

# La co-creación como estrategia para apoyar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas

*Co-creation as a strategy to improve the competitiveness of small and medium-sized companies*

Johana Andrea Zambrano Angulo<sup>1</sup>  
Cristian Hernández Gil<sup>2\*</sup>

Recibido 31 de julio de 2017  
Aceptado 29 de septiembre de 2017

<sup>1</sup>Estudiante del programa de Administración de Empresas. Universidad de la Amazonia

<sup>2</sup>Administrador de Empresas. Especialista en Mercadeo Gerencial Universidad de Medellín. Docente, Universidad de la Amazonia

## Resumen

El presente documento tiene como objetivo, mostrar una aproximación teórica y antecedentes investigativos sobre la estrategia de co-creación en el ámbito empresarial, especialmente en escenarios en donde están presentes las pequeñas y medianas empresas y el fenómeno de la competitividad, puesto que se establece dicha interdependencia para la supervivencia dentro del mercado en donde la demanda y la oferta son más agresivas y poco estables. Para ello, en un primer apartado se describieron los principales planteamientos de la co-creación como herramienta de apoyo para la estrategia de mercadeo empresarial; después de ello, se realizó un análisis de la situación actual de las PYME y su estrecha relación con la competitividad, siendo estos tres elementos, nuestras categorías de análisis. Se concluye que dentro de la estrategia de cualquier empresa debe estar inmersa la co-creación, para el fortalecimiento de la relación con los clientes o usuarios, quienes en últimas, hoy en día, están decidiendo el futuro de las organizaciones solamente con su poder y capacidad de compra y de recompra.

**Palabras clave:** co-creación, competitividad, PYME, Innovación, orientación hacia el cliente.

## Abstract

This document aims to show a theoretical approach and research background about the co-creation strategy in the business field, especially in scenarios where small and medium-sized companies are present and the phenomenon of competitiveness, since it establishes this interdependence for survival within the market where demand and supply are more aggressive and unstable. For that, in a first section the main approaches of co-creation were described as a support tool for the business marketing strategy; After that, an analysis was made of the current situation of PYME and their close relationship with competitiveness, being these three elements our categories of analysis. It is concluded that within the strategy of any company should be immersed co-creation, to strengthen the relationship with customers or users, who are deciding the future of organizations only with their power and ability to buy and repurchase.

**Key words:** co-creation, competitiveness, SMEs, Innovation, customer orientation.

## Introducción

Hoy en día las organizaciones deben ser capaces de sobrevivir en el mercado actual (ya sea internacional, nacional o regional) través de la competitividad. Cuando una empresa logra desarrollar esta habilidad no solo es autosuficiente en su medio empresarial sino que además tiene posibilidades de crecimiento y expansión hacia el largo plazo.

En el contexto latinoamericano, el aparato empresarial está constituido la mayor parte por pequeñas y medianas empresas, llamadas, para efectos de abreviación, PYME. Este tipo de organizaciones que son clasificadas por su tamaño, ya sea por el número de trabajadores o por el valor de su patrimonio, son el motor que mueve la economía de los países llamados emergentes.

De esta manera, lograr la competitividad siendo una organización pequeña (o mediana) es una labor que debe promover una sensibilización hacia el cambio constante de la estrategia empresarial. Algunos autores, plantean la co-creación como un modelo diferenciador para cualquier tipo de ente económico. Este concepto, a pesar de ya ser utilizado hace más de cinco décadas, no ha perdido

vigencia y actualmente es considerado un factor de éxito para el fenómeno de la competitividad. De acuerdo a lo anterior la pregunta problema de esta investigación es ¿Hoy en día, cómo la co-creación puede apoyar la competitividad de las PYME, en particular en Latinoamérica?

Según (Tinto, 2008) de la misma forma como los seres humanos han sido obligados a evolucionar por impulso de la sociedad, las marcas han tenido que pasar por similares circunstancias. Con la revolución tecnológica en las comunicaciones, la era de la web 2.0, entre otros aspectos, las relaciones entre el consumidor y las empresas (quienes se han convertido en marcas de consumo) han cambiado radicalmente. Es por ello que ahora el modelo de negocio empresarial inicia con un tipo de apertura multipropósito, donde el consumidor además de ser receptor de los mensajes provenientes de las marcas, puede responder a ellos permitiéndoles adquirir nuevos roles o papeles de juego haciendo las veces de emisores, receptores, productores, creadores y compradores casi de forma simultánea en una sola interacción. De esta manera nace el proceso de co-creación.

El presente artículo aborda la co-creación como parte

\*Autor para Correspondencia: cristianhgil1@gmail.com

Como citar: Zambrano-Angulo, J.A. & Hernández-Gil, C.. 2017. La co-creación como estrategia para apoyar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Revista FACCEA 7(1): 178 - 186 pp.

indispensable dentro de la estrategia general de las pequeñas y medianas empresas en un escenario en donde se les exige ser competitivas favoreciendo la satisfacción de sus usuarios o consumidores y por otro lado su sostenimiento para generar desarrollo dentro de su radio de acción.

