



ARTÍCULO CIENTÍFICO

ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO MEDIANTE COCREACIÓN EXTERNA

STRATEGIES FOR BUSINESS MODEL INNOVATION THROUGH EXTERNAL CO-CREATION

JOAQUIM JOSE CARVALHO PROENÇA | <http://orcid.org/0000-0002-6423-6034> | carvaloproensa@gmail.com | Universitat Politècnica de València

Resumen / Abstract

Este estudio sigue el enfoque Action Research y presenta un programa de innovación basado en la cocreación, implementado en seis empresas de Barranquilla, Colombia. El objetivo era mejorar la gestión de procesos en la innovación de modelos de negocio. El alcance de la investigación abarcó desde el diagnóstico del estado actual de las empresas, el diseño de los programas de cocreación hasta la implementación a través de la generación de ideas y propuestas para nuevos modelos de negocio. Durante las primeras seis semanas, se recopilaban datos a través de un diagnóstico empresarial y se efectuó un análisis del contexto empresarial, a partir de la observación de usuarios y de entrevistas externas. En las últimas cuatro semanas, se generaron y validaron ideas. El programa tuvo como resultado la creación de un nuevo portafolio de productos y servicios para las seis empresas, junto con una nueva arquitectura de modelos de negocio. Estos programas de innovación fomentan el desarrollo de capacidades dinámicas a través de proyectos colaborativos, al tiempo que la colaboración externa con aliados en el modelo de negocio ofrece una perspectiva objetiva en la identificación de problemas, oportunidades y mejoras. La implicación práctica es que estos programas ayudan a las empresas a comprender su nivel de madurez en innovación y su potencial de innovación empresarial.

Palabras clave: cocreación; modelos negocio; programas de innovación.

This study follows the Action Research approach and presents an innovation program based on co-creation, implemented in six companies in Barranquilla, Colombia. The objective was to improve process management in business model innovation. The scope of the research covered the diagnosis of the companies' current state, the design of co-creation programs, and their implementation through the generation of ideas and proposals for new business models. During the first six weeks, data was collected through a business diagnosis and an analysis of the business context, based on user observation and external interviews. In the last four weeks, ideas were generated and validated. The program resulted in the creation of a new portfolio of products and services for the six companies, along with a new business model architecture. These innovation programs foster the development of dynamic capabilities through collaborative projects, while external collaboration with business model partners provides an objective perspective in identifying problems, opportunities, and improvements. The practical implication is that these programs help companies understand their level of innovation maturity and their potential for business innovation.

Key Words: co-creation; business models; innovation programs.



Ciencias Administrativas se encuentra bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Internacional

Introducción

El programa estudiado ha incluido a diferentes actores, las empresas (que buscan detectar posibles áreas de mejora y crecimiento), sus clientes, la consultora Macondo Lab y la Universidad Politécnica de Valencia. La pregunta es si la innovación abierta crea valor para las empresas al conocer mejor sus capacidades dinámicas de diagnóstico y potencial de innovación.

La literatura sobre creación de valor, modelos de negocio e innovación empresarial destaca la importancia de adaptarse a entornos cambiantes y buscar continuamente nuevas formas de crear y capturar valor. Celia de De Anca y Salvador Aragón (2014) proponen una matriz que abarca desde el desarrollo de nuevas capacidades organizativas, eficiencia de costos, hasta la exploración de nuevos mercados y la diversificación. Clayton Christensen y Michael Raynor (2003) identifican tres tipos de innovaciones que promueven el desarrollo del modelo de negocio: impulsadas por el mercado, de sostenimiento y de eficiencia. Cada tipo se enfoca en diferentes aspectos, como la creación de nuevos productos, identificación de nuevos mercados, la diversificación de las ofertas o la optimización de procesos internos.

El **enfoque emprendedor** del modelo de negocio resalta la importancia de la acción sobre el análisis y la adaptación continua, tanto para *startups* como para empresas establecidas (Chesbrough, 2010). Los modelos de negocio son fundamentales para avanzar en los productos y procesos relevantes al capturar el conocimiento de los usuarios, atraer capital y escalar las innovaciones (Chesbrough y Bogers, 2014). Idealmente, las organizaciones deben aprovechar su modelo de negocio establecido y, al mismo tiempo, explorar el futuro de la empresa con una mentalidad emprendedora (Osterwalder et al., 2020).

La **lógica de servicio dominante** ofrece una perspectiva centrada en el cliente, el contexto y destaca la cocreación de valor a través de interacciones y colaboraciones (Ojasalo et al., 2015; Vargo y Lusch, 2016). Esta visión amplía la noción tradicional de modelos de negocio como conjuntos de elementos y enfatiza la importancia de las relaciones y la colaboración en la creación de valor. El valor se cocrea a través de ecosistemas de servicio que van más allá de la integración de recursos y el intercambio de los modelos de negocio (Vargo y Lusch, 2016).

