*Fuente: Elaboración Propia*

El especialista de planeación de UNE manifiesta que “Sistemáticamente no trabajan innovación abierta, pero hay varias iniciativas, ya que están trabajando con aliados para desarrollar soluciones de ciudades inteligentes, alianzas con universidades - ARTICA - innovación abierta con propiedad intelectual compartida, para aprovechar el conocimiento y capacidades que están en las universidades para tener productos innovadores en la compañía.

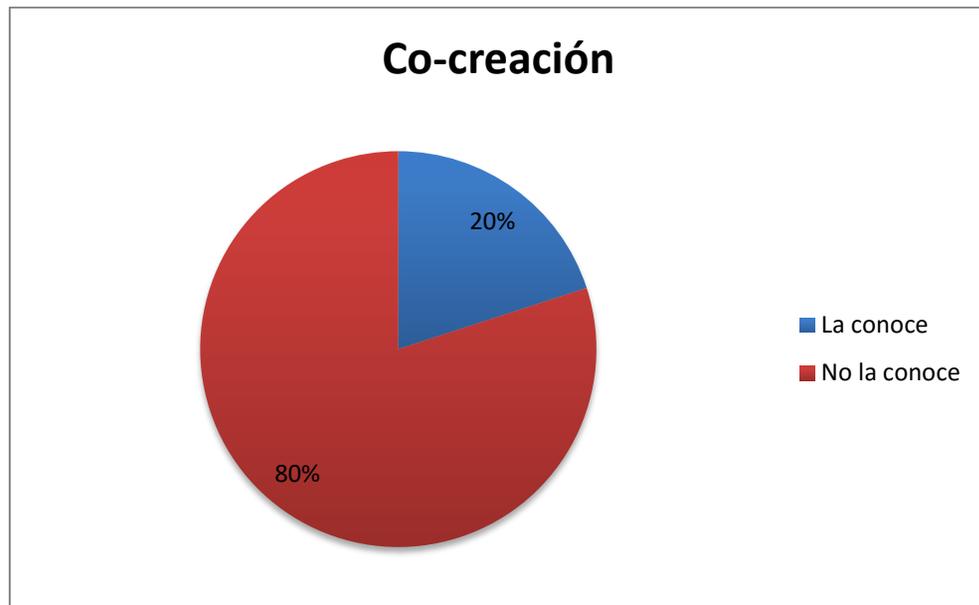
Respecto a la integración de otros grupos de interés en los procesos de innovación el gerente de producto de Claro indica “hemos trabajado con uno de nuestros proveedores de instalación de servicios para nuestros clientes para lograr desarrollar procedimientos más efectivos y resolver en conjunto problemas comunes de los clientes. También para mejorar la velocidad de atención de las fallas reportadas por los clientes y disminuir los tiempos de implantación de los servicios.”

Tanto en Claro como en UNE la innovación abierta se viene realizando desde hace 3 años solo para proyectos específicos.

En UNE el proceso de innovación con clientes “Es una apuesta liderada por personas que creen en la innovación, pero ha ido involucrando diferentes actores internos para vincularlos, esta es la estrategia que se ha seguido a través de un piloto de desarrollo de producto y generar más impacto” según menciona el especialista de planeación. La motivación para hacer innovación incluyendo a los clientes surgió de varias fuentes: “Un ejercicio que se llama focos de innovación donde incluyen la estrategia, las tendencias locales y mundiales y se define como la compañía puede generar valor a futuro para enfocar la innovación, de ese ejercicio salieron iniciativas o ideas, abrió la puerta para hablar con los Vice presidentes para plantearles la idea de trabajar a dos años. Se han dado cuenta que están concentrados en el día a día en la venta de los mismos productos, dejando de la lado las nuevas formas de generar ingresos a la compañía en nuevos segmentos o nuevos productos y también las iniciativas que se exploran como futuros negocios”, menciona el especialista de planeación.

### **1.8. Co-creación en el sector telecomunicaciones**

El 80% de los entrevistados no conoce el concepto de co-creación. Solo el especialista de planeación de UNE lo conoce ya que en su empresa han trabajado bajo este concepto en el desarrollo de productos.