El desarrollo de este documento tiene como objetivo, realizar una revisión de cincuenta referentes teóricos a través de tres categorías de análisis (co-creación como estrategia empresarial, situación actual de las pymes, la competitividad como fenómeno de éxito empresarial), las cuales se componen en los resultados del presente artículo. A continuación se despliega cada una de las categorías de análisis, mencionadas anteriormente, en tres grandes apartados; luego se realizará la discusión de los hallazgos encontrados, y finalizaremos con las conclusiones de esta investigación de corte cualitativo.

## Metodología

Se realizó una investigación de enfoque cualitativo de tipo revisión documental, en donde se indagó, a través de bases de datos de corte científico y académico, aproximadamente 100 referencias de teóricos que enmarcaron su discurso o sus investigaciones en tres categorías de análisis: Co-creación como estrategia empresarial, Situación actual de las pymes, La competitividad como fenómeno de éxito empresarial.

Para el desarrollo de la técnica de revisión documental se cumplieron las siguientes etapas: "consulta documental, contraste de la información y análisis histórico" (Amador, 1998, citado en Rodríguez y Valldeoriola 2009). Como instrumento se empleó la recogida de información a través de una matriz constituida por nueve columnas y 100 filas en un archivo en Microsoft Excel, donde se registró la referencia de la fuente y las ideas clave expuestas por los autores. Al finalizar se eligieron cincuenta referencias bibliográficas teniendo en cuenta la pertinencia de lo expuesto por los autores relacionándolo con el contexto latinoamericano.

## Resultados

### *Co-creación como estrategia empresarial*

Inicialmente es importante reconocer el término estrategia, antes de declarar la co-creación como parte de un medio para el alcance de un objetivo organizacional. Este concepto, es un elemento de la pirámide gerencial encabezada por la misión y la visión organizacional, ubicado en el medio entre los objetivos empresariales y las tácticas (actividades más específicas para el desarrollo estratégico). Lo anterior es importante considerar, ya que en ocasiones se presta para ser confundida, la estrategia, con la eficacia operacional (enfocada hacia los resultados

financieros). Según Porter (1997), una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. A esto se le llama ventaja competitiva, o generación de valor para los usuarios de una empresa, que en últimas recae sobre la cuestión de la aritmética de la rentabilidad superior.

De esta manera la estrategia involucra el sentido de la acción en la dinámica empresarial. Es por esto, que Mintzberg (1987) analiza otra manera de referirse a la estrategia entendiéndola como un conjunto de fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia nos permite definir un esquema de segmentación o "nicho" rentable en donde podrá ejercer la ventaja competitiva. A partir de ahí se empieza a hablar de un nuevo enfoque: el comportamiento organizativo adaptativo. Este concepto lleva a entender que el éxito de las organizaciones comprenden una acomodación sistemática al entorno a través de un "ciclo adaptativo" propuesto por (Miles y Snow, 1978), y para lograr dicha alineación, se debe formular, ejecutar y evaluar una o muchas estrategias con un grado de flexibilidad constante.

Luego de reconocer la estrategia como concepto elástico y adaptativo de acuerdo a las condiciones del entorno en un contexto actual en donde prima la incertidumbre, continuaremos con el análisis sobre la co-creación en un sentido estratégico. Según Prahalad & Ramaswamy, (2004a) hace alusión a la generación conjunta de valor a partir de la interacción entre agentes internos y externos a la organización mediante los principios de diálogo continuo, acceso a la información, riesgo/beneficio y transparencia. Esto implica también hablar de los sistemas de comunicación organizacional, los cuales hoy en día son de diferentes estilos. M. González, González, & Urrego (2012) explican que la co-creación está relacionada con las tecnologías de la información y por ende algunos sistemas que potencian la relación empresa-cliente son: las redes sociales, los portales empresariales, los blogs, los mundos virtuales, teniendo en cuenta un conjunto de requerimientos funcionales y no funcionales. De esta manera, la co-creación es parte de un proceso compartido en donde se da la generación de valor empresarial y competitivo en beneficio de todos los grupos de interés.

Así mismo, Prahalad y Ramaswamy (2004b) establecen que los nuevos modelos de negocio y los del futuro deben estar basados en la co-creación como estrategia generadora de valor empresarial y la creación de redes de experiencia. De esta manera, empieza a ser relevante el papel del mercadeo dentro de una organización. Igualmente, Parry, Bustinza y Vendrell (2012), exponen como el desarrollo de nuevos productos o servicios debe enfatizarse en el conocimiento de las necesidades de los clientes, el perfil de cada uno de los clientes, la buena reputación de la calidad del servicio y una estrategia bien planificada para la investigación, diseño y marketing del mismo.

A lo anterior se le suma lo expuesto por Mutis y Ricart (2008) quienes definen la co-creación de valor como un aporte a la nueva relación entre productores y consumidores, involucrando a estos últimos en las etapas de la cadena de valor, pero aclarando que no se trata de convertir a los consumidores en empleados. Sin duda, el afianzar esta relación provocaría un éxito rotundo del modelo de negocio y un factor de gran relevancia para el diseño de nuevos productos. Ruiz, Ortega, Haro, y Roldán (2014) explican tres razones por las cuales es importante el consumidor o cliente como factor de éxito empresarial: 1. la información relacionada con el cliente es crítica para operar en el entorno actual, 2. el control de los clientes es un recurso, 3. la información relacionada con los clientes puede ser sólo obtenida de los propios clientes.