Raphael Amit y Christoph Zott (2012) sugieren que los gerentes deben considerar la innovación en el modelo de negocio como complemento o incluso sustitución de la innovación en productos o procesos. Esto implica la participación de socios en nuevos sistemas de actividades generadoras de valor, promoviendo un pensamiento **sistémico y holístico en las organizaciones**. Para lograrlo, se establecen alianzas estratégicas con laboratorios de investigación, universidades, empresas y *lead users*, y se utilizan licencias de tecnología. La innovación en el modelo de negocio es más compleja, ya que existen incertidumbres en cuanto a qué tecnologías adoptar y con qué socios agruparse (Vanhaverbeke et al., 2012).

La innovación en el modelo de negocio también implica consideraciones sobre la **estructura organizativa y la cultura empresarial**. Las empresas se vuelven más ágiles al desarrollar tres capacidades fundamentales: liderazgo colaborativo, habilidades para percibir el entorno y flexibilidad de recursos para respaldar nuevos modelos de negocio (Doz y Kosonen, 2010). Sund et al. (2016) recomiendan la creación de unidades de negocio dedicadas a la experimentación de modelos de negocio, que involucren tanto a gestores como a colaboradores internos y externos, utilizando métricas diferentes.

En resumen, la innovación en el modelo de negocio es un proceso complejo que requiere adaptación constante, capacidades organizativas, interacciones, colaboración, un enfoque centrado en el valor para el cliente. Las empresas que pueden adaptarse ágilmente a los cambios del mercado, identificar oportunidades y colaborar efectivamente con socios tienen más probabilidades de tener éxito en la innovación de su modelo de negocio.

Materiales y método

El objetivo principal de esta investigación fue explorar la implementación de estrategias innovadoras en los modelos de negocio a través de la cocreación externa. El alcance específico del programa varió según las necesidades y metas individuales de cada empresa participante. En el diagnóstico, se evaluó el estado actual de innovación dentro de la empresa, se identificaron oportunidades y desafíos para la innovación,



y se establecieron los objetivos del programa de cocreación. En el diseño, se elaboró el plan de trabajo para el programa de cocreación, se seleccionaron los colaboradores externos con quienes se llevó a cabo la cocreación, y se definieron las herramientas y metodologías empleadas durante el proceso. Finalmente, en la implementación, se generaron ideas y propuestas para nuevos modelos de negocio mediante el proceso de cocreación.

Para llevar a cabo el proceso de innovación, se utilizaron varias técnicas y herramientas. En el diagnóstico de las empresas participantes, se aplicó el modelo *12 dimensiones* (Sawhney et al., 2007), así como una encuesta. Para analizar el contexto y las tendencias, se utilizó la técnica de Coolhunting basada en el análisis de tendencias (<http://trendwatching.com>), y se empleó la netnografía para examinar el contenido y la reputación de las empresas en redes sociales. Estas herramientas ayudaron a comprender el entorno en el que operan las empresas y las tendencias emergentes.

En la etapa de inmersión y comprensión de las necesidades de los usuarios, se utilizó el mapa de recorrido del cliente (Van Der Pijl et al., 2016). Se utilizaron técnicas de observación participante y entrevistas en profundidad, se elaboró un mapa de empatía (Gray et al., 2010) y una propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014). Estas metodologías ayudaron a identificar incidentes críticos, entender las necesidades de los usuarios y desarrollar soluciones centradas en el cliente.

Para la ideación y diseño de soluciones se aplicaron técnicas como la de los seis sombreros (EdX, comunicación personal, 2018), y la dinámica de grupos en el ámbito de Design Thinking para generar ideas innovadoras y soluciones creativas para los desafíos identificados.

Se abordaron las herramientas de auditoría de innovación de Tidd y Bessant (2014), que consta de cinco dimensiones: estrategia (dirección y enfoque), proceso de innovación (de las ideas a la ejecución), aprendizaje (absorción de conocimiento y adaptación), organización innovadora (estructura) y enlaces (alianzas e innovación abierta).

En el diseño del modelo de negocio, se utilizaron herramientas como el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), el Lean Canvas de Maurya (2012), el Service Logic Business Model Canvas de Vargo y Lusch (2008), y mapas de aliados propuestos por Doorneweert y Vanhaverbeke (2015). También se consideraron herramientas como STOF y VISOR para plataformas de modelos de negocio digitales.

Para la implementación y seguimiento se realizó una convocatoria para seleccionar seis empresas para participar en el programa. Inicialmente, se evaluaron catorce empresas como candidatas y se entrevistaron a siete de ellas. El programa, denominado SIM (Soluciones, Innovación, Metodologías), se llevó a cabo en varias etapas.

