



## **UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

Facultad de Ciencias Económicas

### **Secretaría de Posgrado**

Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing  
y Estrategia Competitiva

### **Trabajo Final**

Innovación y Marketing en la Era de la Co-creación

**Lic. Karina de Souza**

Autora del Trabajo Final

**Dr. Alexandra Augusta Pereira Klen**

Tutora del Trabajo Final

---

# Índice

---

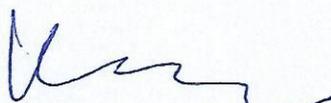
Cláusula de compromiso .....	4
1. Introducción .....	5
2. Justificación .....	6
3. Naturaleza del Problema .....	7
4. Hipótesis .....	7
5. Objetivo General.....	7
5.1 Objetivos Específicos .....	7
6. Metodología para la Realización del Trabajo.....	9
7. Análisis de la Situación .....	10
8. Marco Teórico.....	13
Capítulo 8.1 Marketing e Innovación.....	13
8.1.1. Ambiente de Mercado: Conceptos.....	13
8.1.1.1 Globalización .....	13
8.1.1.2 Empresa .....	13
8.1.2 Principios que Influyen en el Ambiente.....	14
8.1.2.1 Competitividad .....	14
8.1.2.1.a Competitividad Responsable.....	15
8.1.2.2 Rentabilidad .....	16
8.1.2.3 Estrategia de Negocios .....	17
8.1.2.4 Valores Organizacionales .....	18
8.1.3 Marketing .....	20
8.1.3.1 Marketing y los Valores Humanos.....	21
8.1.4 Innovación.....	25
8.1.4.1 Necesidad de Innovación en la Empresa: Valores y Cultura Organizacional.....	27
8.1.5 Marketing e Innovación: Ejes del éxito organizacional.....	28
Capítulo 8.2. Escenarios para el Marketing en la Era de la Co-creación.....	29

8.2.1 El Prosumidor.....	29
8.2.2 Co-creación.....	34
8.2.2.1 Co-creación de Valor y el Marketing.....	35
8.2.2.2 Casos de Éxito.....	37
8.2.3 Cambios en la Organización Actual.....	38
8.2.3.1 <i>Culture Code</i> .....	40
8.2.3.2 El Nuevo Marketing.....	44
8.2.3.2a Momento Cero de la Verdad.....	45
8.2.3.2b Posicionamiento y Posicionamiento <i>Online</i> .....	46
8.2.3.2c <i>Lovemarks</i> . “Lealtad a la Marca” Recargada.....	50
Capítulo 8.3. <i>Design Thinking</i> Aplicado al Marketing y a la Innovación.....	54
8.3.1 <i>Design Thinking</i> .....	54
8.3.1.1 Premisas.....	55
8.3.1.1a Pensamiento Divergente.....	55
8.3.1.1b Razonamiento Abductivo.....	57
8.3.2 <i>Design Thinking</i> Aplicado a los Negocios.....	58
8.3.2.1 Proceso de Innovación con el <i>Design Thinking</i> .....	60
8.3.2.2 <i>Design Thinking</i> aplicado a la Co-creación y al Marketing.....	62
8.3.3 Resultados de Empresas que Utilizan el <i>Design Thinking</i> en Marketing e Innovación.....	66
8.3.3.1 Caso: Whole Foods Market.....	66
8.3.3.2 Caso: Procter & Gamble.....	67
8.3.3.3 Caso: Apple.....	71
8.3.3.4 Coca-Cola.....	73
8.3.3.5 Caso: LEGO.....	75
8.3.3.6 Otros Casos.....	77
9. Conclusiones.....	79
10. Bibliografía.....	83
Tutor.....	94

## Cláusula de compromiso

---

“Declaro que el material utilizado en esa tesis, es producto de mi propio trabajo desarrollado a lo largo de esa especialización (excepto aquellos casos en los que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros) y que este material no lo he presentado en forma total o parcial en esta u otra institución.”



---

Karina de Souza

# 1. Introducción

---

El mundo está pasando por un periodo de cambios sociales, económicos y culturales profundos e intensos. Muchos autores afirman que ya estamos dando los primeros pasos hacia la una nueva era. La creatividad, la colaboración y la innovación, cumplen un rol central en el desafío que tienen las empresas para crecer y sostener sus ventajas competitivas en el dinámico mercado que se presenta.

El cambio de la sociedad y de la economía, viene acompañado de nuevas formas de relación de consumo. El consumidor de hoy, también llamado prosumidor<sup>1</sup>, no quiere ser más un simple agente pasivo en el mercado y en la sociedad, quiere ser co-autor en el *design* de productos y servicios. Quiere expresar su opinión y ser escuchado desde sus más profundas inquietudes. Ese mismo prosumidor, espera de las empresas y marcas que elige, una acción fundamentada en valores profundos y verdaderos con los cuales se pueda identificar.

A las empresas y al marketing les queda el gran desafío de adaptarse para seguir generando valor para los nuevos consumidores en un mercado cada vez más competitivo. Según teorías del *management* actual, (The Future of Management), (Managing in the next Society), (Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit) (Marketing para seres humanos: una esperanza ética), la innovación y el desarrollo de valores organizacionales profundos son el camino para que las empresas se mantengan competitivas a lo largo del tiempo.

Estos pensadores actuales del *management*, (Drucker, 2002) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010) (Hamel & Green, 2007) (Moreno & Oppenheimer, 2007), afirman que la innovación del futuro estará impulsada por ideas y recursos centrados en valores humanos, donde la participación del usuario será de fundamental importancia, en un proceso continuo e interactivo de creatividad y refinamiento. Muchas empresas ya están cambiando su proceso de investigación e innovación, antes basado en tecnologías, para un desarrollo centrado en el humano y en las necesidades de la sociedad en general. Josephine Green (2007) afirma que “*el futuro de la innovación será menos una actividad*

---

<sup>1</sup> Prosumidor es la traducción de la palabra *prosumer*, del inglés, que es formada a partir de una combinación entre las palabras *producer* (productor) y *consumer* (consumidor).

*de predecir y más un diseño en colaboración de las cosas*” (Green, 2007). Sería una forma de buscar el futuro mientras uno se lo crea.

El *design thinking*<sup>2</sup> (Brown, 2010) (Martin, 2009) es un método de pensamiento para desarrollo de soluciones e *insights* que viene siendo usado en el proceso de innovación. Comprendiendo la forma como los diseñadores se acercan de los problemas para resolverlos, los individuos y las empresas estarían mejor preparados para conectar y dinamizar sus procesos de ideas. El *design thinking* utiliza la participación activa de los usuarios en la creación de la solución. Además de eso, es necesario un conocimiento profundo de la cultura y necesidades del usuario y sociedad para que el proceso tenga éxito.

## 2. Justificación

---

Según Peter Drucker “*sólo hay dos funciones básicas en los negocios, el marketing y la innovación*” (Trout & Drucker, 2006). El marketing es la actividad que debe ocuparse de que la empresa genere valor al consumidor y a la sociedad en general. La innovación puede ser un gran aliado del marketing en la tarea de generar valor, especialmente con el paso del tiempo, cuando el valor generado por la empresa deja de ser un diferencial en el mercado.

La economía es dinámica y algunas veces en la historia los cambios son tan significantes y profundos que los clasificamos como siendo una nueva era. En la historia existieron tres grandes momentos a los cuales llamamos Eras: 1. Era Agrícola, cuando la tierra era el principal recurso de riqueza. 2. Era Industrial, basada en la producción de gran escala, donde el capital constituyó la principal fuente de riqueza. 3. Era Informática, es la era de la tecnología digital de información (IT), donde el conocimiento es el recurso más valorado.

Muchos autores afirman que estamos pasando actualmente por un nuevo cambio de era. Eso se hace evidente cuando observamos la cantidad de paradigmas desapareciendo o transformándose día a día (Longo & Tavares, 2009). Philip Kotler afirma que esa es la era de la participación y de la sociedad creativa. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, 2010) Gary Hamel la califica como Era

---

<sup>2</sup> Pensamiento de diseño

de la Creatividad. (Hamel, *The Future of Management*, 2007) Más allá del nombre designado por ellos, los valores que la describen son comunes entre estos pensadores. Son ellos: participación, creación compartida de valor, innovación dirigida por el usuario, todo fundamentado en valores humanos profundos (*human-centered driven*).

En esa nueva era, referenciada a lo largo de este documento como era de la co-creación, la innovación pasa a ser un requisito fundamental para la competitividad de las empresas y el Marketing además de ocuparse del “por qué” y “qué” hacer, tendrá que profundizarse aún más en los valores humanos para encontrar “cómo” hacer.

### **3. Naturaleza del Problema**

---

¿Cómo el marketing puede rediseñarse para seguir relevante en una sociedad basada en nuevos valores y en mercados cada vez más competitivos en donde la innovación pasa a ser un requisito fundamental?

### **4. Hipótesis**

---

El *design thinking* es un método que podría adaptarse bien a la necesidad de las organizaciones, en estimular una cultura de innovación centrada en los valores humanos para continuar generando valor con el paso del tiempo.

### **5. Objetivo General**

---

Evaluar cómo las transformaciones de la sociedad hacia la era de la co-creación están impactando en la forma de innovar y hacer marketing de las organizaciones.

#### **5.1 Objetivos Específicos**

---

- Evaluar el impacto que el marketing está sufriendo a partir de los cambios sociales hacia la era de la co-creación
- Evaluar la relación entre Marketing e Innovación
- Estudiar como el marketing se puede rediseñar para seguir relevante en la era de la co-creación

- Diseñar y realizar una investigación exploratoria cualitativa en empresas que utilicen el método de *design thinking* y evaluar los resultados alcanzados en marketing e innovación de estas empresas.

## 6. Metodología para la Realización del Trabajo

---

El presente estudio es de tipo **descriptivo**, ya que procura describir el estado, características, factores y procedimientos de un fenómeno. Este tipo de investigación reseña las características o rasgos del fenómeno u objeto de estudio, para lo cual se identifican y narran hechos y situaciones referentes a éste. (Bernal Torres, 2006, pág. 112) En relación a la naturaleza de la metodología de investigación, el trabajo será basado en una investigación básica. Se buscó a lo largo del desarrollo, empresas que utilizan el *design thinking* en su proceso de innovación, para enriquecer el trabajo con el estudio de casos y también para contribuir con el trabajo señalando ejemplos prácticos.

En lo que se refiere a los procedimientos técnicos utilizados la metodología es compuesta en la investigación **documental**, es decir, el estudio será realizado a partir de materiales publicados, libros y artículos, materiales disponibles en Internet y periódicos. “*La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema de objeto de estudio*” (Bernal Torres, 2006, pág. 110) Considerándose como posibles fuentes documentales documentos escritos, fílmicos y grabados.

En cuanto al abordaje, este estudio adopta una metodología **cualitativa**, ya que “*procura penetrar en la complejidad de un hecho social a investigar y trabajar con pocos casos para profundizar el significado del objeto en estudio. Comprender la realidad a través de métodos y técnicas que producen datos narrativos.*” (Ferreira da Silva, 2006, pág. 25) Por lo que se describe la temática en estudio procurando recoger información sobre los conceptos o variables pertinentes a fin profundizar en el conocimiento de la problemática.