Un fenómeno co-creador en las organizaciones, ya sea pequeña o mediana, empiezan a tener resultados positivos si se realizan los esfuerzos suficientes para que la satisfacción del consumidor sea una prioridad y así mismo una realidad. Sánchez, Mieres y Vijande (2013) conforme a lo expuesto, explican que la actividad de co-creación incrementa la satisfacción del usuario del servicio, y se evidencia una actitud de lealtad e imagen positiva del servicio y de la empresa. Esto es reforzado por Grönroos (2008) quien ve a la organización como un facilitador que proporciona a sus usuarios bienes y servicios que son utilizados por estos para obtener valor, en este sentido las empresas lograrán alcanzar un estado co-creador. Por otro lado, Schlesinger & Andreu (2013) aclaran la función idónea de este proceso desde el enfoque interno y organizacional. Ellos consideran que una orientación hacia el cliente (el hecho co-creador) no debe ser restringida al proceso de información sobre las necesidades de los consumidores sino que además es importante desarrollar mecanismos interfuncionales que diseminan la información y la traduzcan en acciones específicas. Todo lo anterior se relaciona con los valores y creencias propias de la cultura corporativa de cada ente para el logro de la competitividad, el fin último del éxito organizacional en nuestros días.

Hasta el momento hemos considerado la co-creación como una herramienta indispensable para estar cada vez más cerca del cliente, una función propia de cada organización. Pero este proceso debe ser visto desde un enfoque dinamizador en donde el cliente también es parte activa. De lo anterior, se desprende lo planteado por Ballantyne (2008) quien reconoce que las propuestas de valor deben ser co-producidas entre la empresa y sus usuarios. Este principio de colaboración permite que la interacción y la negociación de las partes sean más interactivas y tienda a ser duradera, generando el fenómeno de la lealtad hacia la empresa o la marca. De esta forma, tanto la empresa como los consumidores generan, crean y reciben valor para sus propios beneficios. Adeleke & Abdulrahman (2011),

deducen los aspectos más importantes de la co-creación, y entre ellos destacan el beneficio mutuo, las empresas conocen lo que realmente quieren los clientes y les entregan soluciones y experiencia a sus necesidades, mientras tanto, los grupos de interés reciben los productos o servicios aumentando su nivel de satisfacción.

Pero si hablamos en términos de gestión de la producción o de acuerdo a la dinámica económica ¿en qué parte entraría el cliente a participar del proceso co-creador? Para responder esta pregunta Kambil, Friesen & Sundaram (1999) sugieren que el cliente actúa directamente desde la producción hasta la distribución del valor. Los clientes, en otras palabras, pueden involucrarse en cualquier etapa de la cadena productiva o cadena de valor. Esto puede ser un cuello de botella, si pensamos que el cliente sería un socio más de la empresa. Pero cuando estos autores amplían el rango de actuación del cliente consideran que este sujeto al ser un integrante activo del proceso puede evaluar cómo se realiza cada etapa del proceso productivo y comercial con miras a identificar falencias o errores, o desgastes que muchas veces las organizaciones no ven por su famosa "miopía egocéntrica" cuando desarrollan el proceso de la planeación.

Guitart (2008) manifiesta la importancia de la co-creación dentro de las actividades de la empresa a diario. Cuando se busca la interacción de las personas, sus opiniones, gustos o sugerencias, se construyen y se intercambian un conjunto de experiencias, ya que estos sujetos son los que en su espacio y tiempo usan o consumen los bienes y servicios producidos por cada organización. Lograr conocer, entender y aplicar estas sugerencias o experiencias es un punto crítico que hace de la co-creación un proceso complejo que no todas las organizaciones son capaces de adaptar si su fin no es la orientación hacia el cliente. Aún así, Calad y Ríos (2012) plantea los siguientes factores para que la co-creación sea un éxito:

- ✓ crear una cultura hacia la innovación abierta;
- ✓ definir estrategias que garanticen la aplicación correcta de la arquitectura propuesta de co-creación;
- ✓ establecer las estructuras y capacidades organizativas con el fin de aprender y aprovechar la co-creación dentro de la empresa;
- ✓ y configurar un proceso continuo de co-creación que alterne los flujos de entrada y de salida entre los consumidores y la empresa.

Rhodes (2008), publica una tabla con cinco tipos de co-creación atendiendo a diferentes aspectos relevantes del proceso, estos aspectos son: ¿Quién controla el proceso de co-creación?, ¿Quién está involucrado?, ¿Quién se beneficia? y ¿Cuál es el resultado? (Tabla 1).

Tabla 1. Tipos de co-creación

Tipo de co-creación	¿Quién controla?	¿Quién está involucrado?	¿Quién se beneficia?	¿Cuál es el legado?
Personalización masiva	Empresa	Cliente	Cliente (individuo)	El producto del cliente
Autorservicio en tiempo real	Empresa	Cliente	Cliente (individuo)	La experiencia del cliente
Rediseño del servicio	empresa	Cliente	Todos los clientes	Todas las futuras experiencias
Co-creación de nuevo producto	Empresa y cliente	Cliente externo	Todos los clientes	Todos los futuros productos
Diseño de producto en comunidad	Cliente	Cliente y stakeholder externo	Todos los clientes	Todos los futuros productos

Fuente: Rhodes (2008)