El programa se inició con una sesión de apertura, en la cual se presentaron los objetivos y la metodología a seguir. A partir de ese momento, se establecieron reuniones semanales de cocreación con los propietarios y gerentes de las empresas seleccionadas. Durante estas reuniones, se evaluó la adopción de la innovación en los negocios y se trabajó en conjunto para identificar oportunidades de mejora e implementar soluciones innovadoras. Paralelamente, se llevaron a cabo reuniones semanales del comité, donde los mentores a cargo utilizaron diversas metodologías adaptadas a las necesidades de cada empresa. Se buscó brindar un enfoque personalizado y flexible para maximizar el potencial de innovación de cada organización. El programa SIM concluyó con un evento de clausura, en el cual se presentaron los resultados obtenidos por cada empresa participante y con la entrega de las respectivas certificaciones.

Resultados

A continuación, se presenta una breve descripción de las empresas participantes en el programa de innovación, y una síntesis de los principales resultados alcanzados por cada una de ellas.

Hommie: Esta empresa se enfoca en ofrecer servicios de limpieza a conveniencia del cliente, priorizando la experiencia del usuario en todos los aspectos del servicio. Además de la página web y las aplicaciones, Hommie se preocupa por aspectos como la reserva del servicio (mapa con ubicación, evaluación y selección de personal), la confirmación de pago (tarjetas de crédito, PayPal, bancos, pagos en efectivo), los horarios de inicio, finalización del servicio y la encuesta de satisfacción (actitud de los empleados, puntualidad, presentación). Buscan superar las expectativas de los clientes en términos de estándares de limpieza,



profundidad del servicio (ya sea estándar o adicional *premium* basado en la diferenciación y personalización de las opciones disponibles, como cortinas, alfombras, tipo de productos de limpieza, olores, flores), amplitud del servicio ecológico (alérgenos, polen, *anti germs*, antibacteriano) y servicios urgentes. Hommie, además de las opciones *premium*, ofrece programas de fidelidad (club de fans) y gestión de precios dinámicos según los días de la semana, las horas del día. Su objetivo es generar relaciones emocionales con los clientes a través de *influencers*, ofertas especiales y contenido generado por los usuarios. Además, tiene como objetivo permitir la afiliación tipo *pay-per-sale* o *pay-per-display*, una diferente línea del negocio, como manicuras, pedicuras, masajes, *personal shopper*, organización de armarios y empresas de mudanzas. Hommie no realizaría ventas cruzadas, sino que sería un integrador que permitiría asociaciones con proveedores relacionados con ofertas de bienestar.

Branding Co: Esta agencia de *marketing* y publicidad buscaba destacarse en un mercado altamente competitivo, pues tenía un portafolio de productos y servicios similar a la competencia y se inspiraba en los mismos líderes de la industria. Su enfoque de innovación se centra en el modelo de negocio, el sistema de productos y las asociaciones estratégicas. Para diferenciarse de la competencia, Branding Co ofrece un modelo *freemium* que incluye un diagnóstico inicial gratuito, tutoriales gratuitos, guías y métricas de campañas de *marketing*, diseño de proyectos a medida. También implementan un sistema de suscripción para los clientes, con tarifas planas semestrales o anuales (gestión de redes sociales, diseño de páginas web, diseño gráfico) y paquetes *premium*. Su sistema de productos abarca desde *product placement*, gestión de crisis, reputación en línea y comunicación corporativa, hasta geolocalización móvil, WhatsApp Business, realidad virtual y aumentada. Además, la agencia utiliza herramientas como Hubspot, Trello y Slack para la innovación de procesos, fomentando el trabajo colaborativo y la interacción con los clientes.

OKms: La propuesta de valor es brindar tranquilidad y ahorros a los consumidores a través de una plataforma tecnológica que ofrece servicios integrales para vehículos. Su enfoque se centra en la automatización con una interacción personal mínima con los clientes, utilizando herramientas como CRM para notificaciones, trámites y citaciones, chatbots, con el objetivo de acelerar procesos, el llenado y registro de documentos, minimizando así los errores. Aunque inicialmente tenían la idea de ofrecer un registro completo de vehículos, este proyecto se pospuso debido a la complejidad de las operaciones y de las alianzas necesarias (talleres mecánicos, concesionarios de automóviles, estaciones de servicio). Asimismo, el asesoramiento de seguros enfrentaba una fuerte competencia de los portales de búsqueda.

Cossio Porto Films: Esta empresa se especializa en la producción audiovisual de calidad en la preproducción, producción y posproducción de series, cortometrajes, guiones y libros. Su objetivo principal es proporcionar comunicación corporativa e institucional para medianas y grandes empresas, estableciendo alianzas estratégicas con actores políticos como alcaldes, gobiernos regionales y agencias de promoción de inversiones. Cossio Porto Films ha decidido no utilizar *storytelling*, realidad virtual y aumentada, y videos de 360 grados, centrándose en proyectos con aliados, procesos de innovación y sistemas de productos complementarios y servicios de gestión de redes sociales, diseño de páginas web y diseño gráfico.