*Ilustración 67 Conoce la co-creación*

*Fuente: Elaboración Propia*

De las empresas que no conocen el concepto de co-creación, el 100% de los entrevistados considera importante y valioso incluir a los clientes en el proceso de innovación. Hasta ahora solo lo hacen en el modelo tradicional de innovación incluyendo al cliente en las pruebas piloto de un nuevo producto o servicio, a pesar de que todos afirman que los clientes pueden aportar ideas para productos y servicios, sin embargo solo involucran a los clientes para probar una idea que surge del interior de sus empresas.

El especialista de planeación de UNE define la co-creación como: “la capacidad de hacer que Tú cliente te diga que producto o necesidad tiene sin que él se dé cuenta, a diferencia de los métodos tradicionales donde preguntas directamente que necesidades tiene, en co-creación hay herramientas que te permiten indirectamente preguntarle al cliente y el cliente te da unos insumos que procesas y tu defines que trabajas y que no”.

La co-creación llegó a la compañía con la alianza con ARTICA que abrió un macro proyecto de co-creación que buscaba sacar maestros y doctores graduados con tesis de co-creación, uno de ellos era ver como desde las TIC se podía apoyar el desarrollo de la co-creación, sin embargo los temas planteados inicialmente no se lograron porque el conocimiento del procedimiento no se tenía. En ese momento UNE decide contratar empresas de asesoría internacionales para apropiar técnicas y herramientas.

Resalta el especialista de UNE que “Lo más valioso es la oportunidad de escuchar y observar a un cliente para iniciar el proceso de crear valor. Entendiendo que hacen y como lo hacen a través de co-creación con personas interpretan las necesidades para luego validarlas con otro ejercicio de co-creación con empresas”.

A nivel de co-creación en UNE tienen herramientas que han apropiado y aplicado en diferentes momentos en el desarrollo de productos o mejoramiento de procesos. Actualmente vienen desarrollando un proyecto piloto para validar como funciona el proceso de forma sistemática, usando las herramientas de co-creación con lean star up para reducir los costos de desarrollo de productos y mejorar la probabilidad de éxito en el mercado del nuevo producto.

En el desarrollo de productos UNE ha involucrado a proveedores, sector gobierno, clientes, organizaciones de promoción de la innovación (Colciencias, Ruta N, ARTICA, Tecnova) en el proceso de innovación.

De estos ejercicios lo que más resalta el especialista de UNE es “el potencial que tienen las empresas y las universidades para crear valor, sin embargo el sistema las mide erróneamente y tienen un potencial grandísimo que no se ha aprovechado. Con otras empresas hay un gran potencial y las empresas ya son conscientes de eso y las alianzas se ven todos los días, no se aprovechan de la mejor manera por el tipo de negociaciones que se realiza”.

El proyecto piloto que actualmente en UNE para lograr que la innovación sea parte de la cultura de la empresa, tomo menos de un año en desarrollo del producto y aunque no se ha lanzado al mercado ya está vendido porque lo co-crearon con los clientes y estos están esperando el lanzamiento para adquirirlo.

Según el especialista de planeación “El producto nació de un ejercicio de co-creación, fuimos a preguntarle a personas de Bogotá y Medellín que dolor tenían en el día a día y de ahí salió la idea un producto, el cual cuando fue presentado a los VP de negocio; la idea era inmadura, no había modelo de negocio, no se sabía cómo se iba a vender, ni cuál era el producto y cuando se presentó inicialmente era totalmente diferente al producto que se va a lanzar. Cuando ya se avanzó en el desarrollo de productos se presentó a la Vicepresidencia de Pymes y fue una respuesta a una necesidad de generar ingresos”.

Para el especialista de planeación de UNE, “están innovando en el modelo de negocios ya que se factura a la pyme pero no genera costo y genera nuevos ingresos para la pyme. Este cambio se logra con un elemento clave de lo que es innovación, entiendes quiénes son los actores del ecosistema que pretende impactar tu producto y a partir de eso, entender

a quién le estas creando valor, si entiendes a quién le estás creando valor, vas a entender de donde puedes capturar valor”.