En vista de estos tipos de co-creación, González (2013) refuerza la consideración de tres áreas especiales que debe prestar atención la empresa para formalizar el proceso co-creador. 1. Reputación de marca sólida 2. Alta incertidumbre respecto a la demanda 3. Demasiadas iniciativas, como por ejemplo dejar en manos de los consumidores más de la mitad el proceso de diseño de nuevos productos lo que permitiría que estos envíen ideas repetidas, haciendo incurrir en costos innecesarios al ente económico. Dentro de este contexto, la co-creación es una herramienta de gran viabilidad para el alcance de los objetivos misionales, toda una estrategia, pues fomenta una experiencia generadora de nuevo valor y constituye un insumo de proyectos creativos de distinta índole, pues, "¿quiénes están más capacitados para hablar de los elementos esenciales de un lugar que sus propios habitantes? ¿Quiénes conocen mejor sus historias, sus atributos y formas de vida?" (Las Salinas, 2015): en definitiva, quien aporta, compra y consume.

La co-creación también está relacionada con el proceso de innovación dentro de los modelos de negocios de las empresas. Márquez (2010) establece un modelo de negocios en donde la tercera etapa involucra el hecho de Innovar. El autor afirma que en esta etapa se pueden realizar ejercicios de co-creación con grupos de personas involucradas en el diseño de modelos de negocio, apoyados por quienes conocen el negocio, por medio de combinación de herramientas tales como tormenta de ideas sobre mejoras y oportunidades, partiendo de preguntas clave, priorización y mapas de valor, entre otros.

Figura 1. Etapas del modelo de negocios



Fuente: Márquez (2010)

Couto (2009) también relaciona la co-creación como fuente de innovación para las organizaciones. En primer lugar sugiere prestarle más atención al consumidor quien ha cambiado su naturaleza por estar más informado y conectado al ambiente externo, siendo más participativo y globalizado. En segundo lugar, este nuevo perfil de consumidor debe considerar el estudio de tendencias para la creación de valor, generando un proceso compartido y

orientado al cliente. Por otro lado, el éxito de las innovaciones depende, por una parte, de la comprensión de las necesidades de los clientes, y por otra, de los esfuerzos desarrollados para satisfacer dichas necesidades (Von Hippel, 2005).

Según Qiao & Lu (2011) la co-creación se puede aplicar en tres fases de un proceso de innovación: la exploración, el diseño y la evaluación, como se muestra en la tabla 2.

Pero lograr que lo anterior surta efecto positivo, rentable y eficaz es necesario comprender cuál es el mejor método para encontrar lo que realmente quiere el consumidor desde su experiencia con el producto. Por ejemplo, Hippel (2005) explica que este proceso tiene cierto grado de incertidumbre porque las necesidades de los clientes son complejas y no siempre se pueden identificar a través de los métodos tradicionales de investigación de marketing. A lo que Ogawa y Piller (2006) refutan diciendo que el fracaso de muchos nuevos productos y servicios es atribuible a la incapacidad de las empresas para identificar y satisfacer de forma precisa las necesidades de sus clientes.

En este orden de ideas, hacemos una aproximación del concepto de co-creación desde la perspectiva estratégica empresarial. Este concepto se convierte en una oportunidad para generar valor para los grupos de interés de la organización ya como lo dijo Opazo (2013) permitiendo a través de una visión amplia con los clientes, proveedores y con los trabajadores de la empresa, haciéndolos partícipe en la definición de su propia relación con la empresa, identificando cada punto de interacción. De esta manera, Muñoz, Palacio & Salazar (2015) recalcan cómo la co-creación en Latinoamérica se vale de la utilización de herramientas web, para no solo promocionar productos sino para generar una cultura de innovación que involucra a su público objetivo en un proceso de diseño y perfeccionamiento que no solo implica un buen uso sino también una aceptación clara para satisfacer necesidades no solo en el corto plazo (comprar) sino en el largo plazo (lealtad, recompra, recomendación).

#### Situación actual de las PYME

Existe una clara diferencia entre microempresa y pequeña y mediana empresa (PYME). Romero (2006) hace una definición estadística de las PYME, generalmente referida

**Tabla 2.** Etapas de la co-creación en el proceso de innovación

Variable	Exploración	Diseño	Evaluación
Propósito de la etapa	Generar ideas creativas de forma colaborativa o descubrir las necesidades o tendencias de los consumidores	Materializar las ideas generadas en la etapa de exploración de forma colaborativa entre organizaciones y grupos de interés.	Conocer el nivel de aceptación del producto por parte de un grupo de usuarios.
Métodos	Técnicas que permiten una comunicación entre la organización y sus grupos de interés.	Lluvia de ideas Grupos focales Comités de creatividad	Grupos focales Encuestas Muestras de consumo Espacios de exhibición

Fuente: Elaboración propia

al número de empleados, teniendo en cuenta la legislación de cada país. La opción más popularizada supone considerarlas de entre 10 y 250 trabajadores, y distinguir las de las micro (con menos de 10 empleados) y de las grandes (con más de 250). Por otro lado otra definición considera las microempresas como organizaciones que operan en el sector informal y su radio de acción solo aplica hasta los mercados locales, por otro lado, las PYME se mueven generalmente en el sector formal, pueden proyectarse hacia mercados más amplios e incluso mostrarse competitivas a escala internacional.