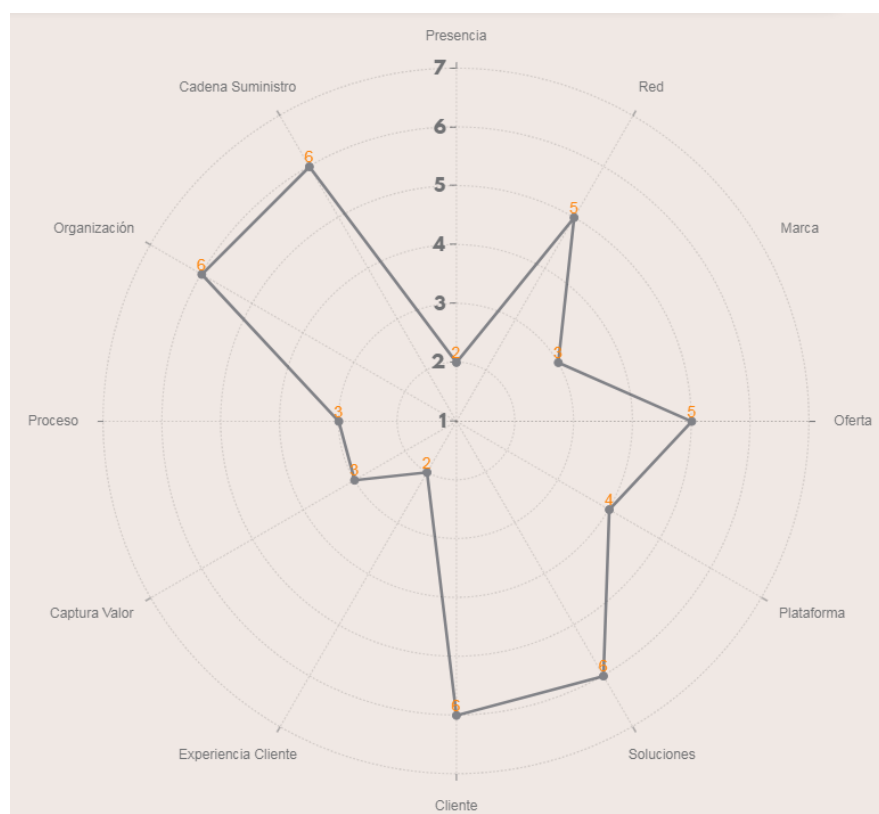
Next Audit: Esta consultoría de TI se destaca por su enfoque rápido, estándar y de bajo costo, empleando la estrategia del Aikido para desafiar la imagen y mentalidad de la competencia. Sus servicios habituales incluyen gestión de riesgos, auditoría interna y control interno, con el objetivo de eliminar problemas como fraude, pérdida de información y robo de datos, que pueden tener consecuencias financieras y reputacionales negativas, así como sanciones regulatorias. Next Audit se enfoca en ahorrar costos y reducir riesgos al optimizar procesos mediante la transformación digital y la automatización. Cuentan con un equipo altamente capacitado, certificado y con experiencia en la industria. Su modelo de ganancias se basa en una tarifa plana con seis meses de soporte gratuito al cliente, subcontratación y precios basados en el rendimiento cuando se detectan fallas y vulnerabilidades en los sistemas de los clientes. Este enfoque les permite competir con las grandes firmas de consultoría, ofreciendo precios más asequibles.

Summoled: es una empresa especializada en la creación y diseño de ambientes con iluminación. Su propuesta de valor se basa en soluciones integrales, elegantes y personalizadas. Su mercado objetivo son hogares de estrato socioeconómico 6 (clasificación utilizada en Colombia para determinar el nivel de ingresos y el estándar de vida de una determinada área geográfica o vivienda. El estrato 6 representa los niveles más altos), establecimientos comerciales como bares y discotecas, eventos, así como el mercado de energía solar. Para fortalecer su relación con los clientes, Summoled ha implementado diversas estrategias