## 7. Análisis de la Situación

---

Las técnicas tradicionales de organización y comunicación en las empresas ya no dan, en la actualidad, los resultados buscados. Los cambios tecnológicos, económicos y sociales, han producido una transformación tanto en el trabajador, quien ocupa gran parte de su tiempo en el ámbito laboral, y en los consumidores, que han adquirido un inusitado poder sobre marcas y organizaciones. Las identidades organizacionales, la cultura y las marcas, se construyen en conjunto, con la participación de trabajadores de todos los niveles, interesados que se conectan con la organización desde diferentes intereses y tipos de relación, y clientes o consumidores. La comunicación ya no es de arriba hacia abajo, sino que predomina la horizontalidad, para lo cual se requiere de la habilidad de escuchar mucho más que en tiempos pasados, dentro y fuera de la empresa. Ante un mundo en constante cambio, las empresas que no logren comprender la importancia de los valores humanos, de la comunicación y de las nuevas reglas del juego, no podrán adaptarse ni sobrevivir. (Martin, Design de negocios, 2010, pág. 171) Tim Brown (2010) ha señalado el cambio que se produce para el mundo organizacional, en tres niveles:

1. Las fronteras entre producto y servicio son cada vez más difusas, y los consumidores esperan vivir experiencias satisfactorias.
2. El *design thinking* se está aplicando a distintas dimensiones, lo que permite la transición de productos y servicios hacia su participación en sistemas complejos.
3. El mundo está entrando en una era de límites: el ciclo de producción en masa y el consumo despreocupado que define la era industrial ya no pueden sostenerse. Esto coloca al mercado de compradores y de proveedores juntos ante una nueva problemática a solucionar, y que demanda sostenibilidad. (Brown, 2010, pág. 151)

El autor sostiene que cada producto, actualmente, ya se ha convertido en un servicio. Tradicionalmente, las empresas de productos, competían entre sí sobre la base de la innovación tecnológica. Sin embargo, los laboratorios de investigación y desarrollo (I+D) resultaban suficientes para incrementar la competitividad hasta hace un tiempo, pero actualmente, la realidad demanda otras formas de innovación sistemática, que requiere una transformación integral de la organización. Actualmente, la competitividad depende de la innovación a una escala mayor: se debe mejorar la calidad de la experiencia del cliente, y para esto, es necesario involucrar a más personas, incluyendo empleados y consumidores,

y llevarlos a participar hasta en el nivel más profundo de la producción, al núcleo del diseño basado en la co-creación y en los valores humanos:

*Preservar la salud de nuestro planeta demanda nada menos que la combinación de la práctica analítica y sintética, el pensamiento divergente y convergente, el campo de la tecnología por el diseñador y su conocimiento de la conducta humana. Mantener la sostenibilidad económica de la sociedad y la sostenibilidad biológica del planeta en equilibrio requiere mentes más "inclusivas". Estamos viendo un cambio monumental en la correlación de fuerzas, en la medida en que las economías evolucionan enfocadas en los productos manufacturados y servicios que favorecen la experimentación. Las empresas están transfiriendo algo de control y empiezan a ver a los clientes no como "usuarios finales", sino como participantes en un proceso de dos vías. Lo que está surgiendo es nada menos que un nuevo contrato social. (Brown, 2010, pág. 151)*

Las estructuras remanentes de la era industrial, sostenida en una sociedad de consumidores históricamente pasivos, movilizadas por el atractivo de bajos precios, alta calidad y estándares de vida altos, ha llevado a un mundo de gran riqueza, en el que el sentimiento, la pasión y la participación humana y sus valores, han quedado relegados. Todo esto vino acompañado de dificultades para la creación de experiencias significativas. La era digital post-industrial, en cambio, ha proporcionado los medios para que el ser humano replantee aspectos profundos de su existencia, y se convierta en creador de sus propias experiencias.

La web 2.0 ha dado voz y poder a consumidores que se han mantenido en la pasividad durante siglos, y que se manifiestan atentos y curiosos, dispuestos a vivir participativamente nuevas experiencias. En este contexto, el *design thinking* centrado en valores humanos, es capaz de centrarse en la empatía y el conocimiento de la gente para proyectar experiencias que creen oportunidades para la participación activa. Las marcas exitosas, han comprendido esto, y se han centrado en requerir la participación activa del usuario, en brindar al cliente experiencias culturales auténticas, genuinas y atractivas y han diseñado cada punto de contacto con sus consumidores con cuidado y precisión. De este modo, logran establecer vínculos de lealtad y confianza horizontales, en los que priman los valores compartidos e intervienen las emociones de manera protagónica. (Brown, 2010, pág. 147)

Como se puede apreciar, el estado de la situación para el mundo empresarial, es de un reciente, profundo y radical cambio, forjado por la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que han transformado la esencia misma de las interrelaciones humanas e institucionales, y con ello, naturalmente, las relaciones económicas. Brown observa que este contrato social, tiene dos caras, ya que, por un lado, la gente no quiere ser tratada como consumidores pasivos, y por el otro, las empresas, deben dejar de depositar todas sus expectativas en los laboratorios de I+D o en los departamentos de marketing y estudios de diseño, e incluir a los consumidores en el *design thinking* a fin de co-crear realidades que beneficien a la sociedad y al mundo. Por esta vía, el autor propone salir del círculo vicio de diseño-producción-comercialización-consumo que atenta contra la sostenibilidad de la vida humana en la tierra, y buscar, a través del pensamiento cocreativo bajo la metodología del *design thinking*, con la participación activa de personas de todos los niveles, “soluciones inspiradoras con potencial global” (Brown, 2010, pág. 151)

El *design thinking* cobra así una dimensión holística, como un puente que permite pensar la vida empresarial en armonía con los valores humanos, con el bienestar de consumidores y de la sociedad en general, y con la valoración del mundo como sostén de la vida a largo plazo.

## 8. Marco Teórico

---

### Capítulo 8.1 Marketing e Innovación

---

#### 8.1.1. Ambiente de Mercado: Conceptos

---

##### 8.1.1.1 Globalización

La globalización es el proceso que enfrenta el mundo actualmente que presupone una larga integración entre los países del mundo, en factores económicos, sociales, tecnológicos, sociales y culturales.

Para el FMI, *"la globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología"* (Muñoz, 2013)

Se puede afirmar que la tecnología, la Web y las nuevas formas de comunicación son los grandes catalizadores de este proceso. El comercio electrónico, las redes sociales y tantas otras tecnologías están cambiando definitivamente la forma como las empresas acceden y se comunican con sus mercados objetivos.

##### 8.1.1.2 Empresa

Una empresa es una organización dedicada a actividades económicas o comerciales, que tiene como objetivo satisfacer necesidades de bienes y servicios de una determinada sociedad o grupo. La Unión Europea considera como empresa a *"Toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular"*. (Unión Europea, 2004) Cabe considerar la reflexión de Quaaas Ross respecto de qué es lo que, finalmente, actúa como movilizador en una empresa:

*“Si Maslow hubiera hecho una pirámide para jerarquizar las necesidades de una corporación, las utilidades estarían en la base de esa pirámide. Eso explica por qué están orientadas financieramente y no hacia las necesidades de los seres humanos. Pero como solía decir Leo Burnett, el célebre fundador de una agencia de publicidad globalmente institucionalizada, tras su defunción: “What helps people, helps Business”<sup>3</sup>. Una empresa cuya razón de ser sea el beneficio de la gente, tendrá éxito en los negocios. Las empresas que olviden esta máxima tendrán dificultades para sostener el crecimiento de sus utilidades, y por ende su existencia.” (Ross, 2013)*

Como se puede apreciar, una empresa, es guiada por principios rectores que, de perderse de vista, pueden llevar al fracaso de sus objetivos y atentar contra ésta. Es por esto que cabe considerarlos.

## **8.1.2 Principios que Influyen en el Ambiente**

---

### **8.1.2.1 Competitividad**

Según Porter, *“competitividad es habilidad o talento resultantes de conocimientos adquiridos capaces de crear y sostener un desempeño superior al desarrollado por la competencia”*. (Porter M. , The Competitive Advantage of Nations, 1990) El autor afirma también que el desempeño de una empresa depende de su capacidad de lograr altos niveles de productividad y aumentarla con el tiempo.

Se puede observar una influencia creciente de la innovación sobre la competitividad:

1. Innovación tiene un rol clave en la evolución de una industria:
  - a. Innovación en diseño puede generar nuevos productos o cambiar productos existentes, llevando a una mayor diferenciación
  - b. Innovación en procesos puede llevar a mayor eficiencia, aumentando la productividad
  - c. Innovación en marketing puede incrementar la demanda (indirectamente llevando también a los beneficios de la escala) o llevar a una mayor percepción de la diferenciación de los productos

---

<sup>3</sup> Lo que ayuda a la gente, ayuda a los negocios.

2. Cuanto mayor el grado de madurez de una industria, más importante se torna el rol de la innovación. Como las industrias hoy maduran con una velocidad cada vez más intensa, la innovación se convierte en un valor central para una empresa competitiva.

Porter también sostiene que:

*“las compañías logran ventaja competitiva a través de innovación, incluyendo nuevas tecnologías o nuevas formas de hacer las cosas... Algunas innovaciones generan ventaja competitiva al percibir una oportunidad de mercado totalmente nueva o al servir un segmento del mercado que otros han ignorado. Cuando los competidores son lentos para responder a esa innovación, ella genera una ventaja competitiva... Una vez que una compañía logra ventajas competitivas para la innovación, solamente puede sostenerlas a través de mejoras incesantes. Casi cualquier ventaja puede ser imitada... En última instancia, la única manera de sostener una ventaja competitiva es mejorarla - moverse a tipos de ventajas más sofisticadas.” (Porter M. , Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, 1980)*

La competitividad no puede ser concebida a cualquier costo ni fuera de parámetros de ética y responsabilidad social. Es por ello, que la competitividad es caracterizable, según los criterios con los que se lleva adelante.

#### **8.1.2.1.a Competitividad Responsable**

En el contexto del mercado global actual la sociedad se presenta cada vez más participativa y consciente de su rol como consumidor, surge el concepto de la Competitividad Responsable.

*La competitividad responsable es un ingrediente esencial para mercados globales eficaces. Ella une estrategias corporativas avanzadas, políticas públicas innovadoras y una sociedad civil vibrante y participativa. Es la creación de una nueva generación de productos y procesos comerciales lucrativos fundados en reglas que apoyan ampliamente los aspectos sociales, ambientales y económicos de la sociedad. (Lamy, 2007)*

Las demandas sociales, en una comunidad mediada por redes comunicacionales de alta penetración, las acciones de una empresa pasan rápidamente a formar parte de su imagen, a través de la replicabilidad de la información en redes sociales y demás medios a los que accede y en los que participa el público. La competitividad responsable es una exigencia fundamental, trasciende ampliamente el ámbito de las buenas prácticas y lealtad comerciales, y se ha convertido en materia de interés de la sociedad toda, la cual ha tomado clara conciencia de que muchas decisiones organizacionales tienen consecuencias (económicas, ambientales, etc.) que afectan a cada miembro de la comunidad.

### 8.1.2.2 Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad de generar utilidades sobre una determinada inversión. Es uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de las empresas y representa la relación entre el beneficio generado y la inversión necesaria para lograrlo. Una buena rentabilidad indica una administración competente capaz de manejar la empresa hacia los resultados esperados. (Porter M. , 2005)

La utilidad puede ser clasificada en Rentabilidad Financiera, Rentabilidad Económica y Rentabilidad Social:

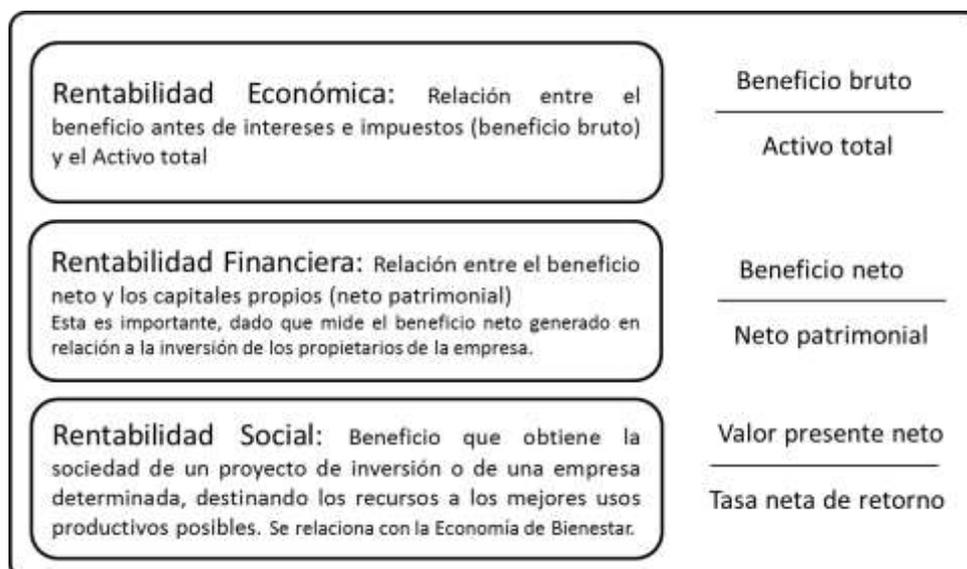


Gráfico: 1 “Tipos de Rentabilidad” Fuente: Elaboración Propia con base en textos de (Prieto & Espinosa Salas, 2014) (Sepúlveda, 1995, pág. 161) (González Pérez, Correa Rodríguez, & Acosta Molina, 2002)

El equilibrio entre la rentabilidad privada y la rentabilidad social, es un aspecto que actualmente no puede ser obviado. Cuando los costes sociales de la actividad de una empresa son mayores a los beneficios sociales, la evaluación económica y financiera debe ser sometida a revisión, considerando el aspecto social, sobre el cual cada vez es mayor la atención que ponen en él las comunidades potencialmente afectadas. La atención positiva de la empresa sobre todos estos factores, hacen a la posición competitiva de la organización en el entorno socioeconómico en el que ésta actúa.