De acuerdo a lo anterior, Cubillo (1997) explica que las PYME, hoy día, deben ser vistas como uno de los actores clave del desarrollo. Por ello uno de los grandes retos, de estas, está en ser capaces de crecer abiertas a intercambios con el exterior. La progresiva importancia de las PYME en el proceso de crecimiento económico de las naciones se debe, fundamentalmente, al empleo que generan en un contexto donde conviven dos situaciones: por un lado, una creciente demanda de empleo por parte de los jóvenes (de baja cualificación) que cada año se integran a la población económicamente activa (PEA) y, por el otro, la imposibilidad del sector moderno de la economía de absorber esa creciente demanda (Zevallos, 2005).

Mora, Vera, & Melgarejo (2015) explican que estos aspectos que aceleran las condiciones del mercado y el surgimiento de diferentes relaciones entre los grupos de interés (clientes-empresa, empresa-mercado, competidores-proveedores), provistas en las primeras décadas del siglo XXI, han demandado de las compañías y organizaciones, alternativas inmediatas que respondan a los cambios del medio y la manera de percibir y de pensar de los consumidores. Estas «alternativas» no son otra cosa que estrategias basadas en las experiencias y en las capacidades con que cuente la empresa para establecer criterios competitivos que les permita diferenciarse en el mercado.

Pero para lograr alcanzar este reto, es necesario que las PYME se conviertan en entes estrategas con una visión amplia de la realidad empresarial provista no solamente de sobrevivir a través de la generación de demanda sino además estableciendo objetivos de fidelización y lealtad de marca. Von Krogh, Roos y Sloum (1994) han señalado que

en esencia existen dos tipos de estrategia: de sobrevivencia y de avance. Las primeras intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa conociendo el entorno actual que no controla la organización y la obtención de oportunidades existentes sin un análisis prospectivo de dicha realidad. Por otro lado, el segundo tipo de estrategia, incluye el concepto de la innovación, garantizando una rentabilidad y sostenimiento empresarial en el largo plazo y analizando a través de escenarios futuros que permitan neutralizar amenazas del ambiente del porvenir. De esta manera, es importante que las PYME sean capaces de formular y desarrollar estrategias de avance para ser consideradas actores generadores de valor y desarrollo.

Sin embargo, Aristimuño, Naime, & Monroy (2010) aseguran los valores más declarados en las filosofías de gestión de las PYME, en la mayoría de sus estudios, están relacionados con la calidad, la satisfacción de los clientes, la tecnología de punta y la seguridad. De lo anterior se desprende los objetivos misionales de toda organización y para el alcance de los mismos es necesario considerar un proceso planeador en donde la gente, su cultura, los valores, el clima, la confianza, el compromiso, la creatividad, la inventiva y la solidaridad, sean los factores de éxito para el desarrollo y la competitividad en las organizaciones.

Para Venegas (2008) es importante la generación permanente de valor a través de la eficiencia en el uso de los recursos y con base en una cultura de mercado, de esta manera, se busca garantizar la satisfacción de cualquier tipo de necesidad que planteen los consumidores, función clave para las PYME quienes están siendo los motores del desarrollo de los países. Pero Zevallos (2003) responde, al retomar que las condiciones en que las PYME se desenvuelven en el mercado actual no les son particularmente favorables, ya que existe una carencia de competencias endógenas como el bajo grado de adopción tecnológica, la poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, la fragilidad administrativa, y la baja productividad.

Aun así, Yoguel (2000) ve con muy buenos ojos, estos hechos complejos donde reina la incertidumbre, que nos han llevado a un cambio de paradigma en donde prevalece

la administración eficiente de la información y el conocimiento. Dice el autor, “en forma figurativa hemos pasado, como tendencia, de un mundo intensivo en “átomos” a otro intensivo en “bits”. En este nuevo esquema, el conocimiento, constituye la llave del desarrollo de ventajas competitivas y presenta una característica distintiva, su consumo aumenta la producción (Yoguel, 2000).

Finalizando este apartado, Loera (2013) infiere que a pesar de que los avances tecnológicos en una organización la hacen adquirir competencias innovadoras es importante anexar que la innovación de las empresas debe estar orientada y dirigida a satisfacción de los clientes, los cuales hacen que esta se sostenga y crezca. Para este caso la innovación es vista como un arte que genera productos a través de ideas y conocimientos hallados de acuerdo a investigaciones en donde el objeto de estudio principalmente son los clientes, usuarios o consumidores.

#### *La competitividad como fenómeno de éxito empresarial*

Para Solleiro y Castañón (2005) la competitividad es la capacidad de mantener o incrementar la participación en el mercado, habilidad propia de las empresas. De esta manera, el ente económico se enfrenta al diseño de estrategias empresariales que permiten un sostenido crecimiento de la productividad, y la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones de su ambiente. Así mismo, Porter (1993) deja claro que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo. En este sentido, hablar de competitividad debe tener un enfoque más empresarial y no tanto territorial. Aunque sí debe haber una estrecha relación entre el sector público y privado para que la competitividad sea un hecho global. De manera que como lo plantea Llisterri, Angelelli (2002) en la economía mundial no son las empresas individuales las que compiten, sino las redes o cadenas de empresas junto a las instituciones con las que interactúan y que las apoyan en la generación de conocimiento, como propuesta de valor para disminuir la incertidumbre de la actuación de los mercados desde la demanda.