Tabla 1
Innovaciones generadas en las 6 empresas

	OFERTA	PRICING	MARKETING	CALIDAD SERVICIO	PROCESOS	ALIANZAS
HOMMIE	* Servicios Premium * Ecológicos * Servicios Urgentes	* Precios Dinámicos	* Programas de Fidelización * Marketing Afiliados * Influencers * Generación de Contenido	* Reservas en Línea * Pago Digital * Encuestas de Satisfacción	* App con Tracking	
BRANDING CO	* Product Placement * Reputación en Línea * Comunicación Corporativa * Gestión de Crisis * RV/RA	* Modelo Freemium * Tarifas Planas * Paquetes Premium		* Diagnóstico Gratuito * Tutoriales * Guía de Métricas	* Software * Trello * HubSpot * Slack	
OKMS	* Servicio integral de vehículos				* CRM * Chatbot * Nube * Automatización	
COSSIO	* Comunicación Corporativa e Institucional * Diseño gráfico * Diseño de páginas web * Gestión redes sociales					* Administración Pública
NEXT AUDIT	* Gestión de Riesgos * Auditoría Interna	* Tarifa Plana * Precios basados en rendimiento y fallas * Precios Bajos		* Soporte gratuito 6 meses	* Transformación Digital * Automatización	* Subcontratación estratégica
SUMMOED	* Diseño de iluminación * Nuevas tecnologías como paredes en 3D * Automatización del sonido e iluminación en el hogar		* Hogares residenciales de estrato 5 además de 6 * Blog * Landing Pages * Rediseño web * Chat soporte WhatsApp * Ferias comerciales * Puntos de venta en centros comerciales	* Presupuestos automatizados en 48 horas * Diseño con visualización en 3D * Evaluación experiencia cliente posventa	* Cadena de suministro	* Diseñadores * Organizadores de eventos * Influencers

Figura 1
Radar de Innovación de Summoled: permitió identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en términos de innovación empresarial



como un sistema de automatización en su sitio web para agilizar la generación de presupuestos, reduciendo el tiempo de entrega de propuestas a 48 horas en comparación con los cinco días habituales, servicios de diseño con visualización en 3D y preaprobación, así como un sistema de evaluación de la experiencia del cliente para mejorar la atención postventa. Para llegar a más clientes, Summoled ha generado contenido en su blog, utilizado redes sociales, creado *landing pages*, rediseñado su sitio web, incluyendo chat de soporte al cliente de WhatsApp, participado en ferias comerciales y establecidos puntos de venta “Shop in Shop” en centros comerciales. También han ampliado su mercado geográfico, pasando de Barranquilla a Cartagena de las Indias, apuntando a un nivel socioeconómico 4/5 y buscando aliados estratégicos como *influencers* en Instagram y arquitectos, para fortalecer su posición en el mercado. Summoled ha centrado sus procesos de innovación en el diseño, explorado nuevas fuentes de ingresos, redefinido su cadena de suministro para mejorar la coordinación, colaboración y adoptado nuevas tecnologías, como paredes en 3D y automatización del sonido y la iluminación en el hogar.

La Tabla 1 resume los principales puntos antes señalados de cada empresa.

El *Radar de Innovación* actual (ver figura 1) evaluó el grado de innovación de Summoled según las 12 dimensiones de Sawhney et al. (2007), en una escala del 1 al 7. Summoled, seleccionada entre 6 empresas, llevaba 7 años en el mercado, lo que implicaba una mayor disponibilidad de datos en comparación con otras empresas en fase de lanzamiento o incubación. Seguidamente se indica una síntesis de cada una de las dimensiones evaluadas:

Oferta: Summoled obtuvo un puntaje de 5 en este enfoque, lo cual indica una alta capacidad para la creación de nuevos productos o servicios valorados por los clientes. Se destaca el desarrollo de un nuevo negocio de energía solar de Summoled.

Plataforma: La empresa Summoled recibió un puntaje de 4 en este enfoque. Aunque se identificaron agrupaciones de componentes o tecnologías comunes que permiten un desarrollo eficiente de líneas y productos derivados, no se han incorporado nuevas tecnologías como paredes en 3D y cortinas inteligentes en un entorno iluminado con luces LED. Además, no se ha implementado la automatización de espacios inteligentes con control remoto desde dispositivos móviles para controlar sistemas diversos como aires acondicionados, televisores, sonido, cortinas eléctricas, iluminación, circuito de CCTV y cerraduras.

Soluciones: En este enfoque, la empresa obtuvo un puntaje de 6, lo cual indica que ofrece combinaciones integradas y personalizadas de productos y servicios que resuelven problemas integrales de los clientes. Se destacan aspectos como la calidad/especificidad de los productos, la flexibilidad para ajustes durante el proyecto con el cliente y el cumplimiento de plazos.

Cliente: Summoled obtuvo un puntaje de 6 en este enfoque. Se ha logrado descubrir necesidades no cubiertas o inarticuladas de los clientes, con un enfoque en el alto valor del diseño como valor añadido y fidelización al proyecto de suministro e instalación (propuesta de uso de tecnologías 3D). También se han identificado nuevos segmentos de clientes.

Experiencia del cliente: La empresa recibió un puntaje de 2 en este enfoque. Se propone el rediseño de las interacciones con el cliente en todos los puntos y momentos de contacto. Se sugiere la automatización del diagnóstico de las necesidades del cliente a través del sitio web mediante un cuestionario basado en tecnología de aprendizaje automático. Además, se valora positivamente la realización de encuestas posteriores a la venta con incentivos, como el mantenimiento gratuito durante los primeros seis meses. También se propone utilizar el chat de WhatsApp para brindar soporte al cliente en el sitio web e Instagram.