### **8.1.2.3 Estrategia de Negocios**

La estrategia de negocios es un conjunto de directrices diseñadas para alcanzar los objetivos de la empresa. En general, es una elaboración racional de los decisores en altos niveles de la organización a ser utilizado como un plan o mapa por los otros niveles jerárquicos (método *top-down*). Sin embargo, la práctica organizacional demuestra que muchas de las acciones más acertadas resultan de estrategias creadas a partir de una lectura e interacción constante con los clientes, usuarios y todas las partes interesadas. (Aldraci Barbosa Lavarda, 2008) Esto presupone que los colaboradores de todos los niveles jerárquicos debieran ser parte integrante de la construcción, aplicación y evaluación de la estrategia empresarial.

El modelo de gestión usado en la mayoría de las organizaciones contemporáneas, y en eso se incluye la forma de crear e implementar su estrategia, tiene raíces en el siglo pasado, momento en que la economía mundial estaba basada en la industrialización. En la era industrial, para potenciar la producción masiva de productos, se requería de los empleados especialización, estandarización, disciplina, control y otras habilidades similares que pudieran hacer de la actividad humana lo más eficiente y productiva posible.

Mientras la sociedad y la economía se encuentran en plena transformación hacia lo que se considera la era de la información y del conocimiento, se puede observar que una significativa porción de las organizaciones contemporáneas aún utilizan muchos de esos métodos y principios diseñados para la era industrial.

La *Web* es una de las muchas tecnologías que permitirán la revolución de la información y del conocimiento, y es también responsable por la velocidad con que esos cambios están sucediendo en todo el mundo. Segundo Gary Hamel (2011),

*"por primera vez en un siglo, tenemos una alternativa viable para el status quo. Gracias a la Web, podemos imaginar organizaciones que son grandes, pero no burocráticas, que son centradas pero no miopes, que son especializadas, pero no balcanizadas, que son eficientes, pero no inflexibles y, lo mejor de todo, que son disciplinadas, pero no desempoderantes." (Hamel, The Management 2.0 challenge, 2011)*

Cuando la humanidad cambia, es natural que las ciencias aplicadas, como el *management* sufran una transformación de igual importancia. Algunos autores llaman esa tendencia de Management 2.0 haciendo referencia a la Web 2.0 (Web 2.0 es el un término conceptual sobre el renacimiento de la Web en la última década para la inteligencia colectiva).

No hay unanimidad sobre cuál será la mejor forma de administrar las organizaciones actuales. Lo que sí es evidente es que las empresas tendrán que redefinir sus valores esenciales para poder seguir dialogando y sirviendo a esa nueva sociedad.

#### **8.1.2.4 Valores Organizacionales**

Los valores son las creencias que integran la organización y constituyen el núcleo de la cultura organizacional. Podemos decir que los valores de la empresa indican las pautas de comportamiento esperados de los colaboradores, socios y todas las otras personas bajo la responsabilidad de la empresa.

*"Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y que hacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes." (Siliceo, 1998)*

Carlos Díaz Llorca (2010), clasifica los valores en estratégicos y tácticos, considerando la misión y visión de la empresa como siendo parte del conjunto de valores estratégicos, que son alcanzados con el tiempo. Conforme el gráfico 3, la calidad percibida, o la visión externa de la empresa, está influenciada por los valores compartidos de la organización.



Gráfico: 2 : Clasificación de los valores a gerenciales de las organizaciones. Fuente: (Llorca Díaz, 2010)

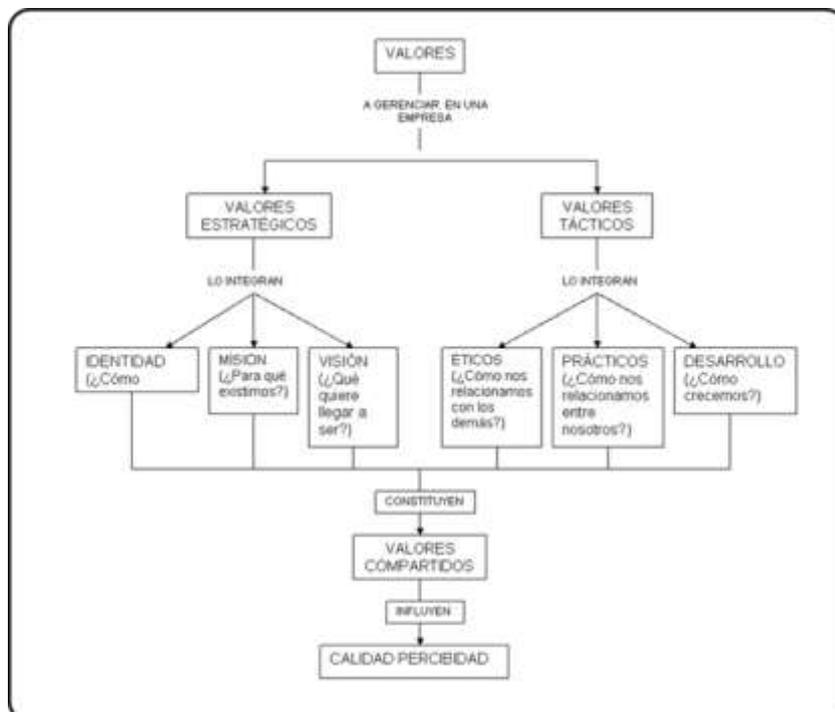


Gráfico: 3 Modelo de impacto de valores en la calidad percibida. Fuente: (López, Díaz, & Vega, 2013)

Siguiendo este pensamiento, se podría decir que el posicionamiento de la empresa, sus productos y marcas, estarán influenciados también por los valores organizacionales compartidos.

### 8.1.3 Marketing

---

Segundo la American Marketing Association (AMA), "el marketing es una actividad que tiene como objetivo crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general". (American marketing Association, 2007) Para generar valor el marketing necesita entender profundamente sobre el comportamiento del consumidor y su entorno competitivo. Siempre que hay cambios macroeconómicos significativos, también se espera un cambio de comportamiento de los consumidores y competidores. En general este cambio debe dar lugar una nueva forma de hacer el marketing.

A lo largo de los años, el *marketing* ha utilizado diferentes enfoques para lograr la estrategia de negocios, orientándose hacia: la producción, el producto, las ventas, el *mix* de *marketing* y finalmente hacia el consumidor. Sin embargo, el consumidor contemporáneo, o prosumidor, se caracteriza por participar activamente del mercado, exponiendo sus opiniones y contribuyendo con la creación de los productos y servicios que desea.

Muchos autores han discutido sobre el nuevo marketing y cómo una empresa puede diferenciarse y ser competitiva en los días actuales. Philip Kotler y otros (2010), en su libro Marketing 3.0,<sup>16</sup> describe la tendencia actual en la cual el marketing viene cambiando el eje de su orientación desde el consumidor hacia los valores humanos, donde la rentabilidad debe ser balanceada con la responsabilidad corporativa.

Kotler afirma que

*"estamos presenciando el surgimiento de marketing 3.0 o la era impulsada por valores. En lugar de simplemente tratar a las personas como consumidores, los profesionales del marketing las deben ver como seres humanos con mentes, corazones y espíritus. Cada vez más, los consumidores están buscando soluciones a sus inquietudes para hacer del mundo globalizado un lugar mejor... Ellos buscan no sólo el cumplimiento de necesidades funcionales y*

*emocionales, sino también valores del espíritu humano en los productos y servicios que eligen". (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, 2010)*

El consumidor ha sido profundamente transformado como consecuencia de los avances en materia de comunicación y tecnología. Su sofisticación es cada vez mayor, y entre sus demandas naturales, la participación en la creación de los productos y servicios que desea y necesita, es uno de los aspectos que agregan un especial atractivo, altamente valorado por el consumidor moderno.

### **8.1.3.1 Marketing y los Valores Humanos**

En el contexto de un mundo globalizado, es que surge la era del Marketing 3.0, que se caracteriza por estar conducido por valores. En él, las empresas y la sociedad se relacionan en un intercambio que demanda responsabilidad y ética, en un entramado que explica claramente Ubierna (2011) en los siguientes términos:

*Los consumidores buscan cada vez con más empeño, soluciones a sus ansiedades para convertir a este mundo globalizado en un mejor lugar. En un mundo repleto de confusión, se dirigen hacia compañías que atiendan sus necesidades más profundas, sociales, económicas y de justicia ambiental en sus misiones, visiones y valores. No buscan sólo satisfacción funcional y emocional, sino también satisfacción espiritual en los productos y servicios que eligen. Como el Marketing 2.0 orientado al consumidor, el Marketing 3.0 también persigue satisfacer al consumidor. Sin embargo, las compañías que practican Marketing 3.0 tienen misiones, visiones y valores más grandes para contribuir al mundo; apuntan a brindar soluciones dirigidas a los problemas de la sociedad. (Ubierna, 2011)*

Cabe considerar a continuación estos diferentes elementos y su combinación con más detalle. Los valores humanos son de fundamental importancia en las vidas de las personas. Por ese motivo, el marketing presta especial atención a los cambios en los valores de los consumidores a lo largo del tiempo. Los valores son creados a partir de la interacción humana y describen el comportamiento aceptable en una determinada cultura.

*“La cultura es dinámica. Se adapta a las necesidades cambiantes y a un ambiente en evolución. El rápido crecimiento de la tecnología en el mundo de hoy ha acelerado el ritmo del cambio cultural. El elemento más definitivo de una cultura lo constituyen sus valores, las creencias perdurables compartidas por una sociedad, de que un modo de conducta es preferible a otro en el aspecto personal o en el social. Los valores de la gente tienen gran influencia en su comportamiento como consumidores. Los consumidores con sistemas de valores similares tienden a reaccionar de igual forma a los precios y otras inducciones relacionadas con el marketing.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006)*

Actualmente estamos enfrentando un cambio radical en la forma como la sociedad produce, se comunica, trabaja, compra, etc. Shel Silverstein creó un término para definir esos momentos en que se disuelven muchos de los paradigmas utilizados por la sociedad. El da el nombre de Tesarac a momentos de la historia en los cuales se generan cambios sociales y culturales profundos. En el libro Marketing en la era del nexo, los autores Walter Longo y Zé Luiz Tavares afirman que en un periodo de Tesarac, como el actual, *“lo que quedo para atrás ya no vale más y al mirar hacia el futuro, no tenemos la más mínima idea de lo que va a valer. Es una especie de pliegue en el tiempo en el cual no sirve mirar hacia lo que hicimos ni adivinar lo que vamos a hacer.”* (Longo & Tavares, 2009)

Para el influyente pensador del *management* actual, Gary Hamel (2007), la era del conocimiento, ha dado paso a la era de la creatividad, en la cual el principal interés en el que empresas y empresarios deben estar enfocados es la innovación, otro aspecto central para la problemática en estudio en el presente estudio. El autor sostiene que internet funciona como un sistema operativo global perfectamente funcional para la innovación. Internet permite la interacción de las personas con base en una serie de valores que se han instalado profundamente en la mente de los usuarios. Estos, básicamente son: apertura, meritocracia, flexibilidad y colaboración, y paulatinamente son y serán asimilados por las organizaciones que se mantengan en evolución en este particular contexto. (Hamel & Green, The Future of Management, 2007)

Philip Kotler, también resalta que estamos entrando en la era de la participación, era de la paradoja de la globalización y era de la sociedad creativa. Las personas en esta nueva era *creen en la auto-actualización, más allá de sus necesidades primarias de supervivencia. Son expresivos y co-creadores en un proceso de colaboración continuo.*

Como seres humanos complejos, creen en el espíritu humano y escuchan sus deseos más profundos. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, 2010)

En este cambio en los públicos y consumidores, Internet ha ocupado un rol central y actualmente esencial. Cuando los usuarios se conectan a la Web, suben un post, escriben en un Blog, o en alguna red social e intercambian información, experiencias y comentarios, crean espacios virtuales en los que los clientes de distintas empresas pueden expresarse libremente, lo que ha aparejado una multiplicidad de cambios en el ámbito publicitario y del marketing en general: Las redes sociales y los distintos espacios que ofrece internet, ha incrementado substancialmente sus niveles de influencia en los públicos, en desmedro de la efectividad publicitaria, por lo que los comportamientos de compra se rigen más por las experiencias de otros usuarios, que por el interés (cada vez menor) que les pudieren generar los anuncios, promociones y estrategias publicitarias de las empresas. Así, co-creación, comunitarización y carácter son algunos de los valores citados por Kotler para un Marketing efectivo en esta era. El autor también destaca que el Marketing 1.0, era apuntado hacia la mente del consumidor, el Marketing 2.0 hacia el corazón y el Marketing 3.0, en cambio, deberá apuntar hacia el espíritu de las personas o no tendrá éxito, conforme ilustra el gráfico 4.