“Los clientes se han sentido súper bien al participar en estos ejercicios de co-creación, muy satisfechos, muy empoderados del producto que se pretende sacar, porque ellos narran y cuentan todos sus problemas y UNE los va incorporando, cada vez que los llaman les van dando avances del producto. Esto hace que la confianza aumente con cada contacto. Los clientes están motivados por construir este producto” menciona el especialista de UNE.

Dentro de los principales riesgos de la co-creación menciona: “Propiedad intelectual, confidencialidad ya que la información es compartida y se puede contar a otro o a un competidor”, actualmente están trabajando en herramientas para administrar estos riesgos.

### **1.9. Validación de hipótesis**

Teniendo en cuenta la información recopilada de fuentes directas e indirectas, en el marco de esta investigación, se revisan las hipótesis planteadas inicialmente contra los resultados:

- Para los expertos de las empresas más importantes del sector Telecomunicaciones, se presentan signos de estar cayendo en la trampa de la indiferenciación.

Teniendo en cuenta que mediante la investigación de fuentes secundarias y de acuerdo con los resultados del sondeo realizado entre los expertos, se hallan indicios que muestran que el sector es altamente competido, que no tiene una alta diferenciación, que los servicios tiene un precio cada vez más bajo y que

las diferenciaciones generadas no se pueden mantener por un período de tiempo prolongado antes de ser sustituidas o mejoradas, se puede evidenciar que existen síntomas de que el sector está cayendo en la trampa de la indiferenciación.

- Para los expertos de las empresas más importantes del sector Telecomunicaciones, se realizan innovaciones en productos o servicios teniendo en cuenta a sus clientes.

Dado que de acuerdo con los especialistas entrevistados solo una de las empresas realiza la innovación teniendo en cuenta a sus clientes y que las demás aún no lo tienen planeado, se concluye que esta hipótesis es parcialmente cierta.

- De acuerdo con los expertos de las empresas más importantes del sector, las áreas de mercadeo de sus empresas están preparadas para realizar procesos de Co – Creación con sus clientes.

Debido a que solo una de las personas del sondeo, está realizando un proyecto de Co - Creación con sus clientes y que las demás aún no conocen el concepto, se concluye que las áreas de mercadeo de las empresas entrevistadas no están preparadas para realizar procesos de Co – Creación con sus clientes.

Según los anteriores resultados, son los siguientes puntos los que mejor describen el problema:

1) Las empresas más importantes de Telecomunicaciones colombianas realizan la innovación de adentro hacia fuera, es decir practican la innovación cerrada, solo el 40% de las empresas (2 empresas) objeto de este estudio realizan innovación abierta y solo una empresa la hace con los clientes. No existía interés de realizar innovación abierta en las otras empresas entrevistadas.

2) Las empresas de telecomunicaciones de Colombia, no incluyen a los clientes en los procesos de generación de productos y servicios de forma sistemática. Solo existía una iniciativa en una de las empresas entrevistadas al momento del estudio que incluía al cliente como actor generador de ideas a través de un ejercicio de co-creación, sin embargo se debe investigar si existen otras formas de integrar al cliente en la creación de nuevos productos.

3) El grado de conocimiento de las personas objeto de este estudio y de acuerdo con ellas, las áreas de mercadeo de las empresas en las que laboran, acerca de la co-creación es bajo y por lo tanto existen pocas iniciativas que involucren a los clientes en el proceso de innovación.

## 2. Conclusiones:

Existe evidencia inicial acerca de que las compañías más importantes del sector telecomunicaciones consideran que participan en un mercado donde los productos se perciben como indiferenciados, con un alto nivel de competencia, con varios oferentes, y con clientes cada vez más informados, lo que ha generado que los clientes presionen permanentemente la baja de los precios a partir de la comparación de las especificaciones de los productos. Este comportamiento se ve reforzado por las estrategias de promoción y comunicación que han adoptado las compañías del sector, y que le dan una gran relevancia al precio y las ofertas como factor de diferenciador frente al cliente.