Captura de valor: En este enfoque, la empresa obtuvo un puntaje de 3. Se sugiere descubrir nuevas fuentes de ingresos para el negocio o redefinir la forma en que factura. Se destaca iniciar la monetización de proyectos de diseño.

Proceso: La empresa recibió un puntaje de 3 en este enfoque. Se propone el rediseño y la agrupación de actividades para lograr una mayor eficiencia, calidad o rapidez. Específicamente, se menciona la automatización del diagnóstico de las necesidades del cliente como una posible mejora en el proceso.

Organización: La empresa obtuvo un puntaje de 6. Este enfoque tiene que ver con el alcance de las actividades comerciales, así como las funciones, responsabilidades e incentivos de sus unidades e individuos. Esto implicaría una reestructuración interna para optimizar la forma en que se llevan a cabo las operaciones y se fomenta la innovación en toda la organización.

Cadena de suministro: La empresa recibió un puntaje de 6. Este enfoque tiene que ver con el flujo de

bienes, servicios e información desde el abastecimiento hasta la entrega, con el objetivo de lograr una mejor coordinación y colaboración en toda la cadena de suministro. Esto podría implicar la implementación de tecnologías y prácticas que mejoren la eficiencia y la comunicación entre los diferentes actores involucrados.

Presencia: En este enfoque, la empresa obtuvo un puntaje de 2. Se sugiere crear nuevos canales de distribución o redefinir los puntos en los que los clientes compran o utilizan productos y servicios. Actualmente, la empresa no está aprovechando el comercio electrónico ni cuenta con un *showroom* físico para exhibir sus productos. Se recomienda explorar estas oportunidades para ampliar la presencia de la empresa en el mercado.

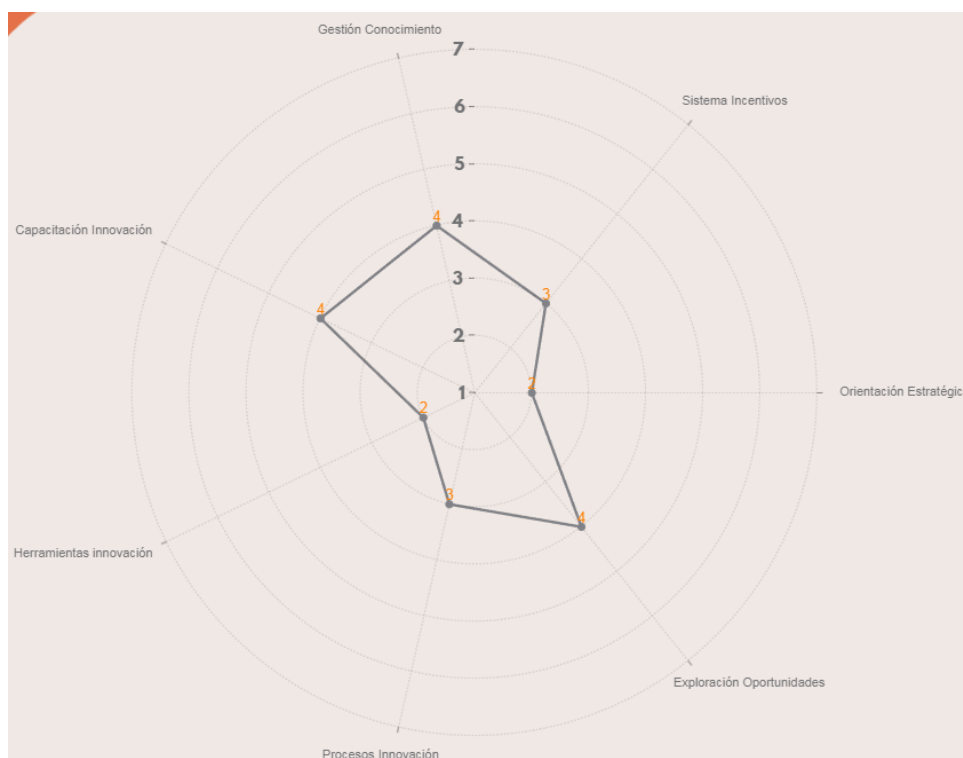
Red: La empresa recibió un puntaje de 5 en este enfoque. Se sugiere aprovechar la red de conexiones en la que se integra la oferta de la empresa para proporcionar más valor al cliente. Esto implica establecer alianzas estratégicas con arquitectos, diseñadores de interiores, asociaciones de vecinos y otros actores relevantes en el sector. Estas colaboraciones pueden generar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Marca: En este enfoque, la empresa obtuvo un puntaje de 3. Se sugiere expandir la marca o apoyarse en ella para ingresar a otros ámbitos. Actualmente, la empresa se basa principalmente en el boca a boca y en su presencia en Instagram. Sin embargo, se observa un posicionamiento orgánico mediocre en Google para palabras clave relevantes, como diseño de iluminación, consultoría de iluminación o diseño de espacios sostenibles y elegantes. Se recomienda explorar estrategias de marketing digital y considerar la presencia en redes sociales como Pinterest y YouTube para aumentar la visibilidad de la marca y llegar a un público más amplio.