Persona / Organización	Mente 	Corazón 	Espíritu 
Misión ¿Por qué?	Dar SATISFACCIÓN	Realizar ASPIRACIONES	Practicar la SOLIDARIDAD
Visión ¿Qué?	RENTABILIDAD	RETORNABILIDAD	SUSTENTABILIDAD
Valores ¿Cómo?	SER MEJOR	SER DIFERENTE	HACER LA DIFERENCIA

Gráfico: 4. “Modelo de Matriz Basada en Valores (Marketing 3.0)” Fuente traducción de: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN 2010, pág. 46)

De acuerdo con Moreno y Oppenheimer (2007), este modelo, supera ampliamente al básico esquema de intercambios económicos, y propone, en cambio, acuerdos humanos que permiten la creación de espacios comunes y relaciones a largo plazo. (Moreno & Oppenheimer, 2007, pág. 61) En este nuevo modelo, es importante que los valores sean compartidos por la sociedad, el público objetivo, la empresa y los directivos y trabajadores de ésta, para que esta integración de valores sea auténtica.

*"En marketing 3.0, la cultura corporativa es acerca de la integridad. Se trata de alinear los valores compartidos y el comportamiento común de los empleados. En el contexto de las fuerzas en el trabajo, debe ser la cultura de colaboración empresarial, cultural y creativa. Se debe transformar la vida de los empleados y la autonomía de los trabajadores para transformar las vidas de los demás. Con la construcción de su integridad, las empresas pueden competir en el mercado de talento, mejorar la productividad y la interfaz de los consumidores, y manejar las diferencias. El Marketing de sus valores hacia los empleados es importante para hacer el Marketing de su misión hacia los consumidores".*  
(Kotler, Kartajaya, & Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, 2010)

Estos valores, que privilegian la participación, la creación compartida de valor y la innovación dirigida por el usuario, se erigen como pilares de la Era de la Creatividad. Los clientes y consumidores, pasan así a ser reconocidos en su humanidad, como personas complejas, inteligentes, creativas y dignas de respeto.

Ya no basta con cubrir necesidades puntuales con productos y servicios acordes a los deseos del público objetivo, sino que la sociedad valora y respeta las empresas que demuestren a través de acciones concretas, su responsabilidad social y sostengan valores que se orienten al bien común. En este nuevo orden, los consumidores son respetados como personas completas, en consideración tanto de su inteligencia y emociones, como de su espiritualidad.

#### 8.1.4 Innovación

---

La innovación es la transformación de una idea en un producto, servicio o proceso nuevo o mejorado. Es decir, innovar trasciende la creatividad para pensar en cosas nuevas, innovación es también desarrollar cosas nuevas. Para que una innovación sea verdaderamente completa, es necesario que proporcione un valor de algún orden, ya sea económico, social o ambiental. La innovación es una de las bases más importantes para el crecimiento económico y puede ser pensada como un modo de hacer, ser, estar, crecer, visionar, sobrevivir y competir.

En las últimas décadas, con la facilidad de intercambio de información, hubo un el incremento en la velocidad con la cual los productos y mejores prácticas se copian en el mercado, reduciendo el tiempo que una organización logra mantener una ventaja competitiva sin innovar. Eso queda muy claro, por ejemplo, en la industria tecnológica en donde un producto novedoso tiene muy rápidamente una gran cantidad de productos competidores disponibles. Además de eso, los modelos de negocio, así como las buenas prácticas son fácilmente observables por competidores. Por esa razón, la innovación se torna un eje fundamental en la estrategia competitiva de la organización actual. Peter Drucker (2002) afirma que *"las empresas ya no compiten con productos, sino con modelos empresariales. Dichos modelos nacen de la innovación y, cuanto más intensa es esta, tanto más competitivos son"*. (Drucker, *Managing in the next Society*, 2002)

Para que la innovación tenga éxito en el mercado es necesario que toda la empresa funcione integrada a través de la cultura de la innovación (todas los colaboradores comprometidos en generar soluciones innovadoras que generen valor para clientes, empresa, sociedad en general) y esté continuamente en comunicación con el ambiente en que está inserida, usando también de la inteligencia colectiva (innovación abierta). Henry Chesbrough (2005) llama de innovación abierta al proceso de combinar el conocimiento de la organización, con el conocimiento externo a la empresa, con el objetivo de potenciar el proceso de innovación.

*La Innovación Abierta posibilita estar mucho más próximo a la evolución del conocimiento en cada sector y requiere menos dinero, menos tiempo y menos riesgo. (Chesbrough, 2006)*

Innovación y competitividad son dos conceptos que se han convertido en ejes inescindibles para una bien posicionada en el mercado. Lejos han quedado las ideas de que la competitividad y el crecimiento económico se valen solo de la combinación de mano de obra y capital. El conocimiento y la innovación se han impuesto como ejes indiscutidos de la clave para incrementar la capacidad productiva, el desarrollo, la calidad y la competitividad.

El progreso tecnológico ha dado lugar a lo que González Hermoso de Mendoza, (2010) denomina la Era de la Innovación, que permanentemente procura modificar el modo de hacer las cosas a fin de mejorar el resultado final en los ámbitos sociológico y económico.

*Centrándonos en el binomio innovación-empresa, podemos considerar que en la actualidad, en las sociedades industriales avanzadas, parece claro que el crecimiento económico y el empleo dependen fundamentalmente de la competitividad de las empresas y ésta a su vez, está íntimamente relacionada con la capacidad innovadora del sector empresarial. Y nos preguntamos ahora: ¿cómo pueden las empresas innovar? Normalmente, esta cuestión lleva implícito el concepto de Innovación Tecnológica, [...]. Pero existen otros campos de la innovación empresarial como pueden ser la organización interna, la capacidad estratégica empresarial, el diseño y la calidad, modos de comercialización, etc., que no deberían ser despreciados a la hora de analizar la capacidad innovadora de una empresa, ya que pueden ser igual o más significativos que la innovación tecnológica en determinados sectores empresariales. (González Hermoso de Mendoza, 2010, pág. 22)*

La consideración de empresa innovadora, ha estado asociada inicialmente al desarrollo de productos o procesos con mejoras tecnológicas, haciéndose especial énfasis en I+D (Investigación y Desarrollo) y a la adquisición de maquinarias y procedimientos novedosos de producción y control de calidad. Sin embargo, el concepto de innovación en el ámbito organizacional excede esa concepción inicial, y suma a éste criterios de innovación social e inteligente de manera responsable. (González Hermoso de Mendoza, 2010); (de la Torre García & Maruri Palacín, 2011) El Manual de Oslo (EUROSTAT & OCDE, 2006), clasifica la innovación organizacional en cuatro tipos básicos: innovación de producto, innovación de procesos, innovación de mercadotecnia, innovación de organización.

Esta subdivisión es muy adecuada para clasificar iniciativas individuales de innovación organizacionales y distinguirlas entre sí, aun así, para que las empresas se conviertan en innovadoras y mantengan este status con el paso del tiempo, cabe considerar la interrelación de todos estos tipos de innovación y los valores y cultura organizacionales favorables para mantener esta condición de empresa innovadora con el paso del tiempo.

#### 8.1.4.1 Necesidad de Innovación en la Empresa: Valores y Cultura Organizacional

La innovación no es una estrategia más, sino una necesidad impuesta por el profundo cambio de paradigma social que ha modificado la vida personal, laboral y la forma de establecer relaciones en el ámbito social y comercial. Con los cambios tecnológicos, las formas de aprendizaje y hasta la percepción misma de la realidad se han visto modificadas, y con ello, han cambiado también los modelos de creación de valor, la naturaleza del consumidor y el perfil de los colaboradores y voluntarios. Todo ello, en una dinámica cada vez más veloz. Las personas hoy poseen habilidades diferentes y se encuentran en una era en la que internet se constituye en una forma comunicacional que cumple un rol organizativo en las sociedades. Para Cabrera (2014), vivimos en el seno de un paradigma socio técnico, que ha dado paso a una era de la colaboración en la que en la vida de una empresa, es más importante la conexión a internet que la necesidad de un espacio físico. En esta Era de la Colaboración, se dan tres claves fundamentales sobre las que se perfila este cambio radical y revolucionario de la realidad: La Sociedad del Conocimiento; la Colaboración Masiva y el Ritmo acelerado de los cambios:



Gráfico: 5 "Claves de la Era de la Colaboración" Fuente: Elaboración propia con base en texto de (Cabrera, 2014)

Cabe agregar que la innovación no debe ser sesgada a la concepción de un mero método o serie de herramientas para la innovación de productos y servicios, sino que ésta debe ser considerada parte misma de la cultura de la organización, y estar enfocada en las personas, que participan del proceso, arraigándose a la estructura misma de la empresa. Aquí se relacionan los valores humanos con la innovación, o la cultura de innovación, dado que la promoción de conductas innovadoras proviene de los valores, creencias y principios compartidos por los integrantes de la organización. La construcción de una verdadera cultura de innovación, requiere de una profunda transformación de la organización, lo que implica, asimismo, un cambio de cultura personal y asumir un compromiso a largo plazo, tanto en la dirección como en el personal. (Vinyets, 2013)

Ello describe el cambio sustancial en los modelos de creación de valor propios de la era de la colaboración, en la que los métodos tradicionales en los que se procura innovar desde un escritorio de oficina están destinados al fracaso. La participación del consumidor en los procesos de innovación para la creación de valor añadido en los productos ofrecidos, proporciona, además, transparencia y honestidad en la creación de respuestas competitivas y en la toma de decisiones que afectan a los clientes. (Cabrera, 2014) Con ello, el vínculo entre empresa y consumidores se nutre de valores que operan a favor de la consolidación de relaciones de largo plazo con los clientes.

### **8.1.5 Marketing e Innovación: Ejes del éxito organizacional**

---

Para Peter Drucker el marketing y la innovación son las dos funciones básicas que determinan el éxito de los negocios (Trout & Drucker, 2006). Para esto, marketing e innovación, deben evolucionar paralelamente, dado que el objetivo de la innovación en los negocios es dar a los consumidores el mejor producto, servicio o experiencia posible, lo que facilita la labor del marketing, a la vez que la información que el equipo de marketing recoge de los consumidores, pasa a nutrir al equipo de innovación a fin de descubrir nuevas evoluciones que resuelvan los nuevos desafíos. Así, marketing e innovación deben trabajar y avanzar juntos a fin de progresar e incrementar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

El marketing, a fin de adaptarse a las nuevas exigencias de la tecnología y los consumidores, se ha sometido a transformaciones extremas. El consumidor actual somete los productos a un escrutinio minucioso, por lo que las innovaciones deben ser realmente pertinentes y correctamente informadas y transmitidas al público, a fin de que los rasgos

distintivos del producto o servicio sean correctamente comunicados e identificables. No solo las campañas de marketing deben ser adecuadas para responder a las necesidades del consumidor, sino que el producto también debe evolucionar conforme a los cambios y sofisticación de las necesidades de éste. (Harper, 2014)

Este funcionamiento de marketing e innovación en forma de engranajes que se impulsan mutuamente, es lo que lleva adelante el éxito de la empresa. Sin embargo, para que esto ocurra, cabe recordar la importancia de que la innovación se encuentre fuertemente arraigada en la cultura organizacional, a fin de que la estructura de la empresa funcione con un enfoque integrado orientado a la colaboración creativa. Algunas empresas han alcanzado importantes éxitos a partir de un uso adecuado de la innovación y el marketing. Los conceptos de Google AdSense, el diseño del Toyota Prius o la idea y desarrollo del juego de rol “World of Warcraft”, han surgido de un esfuerzo de colaboración entre los departamentos de marketing y los creativos que trabajaron juntos en traer esas ideas brillantes al mercado.