Díaz, Lorenzo, & Solís (2005) sugieren la cooperación horizontal como un mecanismo mediante el cual pequeñas empresas pueden alcanzar economías de escala y de alcance que les permitan desarrollar ventajas competitivas en conocimiento, innovación, compras, manufactura y otros procesos. La idea del cooperativismo consiste en integrar el sector privado de las PYME en redes industriales, o clusters, para que a través de comités regionales exista un apoyo proveniente del Estado como ente ejecutivo propulsor del desarrollo nacional. Estas redes se sustentan en confianza mutua, son impulsados por proximidad física y facilitan la competitividad por

medio del intercambio de conocimiento, acceso a recursos compartidos y a canales de distribución (Boschma y Lambooy, 2002).

Para reforzar el tema de la cooperación, Montoya, Montoya, & Castellanos (2010) aseguran que una de las estrategias empresariales más efectivas es una gestión fuertemente basada en la generación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano. Cabrera, López, & Méndez (2012) plantea que uno de los factores de la competitividad es la orientación hacia el consumidor, pues en una economía de mercado los consumidores exigen beneficios que van más allá de ofrecer bajos precios; es decir, les demandan atributos que satisfagan de mejor manera sus necesidades. Y para ello, Castellanos (2013) concede importancia a las PYME y su “deber ser” respecto a la capacidad de desarrollar ventajas competitivas importantes por variables como su tamaño, que le permite una respuesta acelerada a los cambios del medio externo y facilita la integración con todos los demás miembros de las cadenas productivas fortaleciendo las relaciones entre grupos de interés.

Milesi, Moori, Robert, & Yoguel (2007) explican que la competitividad a nivel de la empresa depende de un amplia variedad de fuentes externas que inciden fuertemente sobre el rango de actividades que las empresas localizadas en un contexto específico pueden realizar adecuadamente. Es por ello que para ser competitivas, las compañías, deben desarrollar competencias distintivas que son definidas por Prahalad y Hamel (1991) como aquellas que hacen una contribución desproporcionada al valor para el cliente final. Concepto que da claridad sobre el fenómeno de la co-creación como estrategia competitiva.

De esta manera, se vuelve fundamental que las PYME aumenten su capacidad productiva y de análisis de la información a través del uso de la tecnología ya que según Luna & Antonio, (2009) el pequeño y mediano empresario rechaza la innovación enfocándose en la resolución y planteamiento de estrategias destinadas a la supervivencia de la empresa, sin una visión estratégica. Del mismo modo, actualmente el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) no está orientado hacia la competitividad esto significa que el uso de las TIC se limita a su función de herramientas administrativas y se enfoca a las cuestiones y procesos operativos, pero no estratégicos, de las empresas (Mayenberger & González 2009).

#### **Discusión y análisis**

Haciendo énfasis en los hallazgos encontrados, podemos indicar que existe una clara relación de cooperación y complementariedad entre las citas expresadas por nuestros autores referidos en este documento, en cuanto al uso y esencia de la co-creación como herramienta

estratégica para alcanzar la competitividad empresarial. De esta manera, la co-creación es vista como un mecanismo eficiente que al ser desarrollado en compañía con los consumidores puede traer diferentes tipos de información y nuevos conocimientos para la empresa, con miras a perfeccionar sus procesos y sus medios de satisfacción de necesidades para su mercado objetivo. La mayoría de los autores, definen la co-creación como un proceso compartido generador de valor. Pero es importante aclarar que dicho valor puede lograr cierta complejidad si se mide para cada usuario, ya que como es bien sabido actualmente estamos rodeados por un ambiente externo más informado y conectado a redes de interacción social lo que les permite ser capaces de destruir marcas a su antojo, si estas no son cuidadosas en su trato con ellos.

Así mismo, autores de la talla de Prahalad & Ramaswamy explican que la co-creación debe ir de la mano con un proceso innovador constante. De esta manera, Valdes (2004) infiere que si la innovación no produce diferenciación, entonces no cumple con su objetivo básico: modificar favorablemente la percepción del cliente.

Sin duda alguna, es pertinente afirmar que el proceso co-creador debe ser fundamentado en el actuar estratégico de las PYME y más en económicas latinoamericanas en donde en su mayoría, este tipo de empresas generan aproximadamente el 60% del Producto Interno Bruto. Y para que esta aplicación sea efectiva, las PYME deben considerar algunos elementos dentro de su propuesta de valor como lo son: una cultura de innovación, una orientación hacia el cliente y la capacidad para generar y mantener alianzas con agentes productivos pertenecientes a su sector.

Según los autores analizados, no se debe ver la innovación como un proceso complejo y costoso. Ya que la empresa, ya sea pequeña o mediana, puede innovar a través de la apertura de canales de comunicación directo con sus clientes, usando por ejemplos las redes informáticas o la web.

Por lo tanto, se conseguirá la competitividad con una actuación empresarial de doble sentido: interna, desarrollando estrategias de acuerdo a las tendencias del mercado, y externa, conformando redes productivas para trabajar en equipo logrando la apertura de nuevos mercados más allá de las fronteras nacionales.

En este orden de ideas, Galindo, Tovar y Samboni (2014) consideran la innovación y la competitividad como herramientas empresariales que permiten diseñar estrategias y tomar decisiones seguras, igualmente facilitan la creación o mejora de nuevos productos que aprovechan las empresas para tener un nivel alto de diferenciación en el mercado.