El surgimiento de empresas que prestan servicios a través de Internet y que no son operadores tradicionales de telecomunicaciones como: Google, Facebook, Amazon y Apple han presionado el aumento del ancho de banda entregado al cliente y la caída de tarifas, lo que impacta directamente el negocio de los operadores de Telecomunicaciones, quienes adicionalmente no participan del negocio generado por los nuevos actores pero si suministran la infraestructura para que se habilite el servicio. Dado que el usuario está en busca de nuevas experiencias que se ofrecen a través de Internet como la televisión en línea, música en su dispositivo móvil, aplicaciones para cubrir necesidades de movilidad, transporte, productividad y el contacto social entre muchas otras y que son independientes de su operador de telecomunicaciones, es muy relevante en este momento adquirir conocimiento de los hábitos y comportamientos de los consumidores para las empresas de telecomunicaciones porque el usuario percibe el servicio que estas prestan solo como un medio para acceder a lo que realmente buscan.

Los profesionales de mercadeo entrevistados son conscientes de la importancia de contar con un conocimiento de las necesidades particulares de los clientes, aun así adolecen de prácticas estructuradas para lograr adquirir este conocimiento. Esto se debe principalmente a que el enfoque de su trabajo está orientado al cumplimiento de metas de corto plazo, lo que lleva a las áreas a trabajar más intensivamente en la promoción y el precio para lograr participación de mercado y el cumplimiento de las metas.

Los especialistas entrevistados, perciben un sector con bajo nivel de innovación, como resultado del proceso tradicional de innovación que requiere cumplir con muchos pasos previos antes de llegar al cliente, y que requiere validaciones de modelos de negocio completos, ya que a partir de ellos se toman las decisiones de inversiones nuevas asociadas a las innovaciones, antes de saber si el mercado las va a adoptar o no, por lo que se requiere tener una confiabilidad alta en los modelos y muy bien determinado el riesgo antes de proceder a realizar las inversiones y continuar con el desarrollo y la validación en el mercado. Si se desea mejorar esta percepción es necesario entender a profundidad modelos de innovación abiertos para accionar nuevas estrategias que permitan mejorar la diferenciación frente a los competidores.

La co-creación con los clientes permite adquirir conocimiento tácito que no es fácil de transmitir y que se constituye en una ventaja competitiva para las empresas que dedican esfuerzos y está abiertas a permitir que los clientes hagan parte del proceso de innovación, sin embargo de las personas entrevistadas, solo una conoce acerca de esta herramienta y las demás manifiestan que no está siendo incorporada.

### **3. Abordando el problema:**

Según el marco teórico y la investigación realizada en este proyecto, en el sector Telecomunicaciones en Colombia existe una alta competencia y hay evidencia de estar cayendo en la indiferenciación, es por esto que se propone incrementar el nivel de conocimiento de los profesionales de mercadeo acerca de la co-creación como herramienta para adquirir conocimiento tácito del cliente y así permitirle formar parte de la cadena de valor, participar en la creación de los productos y servicios y definir su propia experiencia al momento de utilizarlo a través de la innovación de servicios abiertos desarrollada por Chesbrough (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011).

La innovación de servicios abiertos se basa en cuatro conceptos fundamentales que se ilustran en el siguiente mapa conceptual:



*Ilustración 68 Innovación de servicios abiertos.*

*Fuente: (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)*

1. El primer concepto: “Concebir el negocio (ya sea de productos o de servicios) como una empresa de servicios abiertos con el fin de crear y sostener la diferenciación en un mundo donde predomina lo contrario” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011).

2. “Invitar a las clientes a co-crear innovación con el empresario, de forma que se generen las experiencias que añaden valor y satisfacción.” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)

3. “Utilizar la innovación abierta para acelerar e intensificar la innovación de servicios, de manera que esta sea menos costosa, menos arriesgada y más rápida. Utilizar la innovación abierta para convertir el negocio en una plataforma en la que otros puedan basarse.” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)

4. “Transformar el modelo de negocio con innovación de servicios abiertos, con el fin de que las actividades de innovación resulten rentables” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011).

Teniendo en cuenta el objetivo de este proyecto, se aborda la Co-creación con los clientes como parte de las actividades de innovación de las empresas del sector telecomunicaciones.