El desarrollo del producto no es lo único importante, sino que la comercialización, la captación y fidelización de clientes y la creación de campañas publicitarias son aspectos que se definen con un criterio de innovación y creación colaborativa, no solo de los departamentos de trabajo de la empresa, sino en estrecho diálogo con consumidores que ofrecen una retroalimentación que aporta constantemente nuevas ideas y soluciones a los problemas que van emergiendo. Esto permite lograr productos viables, que ofrecen ventajas y beneficios distintivos y en perfecta armonía con las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes, quienes construyen un ecosistema en el que consumidores, creativos, y equipo de marketing, intercambian reacciones, perspectivas e ideas de manera fluida y productiva. (Young Entrepreneur Council, 2014)

## **Capítulo 8.2. Escenarios para el Marketing en la Era de la Co-creación**

---

### **8.2.1 El Prosumidor**

---

El nuevo consumidor, luego de que las herramientas de la web 2.0, se deshiciera de su rol pasivo y se posicionara en co-creador de contenidos y en un comunicador con una influencia innegable, ha sufrido una transformación radical. Este, se ha convertido en un

consumidor difícil de conformar y de engañar, exigente, crítico, naturalmente participativo. Este procura formar parte del proceso de toma de decisiones de los productos y servicios que son de su interés, y a su vez, busca influir en los demás con sus opiniones, expresando sus gustos, experiencias e intereses sin limitaciones. Con las nuevas tecnologías, el consumidor, se ha convertido en algo distinto: un *prosumidor*.

El concepto de prosumidor surge con el autor Alvin Toffler en los años ´80, quien, en su libro “La Tercera Ola”, describe a los consumidores como masas homogéneas pasivas destinadas a consumir. Las empresas tradicionales, se limitaban a fomentar nuevos bienes para incentivar el consumo en lugar de procurar satisfacer las necesidades del público. Esto era posible por estar el mercado dominado por grandes corporaciones. Sin embargo, el crecimiento y diversificación de los mercados, y el crecimiento del poder del consumidor de la mano de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, obligaron a las marcas a cambiar radicalmente su relación con el consumidor. Al surgir la web 2.0, con las redes sociales y las comunidades interactivas, las empresas comenzaron a enfrentarse al imperativo de tener que escuchar al consumidor:

*Es aquí donde nace el prosumidor, fruto de la unión de los términos “Productor” y “Consumidor”. El prosumidor abandona la faceta pasiva para convertirse en generador de contenidos y creador de ideas y opiniones que ejercen influencia a la comunidad de compradores de una marca o un producto. Y es que, gracias al potencial de la viralización de las herramientas 2.0, el contenido se vuelve accesible y al alcance de todas aquellas personas que buscan información de referencia. Esto unido al hecho de que el 78% de las personas confía en las recomendaciones de otros consumidores, ponen en evidencia el poder del nuevo consumidor. (Gilibets, 2013)*

Surge así, la posibilidad para las empresas, de gestionar la información generada por los prosumidores, ya que, dando a dicha información un uso adecuado, pueden mejorar notablemente sus procesos de toma de decisión. Ello, además, les posibilita anticiparse a las necesidades del mercado, respondiendo con productos adecuados para satisfacerlas, sin tener que caer en la improvisación o la prueba y error, como las empresas que se siguen manejando a ciegas.

*Por su parte, el ensayista Víctor Gil ha señalado que el prosumidor es el consumidor que va un paso por delante del resto, ya que “desconfía de la*

comunicación de las marcas porque sus expectativas se han visto defraudadas, es difícil de persuadir porque conoce los conceptos y estrategias básicos del marketing y muestra un rol activo en el uso de las TIC para validar los mensajes”. Sin embargo, el prosumidor encierra una paradoja: en un contexto social en el que el consumidor es más crítico con las marcas, ha conseguido a la vez que éstas sean más honestas, hasta el punto de que “el consumidor crítico empieza a aceptar la comunicación publicitaria de mejor grado porque la considera más veraz y honesta”. Gracias a esta acción de control, para Gil los medios y las empresas son más transparentes y aumentan su credibilidad. (Larga vida al “prosumidor”, 2010)

Ignorar a los prosumidores es un grave error, dado que su capacidad de influencia en la reputación aún de grandes compañías tiene cada vez mayor peso. Ante ello, la publicidad tiene un efecto reducido sobre los consumidores, dado que éstos se guían más por las opiniones, recomendaciones y referencias de sus contactos y aún de usuarios anónimos de la red, que por éstas. Las empresas que han tenido éxito en este contexto, han logrado identificar a sus prosumidores, y desafiarlos creativamente a fin de aprovechar su potencial y capacidad de innovación, a fin de generar nuevos productos y servicios. Algunos ejemplos, brevemente presentados en el Gráfico 6, han logrado notables resultados:



**Gráfico: 6 “Marcas y prosumidores”** Fuente: Elaboración propia con base en textos varios. (Gilibets, 2013) (Nokia regala zapatillas personalizadas Mi Falcon Elite 2 de MiAdidas, 2014) (BMW presentará el primer auto que estaciona solo y a control remoto, 2015) (Lealtad de marca: 4 ejemplos de productos personalizados que te sorprenderán, 2013) (Casting de Sabores Lay’s, La innovadora campaña de PepsiCo marca un antes y un después en gran consumo y en su relación con el consumidor, 2011)

De acuerdo con las observaciones de Lenderman & Sánchez, (2008), internet está transformando la economía industrial, hacia una economía de experiencias. Entre los cambios más destacados, está el rol que cumple el consumidor en su nueva forma: el prosumidor. Su cambio ha sido radical: de estar aislado, ha pasado a estar hiperconectado, de estar desinformado, ha pasado a manejar cantidades de información mayúsculas y a estar constantemente actualizado; y de una actitud pasiva, ha pasado a ser activo al punto de participar de múltiples formas en la producción y procesos creativos de los productos y servicios que consume o que son de su interés. Sus formas de producción pueden darse de maneras diferentes, a saber:

- *Produce opinión sobre los productos o marcas que consume personalmente.*
- *Produce información sobre lo que ha comprado y comenta sobre el producto.*  
*(Análisis)*
- *Produce marketing (intercambio) como manera de ampliar el mercado del fabricante.*
- *Es parte informal o formal de la empresa, pudiendo obtener beneficios gracias a su labor.*
- *Crea colectividad junto con otros consumidores entorno a productos, servicios o marcas. (El Prosumidor : Un Consumidor Productivo., 2013)*

El prosumidor, además, en función de la información que maneja, posee un criterio sin precedentes para la toma de decisiones respecto de sus elecciones de consumo. Esto demanda de las empresas un cambio fundamental, dado que la actitud de épocas industriales de dar a los consumidores información limitada respecto de sus procesos y productos, puede ser contraproducente, ya que el prosumidor actual, busca tener “*acceso a información sobre empresas, productos, tecnologías, rendimiento, precios y acciones de los consumidores de todo el mundo.*” (Lenderman & Sánchez, 2008, pág. 178) Asimismo, la influencia de los prosumidores no tiene fronteras, dado que en las comunidades temáticas de consumidores que se conforman en las redes, se comparten ideas y percepciones sin limitaciones sociales, y entre gente de cualquier rincón del planeta. Las empresas pueden obtener un gran beneficio de este nuevo contexto, dado que internet permite contar con un bagaje de experiencias de otras organizaciones que constituye en sí mismo una fuente inagotable de aprendizaje. Y si la organización logra establecer alianzas con los prosumidores, los beneficios son aún mayores:

*La diversidad de consumidores bien informados en todo el mundo compone una amplia base de talentos, sofisticación e intereses a disposición de cualquier individuo... La gente aprende y se hace más capaz de tomar decisiones y, a medida que se interconecta, ganan fuerza para actuar y expresar su opinión». En esto se basa el crecimiento de la base de consumidores: cuanto más interconectados están, más fuerza tienen para implicarse con las empresas que se dirigen a ellos. Y cuanto más se implican y participan, más desafían el statu quo del mercado. (Lenderman & Sánchez, 2008, pág. 178)*

El prosumidor es capaz de ejercer esta creciente influencia, en función de una actitud proactiva, y de su tendencia a comprometerse con la sociedad. Este procura estar informado, lee varios diarios digitales, filtra información y se considera responsable respecto del valor de compartir conocimientos y experiencias. Para cualquier empresa, consolidada o emergente, grande o pequeña, lograr que un prosumidor activo pruebe su producto o servicio y comparta su opinión con centenares de usuarios, amigos y familiares, constituye una ventaja competitiva de muchísimo valor. (Larga vida al “prosumidor”, 2010) Esta misma actitud proactiva del prosumidor, es la que lo posiciona en un participante ideal para prácticas basadas en un modelo de co-creación.

*Pero ¿qué es la co-creación, cómo se logra? La co-creación implica trabajar en nuevos productos e ideas de servicio junto con los clientes que esperan para comprarlos. Se asemeja a una investigación de mercado pero con un proceso mucho más dinámico y creativo. Co-crear no es hacer encuestas, es mucho más profundo que eso y, por supuesto, mucho más satisfactorio para el cliente. La diferencia es sencilla. En una encuesta, preguntamos a clientes o potenciales clientes qué opinan de esto o aquello; no les damos opción para que se muevan de la línea. En la co-creación, el cliente expresa sus ideas y otros las vetan, las votan o las mejoran. No se parte de una base propuesta por la empresa. (Brunetta, 2013, pág. 58)*

Así, las empresas, en colaboración con los prosumidores, tienen una oportunidad ideal para generar valor personalizado mediante la co-creación. La co-creación tampoco implica transferencias ni subcontratación de actividades, ni una pequeña personalización de los productos y servicios, dado que este tipo de interacciones ya resultan insuficientes para satisfacer las complejas necesidades de los prosumidores actuales. El prosumidor disfruta la experiencia misma de co-creación, y es ello lo que crea valor para éste:

*En otras palabras, la co-creación es el proceso que permite al consumidor individual determinar el diseño de los productos y servicios del futuro, los mensajes de marketing a los que irán unidos y los canales de ventas en los que estarán disponibles. La experiencia de co-creación es más importante para generar valor que el resultado del propio proceso. [...]El «empleo de la interacción como base para la co-creación es clave en la realidad emergente» en el marketing de todo el mundo. Las empresas deben darse cuenta de que ya no pueden crear valor sin la participación activa de los prosumidores. No pueden seguir manteniendo que sus marcas y servicios son lo que genera todo el valor. Ese poder pertenece al individuo. (Lenderman & Sánchez, 2008, pág. 179)*

### **8.2.2 Co-creación**

---

La co-creación es una herramienta de suma utilidad para la puesta en marcha de procesos de transformación e innovación, lo que sólo es posible si todos los grupos que participan en las distintas etapas de dicho proceso: producción, comunicación, distribución, consumo, se involucran activamente en el diseño de productos y servicios. Los beneficios son múltiples: permite capitalizar las propias experiencias de trabajo y consumo para la identificación y resolución de problemas, incrementan significativamente la productividad y creatividad, disminuye los costos y la rotación laboral, mejora los modelos de negocios y las fuentes de ingresos mediante el aporte de cambios novedosos.