Y lo más importante, se debe mostrar al cliente, diferentes escenarios de identificación de la compra y consumo de bienes y servicios sin llegar a utopías fuera de contextos

reales (costo-beneficio). De esta manera, la estrategia será efectiva y eficiente.

## **Conclusiones**

Luego de examinar cada uno de las categorías de análisis de este artículo objeto de una investigación de este corte se establecieron las siguientes deducciones:

Una empresa para ser competitiva, en el medio externo actual, debe ser capaz de adquirir dos tipos de habilidades: la de ser estrategia y la de la capacidad de crear alianzas para fortalecer su aparato productivo con miras a una orientación más efectiva hacia el consumidor.

Cuando una empresa adquiere el rol de ser estrategia es capaz de diseñar esquemas de planificación en donde no solamente se hace un estudio interno de capacidades sino además busca involucrar dentro de su propuesta de valor a su mercado, ya que en últimas este es quien recibe los bienes y servicios y les asignan cierto valor que es equivalente a un proceso de rechazo y cambio de marca o por otro lado un proceso de recompra y por ende de lealtad de marca (un enfoque positivo).

La co-creación puede ser una opción estratégica para cualquier organización, especialmente para las PYME quienes hoy en día son consideradas el motor del desarrollo de los países.

Si una PYME desea crear valor, no solo a sus grupos de interés internos (accionistas, empleados) sino también externos (consumidores), puede hacer uso del mecanismo co-creador en donde impera la actuación del usuario o cliente (demanda) y su visión holística desde el análisis de sus necesidades y sus ideales respecto a la satisfacción plena a través del consumo de bienes y servicios.

Luego de realizar la discusión sobre el tema objeto de estudio, se infiere que a nivel de limitaciones, existe poca literatura latinoamericana (en especial colombiana) sobre investigaciones aplicadas respecto a la co-creación como una estrategia empresarial en el PYMES. Se propone el desarrollo de líneas de investigación enfocadas en dos aspectos: percepción de los empresarios latinoamericanos frente a la co-creación y nivel de disposición del consumidor latinoamericano para participar en el desarrollo de esta estrategia empresarial.

## **Literatura citada**

- Adeleke, I., & AbdulRahman, A. (2011). Co-creation of value: Applying the paradigm to government e-service. Paper presented at the Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS), 2011 International Conference on. Recuperado el 11 Junio de 2017, <http://www.engineeringvillage.com>
- Aristimuño, M., de Naime, Y. V., & Monroy, C. R. (2010). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como valor

- organizacional en la Pequeña y Mediana Industria (PYME). In 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Arequipa, Perú, Junio 1 (Vol. 4).
- Ballantyne D.; Varey, R.J.; Frow, P. Y Payne, A. (2008). "Service-dominant logic and value propositions: Re-examining our mental models", Forum 2 - Academic Papers, Otago, New Zealand.
- Boschma, R. A. and Lambooy, J. G. (2002). "Knowledge, Market Structure and Economic Coordination: Dynamics of Industrial Districts". Growth and Change. Blackwell Publishers, 33:291-311.
- Cabrera M., A. M., López L., P. A., & Méndez, C. R. (2012). La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio (Corporate Competitiveness: A Conceptual Framework for its Study).
- Calad, M. H., & Ríos, S. C. (2012). Una aproximación a la consolidación de la innovación abierta basada en co-creación a partir del concepto arquitectura empresarial. In Forum Doctoral (No. 5, pp. 25-43). Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2782/2588>
- Castellanos, J. G. (2013). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. Revista ean, (47), 10-33. Recuperado de <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/view/228/216>
- Couto, G. (2009). Las "cinco íes" para innovar. INCAE Business Review, 1(9), 20-29. Recuperado de: [http://grojasyperrez.com/sites/grojasyperrez.com/files/documentos/incae\\_9\\_-\\_innovacion.pdf](http://grojasyperrez.com/sites/grojasyperrez.com/files/documentos/incae_9_-_innovacion.pdf)
- Cubillo, J. (1997). "La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones." Ciência da Informação 26.3 Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v26n3/v26n3-4.pdf>
- Díaz Matalobos, Á., Lorenzo, O., & Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (34).
- Galindo, R; Tovar, C. & Samboni G. (2014). La competitividad de las organizaciones a través de la creatividad y la innovación. Revista FACCEA 4(2), 2014. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Universidad de la Amazonia.
- González, J. (2003), "Peligros de la Co-Creación". Retrieved from: <http://thinkandsell.com/blog/los-peligros-de-la-co-creacion/>
- González, M., González, L., & Urrego, G. (2012). Non-Functional Requirements of UbiPlatInno: Ubiquitous Platform which supports Co-Creation. Software Engineering: Methods, Modeling, And Teaching, 61.
- Grönroos, C. (2008). "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who CoCreates?", European Management Review, 20(4), 298-314.
- Guitart, P. (2008). Co-creación de Experiencias, un nuevo paradigma de innovación. <http://www.materiabiz.com/mbz/economiafinanzas/nota.vsp?nid=38619>
- Kambil, A., Friesen, G., & Sundaram. (1999). Co-creation: A new source of value. Outlook Journal, Jun. 1999, N°. 2.
- Las salinas. (2015). La co-creación: enriqueciendo los proyectos urbanísticos. [Online]. Recuperado de <http://www.lasalinas.cl/blog/posts/la-co-creacion-enriqueciendo-losproyectos-urbanisticos>
- Llisterri, J.J. y P. Angelelli. (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa (en línea). Serie de Buenas Prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible MSM-117, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=635770>.
- Loera, M. H. M. (2013). La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo económico y la competitividad de las pymes. Estudios del Desarrollo Socioeconómico desde lo Global, 133.
- Luna Ochoa, S & Antonio, M. (2009). El E-Marketing como herramienta tecnológica para mejorar la competitividad de la Pyme en México (Doctoral dissertation).
- Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. Revista MBA Eafit, 1, 30-47.
- Mayenberger, C. S., & González, Á. E. R. (2009). Utilización de las TIC y su impacto en la competitividad de las empresas latinoamericanas. Universidad & Empresa, 11(16), 71-93.
- Miles, R. y Snow, C. (1978): "Organizational strategy, structure and process". New York: McGraw-Hill
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes. Revista de la CEPAL, 92, 26.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. En: Fall 1987 California Management Review.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. Agronomía colombiana, 28(1), 107.
- Mora R, E. H., Vera C, M. A., & Melgarejo M, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31(134), 79-87.
- Muñoz, A. I. G., Palacio, L. G., & Salazar, C. D. (2015). Portales empresariales para co-creación en el ámbito latinoamericano: claves para su estructuración. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, 3(2), 50-68.
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de