De acuerdo con Chesbrough, “los negocios de productos conciben a los clientes como consumidores situados en el extremo de la cadena de valor. Diseñan productos basados en sondeos sobre lo que los consumidores quieren, lo que están dispuestos a pagar y los procesos de desarrollo en que están dispuestos a participar.” Esto lleva a que la relación con los clientes

se base en las especificaciones de los productos, lo que es evidente en el sector de las telecomunicaciones con los servicios ofertados a los clientes: Ancho de banda, cantidad de minutos, cantidad de canales, etc; que generalmente se construyen a partir del promedio de las necesidades de los clientes objetivo, lo que limita la posibilidad de ofrecer a cada cliente exactamente lo que pide, por lo que el cliente se limita a verificar que especificaciones le ofrecen mayor satisfacción de su necesidad al mejor precio, sin revelar cuáles son sus planes o el uso que le dará al producto. Según Chesbrough “si enfocamos nuestro negocio como un servicio, podemos pensar en los clientes de una manera distinta... A menudo los clientes necesitan explicar mejor sus necesidades... Los proveedores, por su parte, ya no pueden limitarse a producir a gran escala.. Sino que deben pensar en ofrecer al cliente lo que necesita... Este cambio introduce una tensión entre la estandarización, proceso que incrementa la rentabilidad del servicio para el fabricante, y la personalización, que responde mejor a las necesidades del cliente.” (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)

De acuerdo con Chesbrough esta tensión se origina en que gran parte del conocimiento necesario para prestar un servicio se adquiere por la experiencia, es decir es conocimiento tácito. (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)

Es por esto que las empresas deben dedicar sus esfuerzos a permitir que los clientes les transmitan este conocimiento de forma práctica ya que según Chesbrough “La capacidad de gestionar la información tácita de forma eficaz puede comportar una ventaja competitiva para las empresas”, (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011) debido a que este conocimiento es difícil de adquirir; por lo que cobra relevancia permitir que los usuarios usen las plataformas de la empresa de una forma que no tengan a su alcance con otros, para poder aprender acerca de lo que hacen los clientes.

De acuerdo con Chesbrough “para gestionar la co-creación de manera efectiva es necesario desarrollar modos de gestión –y tal vez de superación- del conocimiento tácito”.

En el proceso de conocer a los clientes para lograr diferenciarse, la información se convierte en un elemento esencial para lograr la innovación en los servicios. Chesbrough

indica que “al recabar y analizar mayores cantidades de datos, las empresas pueden aprender de las experiencias de los clientes sin tener que experimentar el mismo contexto.” Esto permite tomar decisiones de innovación con base en el conocimiento de las conductas anteriores de los clientes, a través del análisis y aplicación a nuevas situaciones.

Otro elemento importante para adquirir la información tácita de los clientes e implicarlos en los procesos de innovación consiste en permitir que los clientes creen sus propios productos a partir de las plataformas que las empresas ponen a su disposición. Algunas empresas han abierto el software de sus sistemas para que el cliente pueda modificarlo y observar que crean los clientes con él.

También menciona Chesbrough que es necesario que “las empresas de servicios se focalicen en los clientes, creando una visualización de la experiencia del cliente”. Esto se debe a que al pensar en servicios estamos pensando en intangibles y es necesario que la empresa logre visualizar todos los puntos de experiencia del cliente que permiten adquirir conocimiento tácito del cliente.

Para Chesbrough “La importancia de la información tácita explica por qué los innovadores de servicios a menudo deben co-crear con los clientes. La información tácita es difícil de transmitir, de manera que resulta útil, y a menudo necesario, transmitir la interacción repetida entre clientes y proveedores. Los proveedores deben colaborar estrechamente con los clientes durante todo el proceso de innovación. Los clientes que participan profundamente y desde una etapa inicial en el proceso de innovación –es decir, en la co-creación- pueden compartir conocimiento tácito con los proveedores. La clave radica en que los proveedores modifiquen sus procesos de innovación de un modo que permitan que los clientes participen para compartir este conocimiento”. (Chesbrough, Innovación de servicios abiertos, 2011)

#### **4. Siguietes pasos:**

Aunque el objetivo de este proyecto no es diseñar un sistema para generar innovación abierta en las empresas del sector, sino evidenciar hallazgos acerca del problema, argumentar el beneficio de incluir a los clientes en el proceso de innovación y plantear la co-creación como herramienta para hacerlo, un siguiente paso para otro equipo investigador, basado en este trabajo, puede ser estructurar en detalle un plan para implementar la co-creación en el sector Telecomunicaciones colombiano.