La empresa co-creativa, entiende que no debe imponer sus productos y servicios, sino que espera la intervención directa de los consumidores en su diseño, con base en la comunicación de las experiencias de la empresa y el público. La co-creación, la innovación y la transparencia, pasan a formar parte de los nuevos procesos de transformación empresarial:

*La forma en que se anudan la experiencia de los clientes y la de los empleados con quienes se vinculan: "Son dos experiencias muy relacionadas pero en muchos negocios nadie mide la correlación entre ambas. La gente de Marketing se fija en la calidad de la experiencia de los clientes y Recursos Humanos focaliza en los empleados. Medir esa correlación entre ambas experiencias es a menudo el comienzo de la co-creación". [...]Los consumidores quieren crear su propia experiencia. Quieren participar y ser protagonistas del proceso de*

*creación de productos y servicios definiendo y poniendo sobre la mesa sus propias necesidades. Esto desafía un fuerte paradigma empresarial muy profundamente arraigado", [...] El cambio implica abrir procesos y ser transparentes, siempre en función de las necesidades de la empresa. (Broitman, 2014)*

Nuevamente, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, juegan un rol central en estas modalidades co-creativas: los consumidores acceden a grandes cantidades de información en tiempo real, y se comunican con facilidad y mediante el soporte de herramientas multimedia con otros consumidores y empresas sin importar las distancias, compartiendo experiencias, opiniones, detallando información sobre servicios y productos, comparando, recomendando, etc. Ello ha conferido al consumidor un fuerte sentido de poder, lo que lo ha posicionado en un papel activo y central en los intercambios con las empresas, en especial en los procesos de co-creación de valor.

#### **8.2.2.1 Co-creación de Valor y el Marketing**

La innovación y desarrollo en productos y servicios ha pasado a servirse con grandes beneficios de estos procesos co-creativos. Este papel más participativo de compradores y usuarios convierte a ambos en co-creadores de valor, mediante la integración de recursos.

*Desde una perspectiva tradicional, el marketing considera el desarrollo de nuevos productos y servicios como un proceso adjudicado a la empresa en el que los clientes son compradores y usuarios pasivos y donde el valor está incrustado en las unidades de producción (valor en intercambio). En la actualidad estamos viendo estas tendencias que están permitiendo una nueva forma de crear valor de forma conjunta, la co-creación de valor. Este paradigma defiende que los clientes son co-creadores activos de productos y servicios permitiéndoles ocupar un papel activo en la empresa. El aumento de participación del cliente se debe en parte a la aceptabilidad por parte de la empresa de la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes y de que parte del éxito de las innovaciones de las empresas depende de ellos. (Casis Echarri, 2014, pág. 23)*

La co-creación de valor se logra mediante la integración de recursos del cliente y del proveedor. De la interacción entre ambos en todo momento del proceso de producción, el valor no se genera, sino que se co-crea en conjunto con el consumidor.

El Marketing, en este proceso, cumple una función fundamental, al desarrollar habilidades que permitan volver a la empresa permeable a las experiencias y conocimientos del público a fin de convertirlas en una ventaja competitiva. Para Casis Echarri (2014), el valor ya no es un atributo incorporado al producto, sino el resultado de una negociación entre público y empresa. Esto da a los clientes cada vez mayor conciencia de su alto poder de negociación en las interacciones de consumo.

El proceso de co-creación de valor requiere, sin embargo, de la combinación de cuatro elementos, conforme el gráfico 7, en los que el **diálogo** permite a los clientes obtener información, generar **transparencia** a través del **acceso** y **evaluar el riesgo** que puedan significar los nuevos modelos exitosos de co-creación de experiencias, generando interacciones de alta calidad que permiten arribar a ventajas competitivas.



Gráfico: 7 “Elementos de la co-creación” Fuente: Elaboración Propia con base en gráficos y textos de (Casis Echarri, 2014, pág. 28)

En este modelo, el Marketing se conecta con intercambios múltiples en redes, en las que organizaciones, colectivos y agentes socio-económicos varios se encuentran todos vinculados con todos, sin limitaciones de niveles o estadios del proceso productivo.

#### **8.2.2.2 Casos de Éxito**

Ejemplos exitosos de este modelo y del poder efectivo de la co-creación han sido el desarrollo de organizaciones como Cisco, Dell, Procter & Gamble, Sony, Starbucks y Unilever, las que hacia fines de los años '90, permitieron la participación de sus clientes en el desarrollo y diseño de sus productos, tras lo cual descubrieron que la mejor forma de mejorar la experiencia del cliente, es permitirle participar del diseño, y a su vez, diseñar mejores experiencias también para los actores internos.

Cabe considerar el ejemplo dejado por Steve Jobs, quien se ha manejado siempre con un estilo colaborativo y abierto, montando una red de desarrolladores sin precedentes, gestando negocios basados en redes de co-creadores, que han resultado ser los más valorados y lucrativos del mundo digital hasta la fecha. Sin embargo, la co-creación, requiere de líderes y dirigentes dispuestos a renunciar al control y con la voluntad de compartir el valor creado con el grupo de personas que ha participado del proceso creativo, aspectos que suelen presentarse como limitantes en algunas empresas que aún no han logrado la transformación hacia este modelo innovador. Apple no es la única empresa que se maneja con redes de co-creadores, también otras como Airbnb, Etsy, Uber, incluso comparten ingresos con sus asociados, anfitriones, creadores e impulsores. Existen también empresas con larga trayectoria y firmemente consolidadas en el mercado que también han adoptado este estilo, como Visa y MasterCard, cuyas bolsas de valores dependen del desarrollo del código abierto en el que sus negocios crecen con el soporte de la participación, co-creación y copropiedad de sus miembros participantes. Ello genera volúmenes mucho mayores de innovación, crecimiento y beneficio, al permitir que sus socios y participantes compartan la creación de valor y suministren recursos, convirtiendo rápidamente las propuestas en negocios exitosos de gran aceptación. (Libert, Wind, & Fenley, 2015)

Otros casos de éxito en la incorporación de la co-creación a sus estrategias de crecimiento y producción, han sido las dos unidades de negocios del holding Camargo Correa en Argentina: Ferrosur y Loma Negra. Esta última, productora de cemento y Ferrosur, compañía ferroviaria de transporte de carga que traslada cemento desde las plantas de

Loma Negra hasta su centro de distribución. A pesar de pertenecer al mismo grupo empresarial, estas se manejaban como proveedor y cliente, con gestiones separadas. Tras un proyecto de co-creación de experiencias, ambas comenzaron a trabajar bajo un modelo colaborativo a fin de incrementar la creación de valor de forma sinérgica. Tras un breve tiempo de iniciar esta nueva modalidad, los indicadores clave del negocio mejoraron, y los costos operativos disminuyeron. Otra empresa, es uruguaya de créditos al consumo: *Pronto!*, que se enfocaba en préstamos a personas de bajos o medios ingresos no bancarizadas. Tras detectar necesidades no atendidas de sus clientes, introdujo iniciativas de co-creación con los clientes, mediante talleres con clientes y empleados, para mejorar la facilidad de acceso y la proximidad. Con ello, la empresa empezó a aliarse con pequeños puntos de venta con distribución a lo largo de todo el país, brindando préstamos sólo con el DNI (Documento Nacional de Identidad) en unidades como supermercados, lo que permitió a la compañía crecer un 200% en volumen y un 80% en clientes en un plazo de tres años. (Broitman, 2014) (Ylarri, Qué es y cómo funciona la Co-creatividad, para innovar con los clientes, 2014)

### **8.2.3 Cambios en la Organización Actual**

---

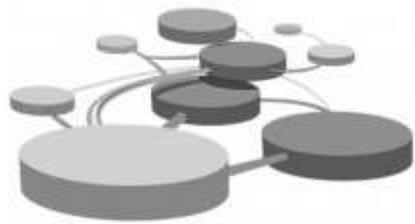
Dee Hock (2001) explica el notable cambio de las organizaciones en la época actual, para lo cual retoma históricamente los roles que a éstas le ha tocado cumplir. Las instituciones jerárquicas se basaron en el orden y el control sobre las vidas comerciales, políticas y sociales, logrando un amplio dominio en la era industrial. Sin embargo, aunque una sociedad cada vez más compleja y diversa, este dominio institucional tiende a fracasar, dado que las organizaciones han demostrado ser cada vez más incapaces de cumplir con los propósitos para los cuales fueron creadas, a la vez que consumen recursos indiscriminadamente, a riesgo de atentar contra la propia humanidad. Este orden de las cosas en materia comercial, de consumo, ambiental y social, surge el riesgo de acercarse inexorablemente al caos. El autor plantea así, la dicotomía entre la catástrofe medioambiental liderada por instituciones de la era industrial, o un futuro habitable en el que las organizaciones se basen en las convicciones y los valores humanos. (Hock, 2001, pág. 21)

Así, la responsabilidad social, el marketing basado en valores, la co-creación e innovación en la búsqueda de reducción de costos, eficiencia en el consumo de recursos y búsqueda de cobertura acertada de las necesidades reales del público, cobran nuevo sentido en un contexto de vértigo en la dinámica de los cambios ambientales, sociales, económicos y tecnológicos, y del flujo imparable de la comunicación en la sociedad de la información.

Esta realidad, es denominada por el autor, como “la era caórdica”, en la que los sistemas complejos, auto-regulados, auto-organizados y adaptativos en que vivimos, surgen y florecen al borde del caos, manteniendo un mínimo orden como para conformar un sistema, pero solo suficiente como para continuar su adaptación, aprendizaje y evolución. Las características que cumplen los Sistemas Caórdicos, pueden enumerarse como:

- *Se basan en la claridad de principios y objetivos compartidos.*
- *Se auto-organizan y autogobiernan en parte y en su totalidad.*
- *Existen primariamente para capacitar a sus partes constituyentes.*
- *Están impulsados desde la periferia, unificados desde el núcleo.*
- *Son duraderos en objeto y principio, maleables de forma y función.*
- *Distribuyen equitativamente poder, derechos, responsabilidad y recompensas.*
- *Combinan armoniosamente cooperación y competición.*
- *Aprenden, adaptan e innovan en ciclos siempre en expansión.*
- *Son compatibles con el espíritu humano y la biosfera.*
- *Liberan y difunden ingenio, iniciativa y criterio.*
- *Son compatibles con y fomentan la diversidad, complejidad y cambio.*
- *Utilizan de manera constructiva y armonizan el conflicto y la paradoja.*
- *Limitan y arraigan adecuadamente métodos de mando y control. (Axiara, 2008)*

Para sobrevivir y alcanzar el éxito en este contexto, una organización debe tener muy en claro cuáles son su misión, visión y valores, y sostener firmes principios, entre los cuales, Dee Hock (2001) destaca, en el Gráfico 8, los siguientes como los más deseables:

<p><b>1. Políticas de puertas abiertas:</b> Cada persona es parte interesada en el éxito de la compañía, entonces, las personas tendrán acceso directo a la información medular de la misma y a sus empleados.</p>	<p><b>Organizaciones exitosas en un contexto caótico</b></p>  
<p><b>2. Libertad de Acción:</b> La política de puertas abiertas colocará a cada persona en una posición de pro actividad donde estará facultada a tomar decisiones para la empresa.</p>	
<p><b>3. Horizontalidad:</b> Estructura de relaciones de horizontalidad, donde no es necesario escalar por la pirámide para acceder a un recurso o información.</p>	
<p><b>4. Liderazgo visionario y transformador:</b> Promoción de la pro actividad para llegar a liderazgos reales y seguidores motivados. El deber del líder es escuchar y dar las herramientas para poner en prácticas las innovaciones.</p>	
<p><b>5. Auto desarrollo:</b> Cada individuo debe promover su desarrollo y definirse su norte como profesional.</p>	
<p><b>6. Reconocimiento al mérito:</b> Cada persona deberá tener reconocimientos al mérito. Ello proveerá mayores capacidades a la persona para mejorar sus aptitudes en la organización y trazarse su carrera.</p>	
<p><b>7. Gestiones de desempeño:</b> La organización promoverá a que cada individuo proponga un indicador que mida su desempeño así cada persona podrá analizar su rendimiento y compartirlo a fin de mejorar el desempeño común.</p>	
<p><b>8. Válvula de escape:</b> Para cualquier tema que una persona de la compañía considere importante tratar, se podrán pedir reuniones extraordinarias. Este tema debe ser presentado de tal manera que su discusión produzca cambios, que lleven a la organización a mejorar o a cambiar para bien.</p>	
<p><b>9. Interrelación con factores internos y externos a la organización (Sistema Abierto):</b> por el constante cambio externo a que se ven involucradas las organizaciones, se tiene que estar ajustando en la medida en que se necesite los parámetros y controles existentes, también la visión y visión de la empresa. Lo que no debería cambiar es la vocación de desarrollo.</p>	
<p><b>10. Complementariedad:</b> Se trabajará en equipo, comprendiendo y respetando las opiniones de los demás integrantes del grupo.</p>	

**Gráfico: 8 "Principios para Organizaciones exitosas según Dee Hooek" Fuente: Elaboración propia con base en texto de (Hernandez Giuliani, 2005)**

Las empresas que no han aceptado los cambios e insisten en sostener recetas de hace 20 o 30 años atrás, como la inversión en medios de comunicación masivos, producción sin participación del cliente, lanzamiento de productos sin estudio del mercado, etc., y aun las que no procuran adaptarse constantemente a los cambios que impone la dinámica social y tecnológica actual, están destinadas al fracaso.