Identificar las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora en términos de innovación permitirá a la empresa tomar decisiones estratégicas y desarrollar acciones específicas para impulsar su capacidad innovadora y mantenerse competitiva en el mercado.

La evaluación del **potencial de innovación del negocio** (perspectivas futuras) (ver figura 2) se realizó

Figura 2
Potencial de Innovación de Summoled: 1 representa un bajo potencial de innovación y 7 representa un alto potencial de innovación



utilizando una escala del 1 al 7. La empresa Summoled obtuvo un promedio de 3.1. A continuación se detallan los puntajes obtenidos en diferentes aspectos relacionados con la innovación:

Orientación estratégica para la innovación: Se obtuvo un puntaje de 2, lo que indica que la empresa cuenta con una orientación estratégica poco definida para impulsar la innovación. La estrategia, los modelos de negocio y los objetivos no están alineados en este sentido.

Exploración de nuevas oportunidades: Se alcanzó un puntaje de 4, lo que indica que la empresa muestra una moderada capacidad para explorar nuevas oportunidades. Se realizan análisis del entorno, búsqueda de tendencias, análisis de sentimiento y se consideran nuevas tecnologías.

Uso de procesos de innovación iterativos: Se obtuvo un puntaje de 3, lo que indica que la empresa utiliza poco los procesos de generación de ideas y validación no lineales. Se sigue el enfoque de construir, medir y aprender para iterar y mejorar constantemente.

Uso de herramientas para la innovación: Se asignó un puntaje de 2, lo que sugiere que la empresa utiliza de manera muy limitada herramientas como mapas, lienzos y software para facilitar y apoyar el proceso de innovación.

Capacitación en habilidades de innovación: La empresa obtuvo un puntaje de 4, lo que indica moderadamente que se dedica a desarrollar talento innovador mediante capacitación tanto interna como externa.

Gestión del conocimiento: La empresa alcanzó un puntaje de 4, lo que refleja una baja capacidad para socializar, compartir, articular e internalizar el conocimiento relacionado con la innovación.

Sistemas de incentivos para la innovación: El puntaje asignado fue de 3, lo que sugiere que la empresa tiene ciertos sistemas de incentivos para recompensar el comportamiento innovador de las personas.

En resumen, la empresa evaluada muestra un potencial de innovación moderado, con fortalezas en áreas de la exploración de nuevas oportunidades, capacitación y la gestión del cambio. Sin embargo, existen áreas de mejora en cuanto la orientación estratégica al uso de herramientas para la innovación.

Conclusiones y discusión

Duración y bajo costo de los programas de innovación: Se encontró que los programas de innovación basados en la cocreación pueden ser implementados con éxito en empresas de diferentes tamaños, sectores y recursos. Estos programas permiten el desarrollo de capacidades dinámicas a través de proyectos de innovación colaborativos. Específicamente, en el caso de las micro y pequeñas empresas, se identificó que la colaboración externa con los propietarios fundadores de la empresa puede facilitar la implementación de programas de innovación. Los procesos iterativos de innovación demostraron tener un impacto práctico en las empresas, impulsando el desarrollo de servicios y modelos de negocio innovadores en estas organizaciones. Los resultados también mostraron que los programas de innovación de bajo costo pueden resultar atractivos para las micro y pequeñas empresas, ya que ofrecen resultados en un período de tiempo corto.

Además, el programa proporcionó a las empresas herramientas para mejorar continuamente sus operaciones y estrategias, y evaluar su grado y potencial de innovación. Podemos concluir que, a pesar de los esfuerzos realizados, el promedio de potencial de innovación de la empresa (3,1) aún presenta una brecha negativa en comparación con su estado actual (4,2). Aunque se han implementado algunas medidas para fomentar la innovación, queda claro que se requieren más acciones y estrategias para cerrar esta brecha. Solo a través de un enfoque continuo en la mejora del potencial de innovación será posible alcanzar un nivel óptimo de competitividad en el mercado y lograr el crecimiento sostenible deseado.