- experimentación. *Universia Business Review*, 3(18).  
R e c u p e r a d o d e  
<https://ubr.universia.net/index.php/ubr/article/view/652/innovacion-modelos-negocio-base-piramide-campo-experimentacion>
- Ogawa, S. Y Piller, F. (2006). Reducing the risks on new product development, *Sloan Management Review*, 47 (invierno), pp. 65-72.
- Opazo, C. A. (2013). Factores de éxito en la propuesta estratégica de valor de las pymes, en la era del conocimiento. *Revista Universitaria Ruta*, 15(2).
- Parry, G.; Bustinza, O.F.; Vendrell, F. (2012). Servitisation and Value Co-production in the UK Music Industry: An Empirical Study of Consumer Attitudes. *International Journal of Production Economics*, 135(1): 320-332. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.006>
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Porter, M. (1997). ¿ Qué es la estrategia. *Revista INCAE*, 10(1), 35-52.
- Pralhad, C., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3).
- Pralhad C.K y Ramaswany V. (2004b) "The future of competition: co-creating unique value with customers". Harvard Business School Pub: Boston, USA.
- Pralhad, C.; Hamel, G. (1991). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 687, n. 3, p. 79-91.
- Qiao, F. & Lu, Z. (2011). The Analysis of Factors Influencing Degree of Co-creation in B-Marketing. *Proceedings 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information*. 4, 398-401. Recuperate de <http://www.engineeringvillage.com>
- Rhode, M. (2008). "The co-creation spectrum" August 26. <http://www.freshminds.net>
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). Metodología de la investigación. Barcelona, España: Eureka Media, SL.
- Romero L, I. (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146), 31-50.
- Ruiz M, A., Ortega E, T., Haro D, C., & Roldán, B, M. (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Intangible Capital*, 10(2), 266-293. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14609/Antonia%20Ruiz-Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, J. Á. L., Mieres, C. G., & Vijande, M. L. S. (2013). Innovación de servicio y co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(2), 79-102. R e c u p e r a d o d e [http://acels-cdn.com/S1138144214600255/1-s2.0-S1138144214600255-main.pdf?\\_tid=5eeb2e4a-43e8-11e7-a21d-00000aab0f6b&acdnat=1496005276\\_d3d10aa6eeb0c909cf1f0200b79b01e](http://acels-cdn.com/S1138144214600255/1-s2.0-S1138144214600255-main.pdf?_tid=5eeb2e4a-43e8-11e7-a21d-00000aab0f6b&acdnat=1496005276_d3d10aa6eeb0c909cf1f0200b79b01e)
- Schlesinger, W., & Andreu, L. (2013). Innovación, orientación al cliente y co-creación de valor con stakeholders: una aplicación a la empresa valenciana. In Acta de ponencia de Congreso AEMARK.
- Solleiro, J. Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context *Technovation*, 45, pp. 1059-1070 ArticlePDF (161KB)
- Tinto, J. A. (2008). La imagen de marca de las ciudades. R e c u p e r a d o d e <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501905>
- Valdes L., (2004), *Innovación el Arte de Investigar el Futuro*, Norma, Bogotá, Pp. 10.
- Venegas, I. C. A. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Económicas*, 26(1).
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Von Krogh G., Roos J., Sloum K., (1994) An essay on corporate epistemology. En: *Strategy Management Journal*. 15, pp. 53-72. 1994, special number.
- Yoguel, G. (2000). PYME: una estrategia hacia la competitividad en un escenario de cambio tecnológico. Documentos de Trabajo del LITTEC.
- Zevallos Vallejos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Zevallos, E. (2005). Obstáculos al Desarrollo de las Pequeñas Medianas Empresas en América Latina. The bi-annual academic publication of Universidad ESAN, 11(20), June-2006.