### 8.2.3.1 Culture Code

Los *Culture Codes* o los Códigos Culturales, hacen referencia al significado que se da a cualquier objeto a nivel inconsciente, según la cultura en que alguien ha sido criado. Cualquier objeto: una comida, una relación, un automóvil, un país, despierta diferentes pensamientos, emociones y conductas de una cultura a otra, dado que existen códigos que Himmelstern, (2007) considera "escondidos" en cada cultura, y que constituyen una clave para comprender comportamientos y prácticas, incluyendo los comportamientos organizacionales.

*El Código cultura es el significado inconsciente aplicamos a cualquier cosa dada - un coche, un tipo de comida, una relación, incluso un país a través de la cultura en la que hemos sido criados. La experiencia americana con Jeeps es muy diferente de la experiencia francesa y alemana, porque nuestras culturas evolucionaron de manera diferente (tenemos fuertes recuerdos culturales de la frontera abierta, los franceses y los alemanes tienen fuertes recuerdos culturales de la ocupación y la guerra). Por lo tanto, los códigos de los significados que dan al Jeep en un nivel inconsciente son diferentes también. Las razones de esto son numerosas [...] pero todo se reduce a los mundos en los que crecimos. Es obvio que para cada uno las culturas son diferentes entre sí. Lo que muchos no se dan cuenta, sin embargo, es que estas diferencias realidad conducen a nuestro procesamiento de la misma información maneras indiferentes. (Rapaille, 2006, pág. 5)*

La importancia de este concepto, está dada por la multiculturalidad de las organizaciones actuales, y por la frecuencia con que una empresa, grande o pequeña, se relaciona con públicos de distintos puntos del mundo. La resignificación que se produce a través de las distintas culturas sobre un mismo comportamiento, servicio o producto, lleva a que las estrategias de marketing que funcionan en una cultura, deban ser adaptadas a las otras, dado que no siempre funcionan en distintos lugares. Un mismo producto “automóvil”, por ejemplo, responde al código “identidad” en Estados Unidos, pero al de “ingeniería” en Alemania.

*Rapaille (2006) desarrolla toda una teoría basada en códigos comunes que, según él, emergen de mensajes comunes, y esto a su vez permite descubrir el “inconsciente cultural”. Cuando conocemos estos principios, dice Rapaille, podemos afirmar que una mente francesa, una mente inglesa, una mente de los kurdos, una de Latvia. Cada cultura tiene su propia manera de pensar y las maneras de pensar nos enseñan lo que somos de manera profunda (Rapaille, 2006). Todo lo cual nos conduce a afirmar que la misma cosa en algún lugar puede tener significados diferentes en otras partes. Así es como podemos comenzar a entender y a tener claridad acerca de las otras personas, solamente cuando establecemos qué hay de común y qué hay de diferente al considerar a los otros. (Himmelstern, 2007, pág. 71)*

Se ha mencionado la importancia de los valores humanos en el Marketing y en la cultura organizacional. Cabe agregar, que en distintas culturas, la percepción con relación a valores, los símbolos, creencias y mitos, varían considerablemente, por lo que el *Culture Code* es un aspecto que suma complejidad a los desafíos que las empresas modernas deben afrontar y tomar en cuenta a fin de sostener estrategias exitosas. Las organizaciones deben estar preparadas para lograr una comprensión intercultural, para lo cual, debe tomar en cuenta un cúmulo de aspectos respecto de las distintas culturas con las que entra en contacto, conforme ilustra el Gráfico 9.



**Gráfico: 9 “Elementos del *Culture Code*” Fuente: Elaboración Propia**

Asimismo, el *Culture Code*, es un aspecto que poco a poco se ha ido instalando en las propuestas organizacionales basadas en valores compartidos por todos sus miembros. Cabe citar a modo de ejemplo, el caso de Netflix, que durante años se ha basado en un manifiesto interno en el que se describe la cultura de la empresa, basada en Libertad y Responsabilidad, y en el que se deja en claro la intención de que éstos valores sean práctica distintiva de todos los niveles de la organización, y no meras enunciaciones vacías. La Cultura de Netflix destaca siete aspectos:

1. Valoración de los valores
2. Alta performance
3. Libertad y responsabilidad
4. Contexto, no control

5. Altamente alineados, débilmente acoplados
6. Paga más alta del mercado
7. Promociones y desarrollo

Para ello, procuran contratar colaboradores que se distingan por comportamientos y habilidades en las que se destaquen:

1. Juicio: Decisiones inteligentes, pensamiento estratégico.
2. Comunicación: Escuchar y comprender, claridad y concisión, respeto más allá del cargo jerárquico, asertividad.
3. Impacto: Logro de trabajos destacados, fuerte performance, depositario de confianza, enfocado, proactivo.
4. Curiosidad: Rápido aprendizaje, comprensión estratégica, conocimiento, contribución efectiva aún fuera de la propia especialidad.
5. Innovación: reconceptualización de problemas, búsqueda de soluciones prácticas, aporte de nuevas ideas útiles, minimización de la complejidad.
6. Coraje: Decir lo que se piensa aún si ello es controversial, capacidad para la toma de decisiones difíciles, asumir riesgos inteligentes, cuestionamiento de acciones inconsistentes con los valores de la empresa.
7. Pasión: Inspiración, interés intenso en el éxito de Netflix, celebrar los triunfos, tenacidad.
8. Honestidad: Admitir los propios errores, no tener problemas en señalar los desacuerdos, decir las cosas en la cara.
9. Desinterés: Búsqueda de lo que es mejor para Netflix por sobre el propio beneficio, búsqueda de las mejores ideas sin egos, hacerse de tiempo para ayudar a los colegas, compartir información abiertamente y proactivamente.

La Cultura de Netflix ha logrado sus éxitos con base en la conformación de un grupo en el que cada persona respeta y aprende de la otra, en un ambiente de trabajo agradable, en el que los colegas son valiosos y valorados, y trabajan en un entorno colaborativo en el que se apunta constantemente a la excelencia. Su cultura interna se ha planificado cuidadosamente y es propuesta desde el comienzo a cada uno de los aspirantes a participar de la organización. La empresa demanda a sus trabajadores, pero a cambio les da un tratamiento maduro y un trato de amplia libertad y respeto. (Hastings, Netflix Culture, 2009) (Wong, 2014) (Stenovc, 2015)

También otra empresa, HubSpot, ha procurado crear mediante un *Culture Code* interno, una compañía atractiva en la que los trabajadores reciben confianza, donde se comparte, experimenta y se escucha a todos los miembros de la organización con el mismo respeto. HubSpot establece una serie de creencias, valores y prácticas compartidas como base de la cultura de su empresa. Esta sostiene que una buena cultura es lo que atrae a los mejores talentos, del mismo modo que los clientes son atraídos por un excelente producto, por lo cual, la organización procura crear un ambiente óptimo para que sus talentos liberen todo su potencial. HubSpot sostiene que, planificada o no, todas las compañías tienen una cultura, por lo tanto, se propone crear una Cultura que sus miembros amen, una cultura que convierta la organización en un grandioso lugar al cual pertenecer. (Hernandez, 2013); (Hastings & Mc Cord, HubSpot For the love of marketig, 2013) (Gray, 2013) Así, se construyen negocios basados en valores compartidos, y se cumple con otro estándar novedoso: el amor por la marca, por la organización, el fomento del orgullo de pertenencia como motivador para llevar el propio esfuerzo al nivel de excelencia.

### **8.2.3.2 El Nuevo Marketing**

Explica Santos (2014) que internet cambió todo con su masificación: la gente, actualmente aprende, evalúa y recomienda productos y servicios de una manera muy diferente a generaciones anteriores. Los consumidores actuales cuentan con una gran cantidad de canales y herramientas para decidir sus procesos de compra. El primer paso, lo da simplemente realizando una búsqueda en internet, leyendo recomendaciones de amigos y comparando opiniones y experiencias, productos y opciones de soluciones al problema que procura resolver. Ante este escenario, el proceso de marketing cambia radicalmente, dado que el éxito de la empresa depende de su capacidad para operar dentro del entorno virtual.

Para ello, el marketing de las empresas modernas debe contemplar cuatro pilares fundamentales:

- 1. Debe incorporar contenido educativo sobre sus productos al mercado. Cuanta más información, más valorará el usuario el producto.*
- 2. Debe tener interacción social con los usuarios.*
- 3. Debe valerse de las métricas que aportan las herramientas digitales para hacerse de información respecto de las estrategias de marketing que más funcionan, así como respecto de la valoración de sus productos y experiencias de los consumidores.*

4. *Debe invertir en tecnología para poder cumplir eficazmente con los tres puntos anteriores. La creatividad debe basarse en datos reales y actualizados, que pueden ser fácilmente recogidos en el ámbito virtual. (Santos, 2014)*

Una empresa que ha comprendido con suma claridad el alcance de este nuevo esquema de relaciones, es Google, cuyo Vicepresidente de Ventas para Google en Estados Unidos, Jim Lecinski, en 2011, ha escrito el libro ZMOT o Momento Cero de la Verdad, en el que describe con precisión cómo han cambiado las reglas del juego.

#### **8.2.3.2a Momento Cero de la Verdad**

En el modelo mental tradicional del consumidor, se produce el estímulo mediante la publicidad, promoción o mensaje, y acto seguido, el primer momento de la verdad, ocurre cuando éste se encuentra en la tienda, frente a frente con el producto, recibiendo allí su primera impresión. En el segundo momento, se produce la experiencia, cuando el usuario, luego de la compra, utiliza el producto y comprueba o no que la calidad de éste es tan buena como decía inicialmente el anuncio que produjo el estímulo.

Con Internet, existe un paso anterior, que es llamado por Lecinski (2011) el “Momento Cero de la Verdad”. Luego del estímulo, el consumidor actual, lejos de ir directamente a la tienda, realiza previamente una serie de acciones durante las cuales se produce su decisión de compra: consulta con su red de usuarios en Twitter o Facebook, lee un blog sobre alguien que experimentó con el producto, consulta opiniones en foros especializados, compara precios, se informa sobre las características del producto, lee comentarios y experiencias y al momento de dirigirse hacia la tienda, ya tiene tomada su decisión de compra. La comparación entre los dos modelos está ilustrada en el Gráfico 10.



Gráfico: 10 “Momento Cero de la Verdad” Fuente: (Lecinski, 2011, págs. 16-17)

Dado que el Momento Cero de la Verdad es el factor decisor de compra, es allí donde las empresas deben procurar ser fácilmente accesibles y visibles, y estar presentes, brindando información completa y procurando que cualquier duda o problema manifestado en las redes, haya sido aclarado a fin de transmitir información transparente y confiable al usuario. Ello requiere de innovación y creatividad, dado que es preciso estar atento a emergentes que brinden la oportunidad de estar presente allí cuando y donde el usuario estará buscando. Ello puede ser previsto si se tienen en cuenta noticias, modas, tendencias, y se está atento a los detalles.

### 8.2.3.2b Posicionamiento y Posicionamiento *Online*

En un entorno globalizado y altamente competitivo, el posicionamiento de la marca en el mercado y en la mente de los consumidores es un desafío que requiere cada vez más, de creatividad e innovación, dado que no existen recetas garantizadas ante un entorno tan dinámico y cambiante.