Ventajas de la cocreación y colaboración externa: La colaboración externa a través de aliados en el modelo de negocio brinda un enfoque objetivo en el proceso de innovación. Esta colaboración se basa en la investigación colaborativa, un clima de trabajo innovador y equipos multidisciplinarios. Al involucrar a actores externos, las organizaciones pueden superar dos desafíos comunes en el proceso de innovación. En primer lugar, al reducir la carga de la gestión operativa diaria, las organizaciones pueden enfocarse en la comprensión, reflexión y conocimiento necesarios para impulsar la innovación. En segundo lugar, la colaboración externa ayuda a mitigar el sesgo en la identificación de las necesidades del usuario y los problemas a resolver.

En las etapas iniciales de búsqueda de información, como el *coolhunting*, la netnografía, observación



y las entrevistas en profundidad, la percepción de la información por parte del investigador desempeña un papel crucial. Las habilidades proactivas, la curiosidad, la creatividad y el pensamiento crítico del investigador influyen en el procesamiento del conocimiento y, en última instancia, en la comprensión de los fenómenos sociales y en el proceso de generación y validación de ideas.

En resumen, la cocreación y la colaboración externa ofrecen ventajas significativas en el proceso de innovación, promoviendo un enfoque objetivo, el desarrollo de capacidades dinámicas y la superación de desafíos comunes en la identificación de necesidades y problemas. Estas conclusiones resaltan la importancia de la colaboración y la apertura hacia la participación de actores externos en el proceso de innovación en modelos de negocio de las empresas. Como implicación práctica estos programas ayudan a las empresas a comprender su nivel de madurez en innovación y su potencial de innovación empresarial.

Los hallazgos de este estudio podrían presentar limitaciones en su aplicabilidad a otras empresas, especialmente a aquellas de mayor tamaño y complejidad, dado que se llevaron a cabo en un número reducido de empresas dentro de un contexto específico (seis empresas en Barranquilla, Colombia). Además, la metodología utilizada se centró principalmente en enfoques cualitativos, como entrevistas y observaciones, lo cual podría afectar la fiabilidad de los resultados obtenidos. Además, no se realizó un análisis exhaustivo de la sostenibilidad de los nuevos modelos de negocio creados mediante la cocreación. No obstante, a pesar de estas limitaciones, el estudio ofrece información valiosa sobre el potencial de la cocreación externa para fomentar la innovación en los modelos de negocio.

En cuanto a las posibles líneas de investigación futuras, se sugiere analizar el impacto de la cultura organizacional, el liderazgo en el éxito de la cocreación. Sería relevante explorar la formación y el desarrollo de capacidades necesarias para llevar a cabo procesos efectivos de cocreación. Asimismo, se propone el desarrollo de métricas y herramientas que permitan medir de manera precisa el impacto de los programas de cocreación en la innovación y el desempeño empresarial. Sería interesante también investigar cómo las tecnologías digitales pueden facilitar la cocreación a gran escala, así como explorar el potencial de la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes para mejorar los procesos de cocreación. Se espera que la investigación en estas áreas contribuya a que las empresas aprovechen al máximo el potencial de la cocreación externa para impulsar la innovación y el crecimiento empresarial.

Referencias

- Amit, R. y Zott, C. (2012). Creating value through business model. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H. y Bogers, M. (2014) Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 3-28). Oxford University Press.
- Christensen, C. y Raynor, M. (2003). *The Innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- De Anca, C. y Aragón, S. (2014). Diversity and tribal thinking in the collaborative organization. En *Reinventing the company in the digital age* (pp. 175-194). BBVA, OpenMind.
- Doorneweert, B. y Vanhaverbeke, W. (4 de noviembre de 2015). *Business model design through partnerships*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/business-model-design-through-partnerships-bart-doorneweert/?trk=hp-feed-article-title-publish>

- Doz, Y. L. y Kosenen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2/3), 370-382.
- Gray, D., Brown, S. y Macanufo, J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for innovators, rule breakers, and changemakers*. O'ReillyMedia.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media Inc.
- Ojasalo, K., Koskelo, M. y Nousiainen, A. K. (2015). *Foresight and service design boosting dynamic "capabilities in service innovation"*. En R. Agarwal, W. Selen, G. Roos y R. Green (Eds.), *The Handbook of Service Innovation* (pp. 193-212). Springer.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F. y Smith, A. (2020). *La empresa invencible: Las estrategias de modelos de negocios de las mejores empresas del mundo*. Empresa Activa.
- Sawhney, M., Wolcott, R. y Arroniz, I. (2007). The Twelve Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75-81.
- Sund, J. K., Bogers, M., Villarroel, J. A. y Foss, N. J. (2016). Managing Tensions Between New and Existing Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 8-10.
- Tidd, J. y Bessant, J. (2014). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (5ª ed.). John Wiley.
- Van Der Pijl, P., Lokitz, J. y Solomon, L. K. (2016). *Design a Better Business: New tools, skills, and mindset for strategy and innovation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Vanhaverbeke, W., Vermeersch, I. y De Zutter, S. (2012). *Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?* Flanders DC.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>