Si bien este trabajo se enfoca en las empresas más importantes del sector Telecomunicaciones, un nuevo equipo investigador se podría enfocar en demostrar que el mismo problema lo tienen las demás empresas del sector u otras empresas de otros sectores en Colombia, e inclusive en el mundo, para elevar conciencia de la importancia de la co-creación con los clientes, sus beneficios y el camino a seguir, de manera que este proceso haga parte natural de la gestión del profesional de mercadeo.

### **Apéndice A: Guion empleado en las entrevistas**

Estoy realizando un estudio sobre la innovación en productos y servicios (CO-CREACIÓN con clientes) en el sector telecomunicaciones.

Este es un estudio realizado como proyecto de grado de la Maestría en Dirección de Marketing del CESA, por lo que la información suministrada es anónima y se utilizará junto a las respuestas de otros entrevistados, para hallar puntos en común o diferencias y en ningún momento se podrán identificar las respuestas que usted me comparta.

La idea es conocer distintas opciones utilizadas en el sector para innovar, por eso le agradezco que me comparta sus ideas y sus conocimientos con total libertad. Esto no es una encuesta y aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es su conocimiento y opinión sincera.

¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? La grabación es sólo con fines de registro para el análisis posterior.

#### **Datos personales**

Cargo actual

Antigüedad en el cargo como directivo

En esta empresa

En general en el sector Telecomunicaciones

Experiencia en otros sectores en mercadeo / Tiempo y sector

Experiencia en otros sectores en creación productos y/o servicios / Tiempo y sector

De los siguientes servicios cuales presta su empresa:

- Telefonía móvil
- Telefonía fija
- Internet Banda ancha móvil
- Internet Banda ancha fija

#### **Percepción del sector en general y de la “trampa de la indiferenciación”**

Para usted como está conformado el sector de las telecomunicaciones en Colombia?

Considera usted que este es un sector con un grado de competencia alto o bajo y porqué?

Cómo describiría los clientes del sector?

En su concepto que estrategias usan las empresas del sector para diferenciarse?

Existe una oferta para el cliente con alta o baja diferenciación en los productos o servicios entre las empresas del sector?

Cree que en este sector es fácil mantener la diferenciación en el largo plazo? Por qué?

En este sector cuanto tiempo se puede mantener la diferenciación de un nuevo producto?

En su concepto en este sector se genera o se destruye valor?

Considera que el sector está en guerra de precios?

### **Innovación en productos y servicios**

Si le digo innovación que se le viene a la mente?

Cómo definiría usted la innovación?

Que tipos de innovación conoce?

Cuál de estos tipos de innovación se usan en el sector telecomunicaciones?

En su concepto cual es la más efectiva? Por qué?

Para usted el sector de telecomunicaciones tiene un nivel alto o bajo en innovación de productos y servicios? Por qué?

En su concepto cual es la empresa más innovadora del sector y por qué?

En general en el sector cada cuanto tiempo se lanza un nuevo producto o servicio?

Considera usted importante la innovación para las áreas de mercadeo de este sector? Por qué?

Qué área es responsable de la innovación en su empresa?

Para que aplica la innovación su empresa?

Para usted, su empresa tiene un nivel alto o bajo en innovación de productos y servicios? Por qué?

En su empresa cuantos productos o servicios nuevos se lanzan por año?

Como se trabaja para crear un nuevo producto o servicio? Que tipos de innovación usa en

su empresa?

### **Innovación abierta / cerrada**

Está familiarizado con los conceptos innovación abierta / cerrada?

Para usted que es innovación abierta y que es innovación cerrada?

En su concepto el sector telecomunicaciones usa más la innovación abierta o la innovación cerrada?

Qué tipo de innovación se usa más es su empresa? En qué porcentaje? Por qué?

En caso de realizar innovación abierta, con que grupos de interés lo han hecho? Por qué?

Cuanto tiempo llevan haciendo innovación abierta?

Han realizado innovación abierta con los clientes?

En cuantas ocasiones lo han realizado? Con cuantos clientes?

Para qué lo han realizado?

En que etapas o procesos han involucrado a los clientes?

Que los motivó a hacerlo?

Que técnicas han utilizado?

Lo han hecho solos o han recibido asesoría externa?

Al interior de su empresa que área ha liderado este proceso?

De la experiencia de innovación con clientes que es lo que más destaca?

Cuál ha sido la reacción de los clientes cuando los han invitado a participar en este proceso?

Después de realizado el proceso cual ha sido la respuesta de los clientes?

Los resultados obtenidos son mejores iguales o peores que los obtenidos mediante la innovación cerrada?

En caso de no haber realizado innovación abierta, podría explicarme las razones?

Han considerado involucrar algún grupo de interés en la innovación? Cuál? Por qué?

Han pensado en involucrar a los clientes en los procesos de innovación? En qué etapa? Para qué?

### **Marketing Digital en el sector**

Considera que el sector es líder en temas de Marketing y particularmente del digital en nuestro país?

En su concepto como han influido las redes sociales en la forma de relacionarse con los clientes en este sector?

Como se maneja el relacionamiento con los clientes a través de redes sociales en su empresa?

Sabe sobre qué temas se conversa con los clientes de su empresa en las redes sociales o en los medios digitales?

### **Co-creación**

Si le digo Co-creación que se le viene a la mente?

Que es para usted Co-creación?

Conoce el concepto de Co-creación? Por qué? De dónde?

Si conoce la Co-creación

Ha aplicado alguna vez técnicas de Co-creación?

Donde las aprendió? Como lo hizo?

En qué empresa lo realizó? Con que grupo de interés lo realizó? Por qué con ese grupo?

En qué área trabajaba usted en ese momento?

Una vez realizado el proceso de Co-creación que resultados obtuvo?

Que beneficios considera que tiene la Co-creación?

Que aspectos negativos considera que tiene la Co-creación?

Cómo definiría la experiencia para los clientes?

Ha cuantificado los resultados? En relación con los procesos sin co-creación considera que son...

La relación con los clientes Co-creadores como era antes y como es ahora?

Si NO conoce la Co-creación

Cree que los clientes pueden aportar ideas para productos y servicios?

Ha hablado con los clientes alguna vez de estas ideas?

Ha incluido alguna de las ideas de sus clientes en su proceso de innovación?

En su concepto que barreras existen para incluir a los clientes en la innovación? Como las superó / superaría?

Sabe si otras empresas del sector han realizado co-creación con clientes? Que empresa?

## **Cierre**

Ahora bien, para terminar, cómo se imagina el sector dentro de 10 años?

Como se imagina que será la relación con los clientes ?

Cuál cree que es la principal necesidad por resolver para los clientes? Cuál cree que será en el futuro?

En su concepto que deberían hacer las empresas del sector telecomunicaciones para diferenciarse en el largo plazo?

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?

## **Bibliografía**

Gee, S. (1981). *Technology Transfer, Innovation, and International Competitiveness*. New York, U.S.A.: John Wiley & Sons.

Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la Innovación* .

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico . (2009) . *Red de indicadores de Ciencia y Tecnología RICYT y OECD Factbook* .

Álvarez Falcon, C. (2009). *Portal de revistas UPC*. Retrieved 28 de Mayo de 2014 from Portal de revistas UPC: <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/89>

Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (Junio de 2007). The Innovation Value Chain . *Harvard Business Review* , 121 -130.

Kotler, P., & Gary, A. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. México, México: Pearson Educación.

Ramaswamy, V., & Prahalad, C. K. (2004). CO-CREATION EXPERIENCES: THE NEXT PRACTICE IN VALUE CREATION. *Journal Of Interactive Marketing* , 18 (3), 5-14.

Chesbrough, H. (2011). *Innovación de servicios abiertos*. Barcelona, España: Plataforma Editorial.

Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2012). *La Co-Creación de valor y experiencias*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Congreso de la república de Colombia. (2009). LEY 1341 DE 2009. *or la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones* .

Comisión de Regulación de Comunicaciones . (2013). Reporte de Industria TIC . *REPORTE DE INDUSTRIA TIC - AÑO 2013* .

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2014). *Boletín trimestral de las TIC - Cifras cuarto trimestre de 2013*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones . (2015). Cifras cuarto trimestre 2014. *Boletín Trimestral de las TIC* .

UNE EPM TELECOMUNICACIONES. (2014). *UNE*. Retrieved 23 de 3 de 2015 from UNE: <http://www.une.com.co/compania/informacion-corporativa/informacion-general>

UNE EPM TELECOMUNICACIONES. (2014). *INFORME DE GESTION Y SOSTENIBILIDAD 2014*.

Martinez, P. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica . *Pensamiento y Gestión* (20), 165-193.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Essex: Prentice Hall.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Prentice Hall (Segunda Edición).

Hernandez, R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill.

Santos, M. L., & Vazquez, R. (1997). *LA INNOVACION EN LAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA: FACTORES CONDICIONANTES DEL RESULTADO COMERCIA* . Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales , Departamento de Administraeion de Empresas y Contabilidad.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (12 de 2015). Comportamiento macroeconómico del Sector TIC en Colombia. *Panorama TIC* .

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (Julio de 2015). Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2015.

AHCIET Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones. (2014). Desafío del mercado de las telecomunicaciones en América Latina. *AHCIET al día* (22).

Auletta, N., & Lara, L. (2010). Atreverse a la innovación abierta. *Debates IESA* , 15 (2), 34 - 37.

Chesbrough, H. (2009). *Innovación Abierta*. Plataforma Editorial.

López Sánchez, J. Á., González Mieres, C., & Santos Vijande, L. (2013). INNOVACIÓN DE SERVICIO Y CO-CREACIÓN CON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA: EFECTOS SOBRE LOS RESULTADOS. *REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACION DE MARKETING ESIC* , 17, 79 - 102.

Tantum. (9 de Mayo de 2016). *Casos de Éxito » Cocreación de experiencias caso Nike+ Tantum* . From Tantum: <http://www.tantum.com/conocimiento/cocreacion-de-experiencias-caso-nike/>

LEGO. (9 de Mayo de 2016). *LEGO IDEAS - HOW IT WORKS*. From LEGO IDEAS: <https://ideas.lego.com/howitworks>

ORANGE. (9 de Mayo de 2016). *Orange-y-las-start-ups*. From ORANGE: <http://www.orange.com/es/Infografias/Start-ups/Orange-y-las-start-ups>

TANTUM. (9 de Mayo de 2016). *Artículos » El Poder de la Co-Creación*. From TANTUM: <http://www.tantum.com/conocimiento/el-poder-de-la-co-creacion/>

Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Mexico: Paidós.

RAMASWAMY, V., & OZCAN, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford: Stanford University Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S. A.

UNE. (22 de Abril de 2016). *UNE HOGARES*. From UNE: <http://www.une.com.co/>

TIGO. (22 de Abril de 2016). *Tigo personas*. From TIGO: <http://www.tigo.com.co/>

Telebucaramanga. (22 de Abril de 2016). *Telebucaramanga Hogar*. From Telebucaramanga: <https://www.telebucaramanga.com.co/>

MOVISTAR. (22 de Abril de 2016). *Outlet Movistar*. From Movistar: <http://www.movistar.co/outlet-movistar>

ETB. (22 de Abril de 2016). *Móviles 4G ETB*. From ETB : [https://www.etb.co/scs/plte/es\\_co/HomeLTE](https://www.etb.co/scs/plte/es_co/HomeLTE)

TeleGeography. (2014). *Global Internet Geography*.

Emcali. (22 de Abril de 2016). *Emcali Telecomunicaciones*. From <http://www.emcali.com.co/web/telecommunications>

CLARO. (22 de Abril de 2016). *CLARO PERSONAS MOVIL*. From CLARO: <http://www.claro.com.co/portal/co/pc/personas/movil/catalogo-promociones/promocion/planes-sin-limite/>