*Posicionamiento: se trata de indicar qué posición quiere la empresa que ocupen sus productos y marcas en la mente del consumidor en relación con la competencia. En el proceso de posicionamiento influyen las acciones de la empresa pero también las percepciones del consumidor y las acciones desarrolladas por los competidores. Del posicionamiento dependerá la diferenciación de una marca o producto dentro de mercados normalmente saturados, de ahí que se deban determinar los atributos y ventajas competitivas y su lugar en la percepción del consumidor para, posteriormente, comunicarlo a los públicos. (Cavaller, Pedraza, Codina, & Sánchez Añón, 2014, pág. 22)*

Las empresas, se ven en la necesidad de tener una fuerte presencia *online*, no solo en cuanto a visibilidad de su página institucional o de publicidades y campañas, sino en redes sociales, en el cuidado de su reputación *online*, la cual circula entre los usuarios, y en la presencia de información correcta, creativa, atractiva y actualizada de sus productos y servicios. La interacción con los usuarios debe ser ágil, rápida, debe brindar respuesta ante cualquier problema o emergente, así como ante dudas y preguntas, y debe ser, sobre todo, fácil de encontrar en los buscadores. Es por ello, que el posicionamiento en los buscadores, conocido también como posicionamiento *online*, ya sea de manera natural, por su relevancia, o de manera artificial (mediante pago), es un aspecto fundamental. Las opciones básicas son:

- Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization), natural u orgánico en buscadores
- SMO, (Social Media Optimization) optimización para los medios y redes sociales
- SEM (Search Engine Marketing) Campañas de publicidad en Internet o posicionamiento (Fernandez R. , 2013)

Las opciones multimedia que ofrecen los medios *online*, van desde la publicación de textos, hasta videos, juegos interactivos, presencia en blogs, espacios de noticias, redes como Facebook o Twitter, geolocalización para tecnología móvil de los centros de venta, comercios *online* para venta directa al usuario, páginas especializadas, etc. Todo ello, debe conducir a la creación de comunidades *online* en las que la organización se enlace a usuarios creando redes que se sostengan en el tiempo. Para ello, en el proceso de posicionamiento *online* de la marca, es necesario gestionar, asimismo, la satisfacción del usuario a través de la navegación, brindándole conocimientos, entretenimiento,

posibilidades de participación y generando así una reputación virtual que tienda vínculos de confianza y fidelidad. (Ros Diego, 2008)

Las redes sociales han aportado, asimismo, una ineludible demanda de transparencia, dado que si un producto promete algo que no puede cumplir, o presenta fallas, o algún problema o irregularidad, la experiencia de los consumidores es rápidamente compartida y replicada. Asimismo, las prácticas empresariales contrarias a la responsabilidad social, desleales, que atenten contra el medioambiente, y aun las que guarden relación con el trato a los propios empleados, son también compartidas por los usuarios e influyen fuertemente en la decisión de compra, en la reputación e imagen de la marca, en la confiabilidad del producto o servicio, y en la relación que el público establezca con la empresa.

Los usuarios, con la evolución de Internet, cuentan con herramientas 2.0, que son las que les permiten, con la asistencia de herramientas digitales que facilitan su uso, crear espacios y contenidos en la web. Con muy pocos conocimientos técnicos, y aún con ningún conocimiento de programación, cualquier usuario puede crear un blog, subir contenidos en múltiples formatos: imágenes, fotografías, videos, podcasts, textos, hipertextos, incluir foros para dialogar en tiempo real, transmitir mensajes a millones de contactos y usuarios, convertirse en un referente en opinión sobre algún tema, contactarse con empresas, probar productos y compartir su experiencia en las redes y un largo etcétera que día a día se multiplica en un número infinito de posibilidades. (Sivera Bello, 2011, pág. 38)

Las empresas se ven, asimismo, impulsadas a modificar sus estrategias, conforme las tecnologías continúan su evolución sin pausa, a fin de adaptarse a las nuevas necesidades comunicacionales de sus públicos. Cuando la web 2.0 revolucionó el marketing *online*, la web 3.0 dio lugar a una multiplicidad de replanteos, y en medio de todo ello, la revolución móvil, llevo al mundo empresarial y del marketing a preguntarse cómo adaptarse a las demandas de la tecnología móvil y qué ventajas buscar en ella. Los teléfonos inteligentes con conexión a internet se han convertido en una compañía inseparable de millones de usuarios, que ahora pueden estar conectados las 24 horas del día, en cualquier momento y lugar. Ello permite conectar con los clientes en momentos clave, ayudarlos a tomar mejor decisiones y requiere de continua innovación a fin de encontrar ventajas que distingan a la marca de las demás. Atentos a ello, empresas como Delta Air Lines, Starbucks o Chase, inmediatamente ofrecieron servicios de atención al cliente mediante los dispositivos móviles, lo que permite hacer compras, reservas, consultas, transacciones, recibir

sugerencias y, por sobre todo, mantenerse en contacto y fomentar la fidelidad. Los ejemplos abundan y las posibilidades permiten ser cada vez más precisos en encontrar la forma de estar presente en los momentos clave:

*Los consumidores pueden usar los smartphones y tablets para interactuar con negocios a cualquier hora, en cualquier día y desde cualquier lugar: en casa, en el trabajo, en el autobús... Por tanto, las empresas que aprovechan las ventajas de estar siempre disponibles pueden ser líderes de todo un sector. Por ejemplo en el caso de HOTELS.COM, tanto el sitio web para móviles como el marketing extremo que usan para su promoción (sus anuncios incluyen el vídeo de un cliente que reserva una habitación desde su dispositivo móvil mientras practica paracaidismo) demuestran el dominio de su propuesta de valor dirigida a clientes que viajan por negocios: la capacidad de reservar habitaciones de forma rápida y sencilla. [...]Sears (USA) aprovecha la cobertura móvil limitada de los centros comerciales ofreciendo Wi-Fi gratuito para atraer a los compradores a sus tiendas, donde pueden usar smartphones para comparar precios en Sears.com, realizar pedidos y recogerlos en tienda. [...] Nissan, entretanto, incorpora adhesivos con el precio de los vehículos con códigos QR, “comerciales silenciosos” que permiten a los compradores encontrar información clave como funciones, opciones, descripciones generales en vídeo, galerías de imágenes, ofertas de incentivos, inventarios de los concesionarios y presupuestos reales. (Interactive Advertising Bureau, 2012)*

Asimismo, mientras el consumidor recibe comodidades y facilidades para comprar con total libertad, las empresas encuentran nuevas herramientas para sus estrategias de promoción y marketing, agregando valor a sus propuestas a través de la interacción con dispositivos móviles. Opciones como ofrecer entretenimiento, aplicaciones con juegos, publicidad en aplicaciones gratuitas, ofrecer orientación mediante localización GPS para dirigir tráfico a las tiendas, compartir videos divertidos, etc., mantienen al usuario en contacto con la marca a través de emociones agradables que refuerzan su conexión y fidelidad. Una estrategia comunicacional *online* exitosa, convierte, finalmente, al usuario en embajador de la marca, y es él mismo el que recomienda a sus contactos, comparte videos, promociones y experiencias con sus conocidos y seguidores y refuerza la imagen positiva de la organización.

### 8.2.3.2c Lovemarks. “Lealtad a la Marca” Recargada

Con todo lo descrito anteriormente, llegamos necesariamente a otro concepto, el de *lovemarks*, en el que el conocido concepto de Brand Loyalty (Lealtad a la Marca) se ve superado por una propuesta que va más allá, y que con base en propuestas como el *Culture Code* lleva a crear una empresa con la que tanto empleados como consumidores pueden verse identificados al punto tal de establecer vínculos emocionales con la marca.

Kevin Roberts (2015), director ejecutivo de Saatchi & Saatchi, considera al *lovemark* un “*Brand Loyalty recargado*” (pág. 1) considera que la emoción es lo que mueve al consumidor, por lo que la lealtad, que es eminentemente racional, puede ser reemplazada fácilmente por nuevas lealtades más convenientes. Es allí, donde el autor crea el concepto de *lovemark*, y propone que la saturación de marcas, ha generado un marco en el cual éstas, a pesar de sus esfuerzos por destacarse, han llegado a volverse en intercambiables por otras, independientemente de sus atributos y de los logros de marketing: El constante esfuerzo por competir entre las marcas, y el crecimiento del poder del consumidor, han llevado a las marcas a una homogeneización. Ante un escenario desolador como el descrito, la propuesta es volver a las emociones de los consumidores, y posicionar a las marcas, ya no en sus mentes, sino en sus corazones. Esto lleva al consumidor a elegir la marca por encima de la razón (por encima del precio, de los atributos del producto, por encima de los beneficios objetivos. Para ello, es necesario que la marca cultive profundas conexiones emocionales con sus consumidores. Entre las formas en que una marca puede crear “fans” de sus marcas, el autor propone las siguientes: Ser inspiracional, ser participativo, visual, rápido, y a su vez íntimo. El cómo, lo responde en los siguientes puntos:

- *Compartiendo valores: Esta es la creencia de que tanto la marca y los consumidores tienen un propósito o una filosofía superior.*
- *Comunidad: Los aficionados estimulan a inspirar a la comunidad, que es cada vez más la moneda de valor en un futuro audiencia empoderada mediada digitalmente. Las marcas deben tener valores en sus propósitos.*
- *Confianza: Los aficionados generan la más importante influencia de compra mediante el boca a boca. Cada vez menos gente confía en la publicidad. La construcción de marca es ahora menos sobre la narración y más acerca de compartir la experiencia.*
- *Eficiencia: Los aficionados se han ganado el manejo de los medios. Ellos construyen marcas de forma gratuita. El foco tiene que estar en la gente. El*

*trabajo consiste en hacer que la gente se uniera a su causa. Las marcas tienen que crear movimientos e inspirar a otros a participar.*

- *Influencia: Los aficionados, con su repetición de compra, su disposición a pagar primas, realizan críticas y manejan la popularidad de la marca. Constituyen un imán que atrae a nuevos usuarios cada día y convencen a la mayoría de los usuarios poco frecuentes, que son importantes para las marcas. Los mercados de consumo seguirán siendo guiados por los creadores de tendencias que son pioneros humanos, de usuarios a micro-celebrities*
- *Velocidad: Actualmente se vive en un presente continuo en movimiento, conducido por impulsos, en una era del ahora en el que todo es instantáneo. Internet y las redes sociales se han convertido de boca en boca en un motor de crecimiento instantáneo y exponencial. El correcto influenciador, es aquel que el público de una marca sigue y en quien confía. Este representa la defensa en tiempo real de la marca.*
- *Acceso: Los aficionados son de fácil identificación y acceso en un universo impulsado por datos de medios sociales- y son fáciles de movilizar de manera rentable. Para empezar, los fans se inscriben a las listas de correo electrónico, descargan aplicaciones, descargan aplicaciones y se convierten en 'likers' en Facebook.*
- *Propiedad: Los Fans ofrecen hasta conocimientos e ideas que pasan del 'me gusta' al 'lo amo' Las lovemarks son propiedad de las personas, no de las empresas. Los consumidores se están convirtiendo en productores y pequeños jugadores tienen cada vez mayor alcance. Las marcas ganadoras atraen a sus fans a la sala de máquinas del proceso de creación. (Roberts, 2015)*

Una *lovemark*, según Fernández (2013), es un fenómeno que ocurre cuando la evolución de una marca, la vuelve más allá de irremplazable, irresistible. Se logra una *lovemark* cuando el consumidor conserva su lealtad por razones que van más allá de lo racional. En una *lovemark* confluyen armoniosamente el respeto y el amor. Cuando estos dos elementos no se dan de manera equilibrada, se trata de productos genéricos, modas pasajeras, marcas comunes, pero no de una *lovemark*:

- *Si el amor es bajo y el respeto es bajo, es un producto genérico; los necesitamos, pero no los deseamos.*
- *Si el amor es bajo pero el respeto es alto, es una marca.*

- Si el amor es alto y el respeto es bajo, es una moda pasajera. Amadas durante un breve período, para luego ser desechada ante otro capricho momentáneo.
- Si el amor es alto y el respeto es alto, es un *lovemark*. (Destination Brands, 2011)

Un *lovemark*, es una marca que, simplemente, ha logrado ser querida, amada por sus consumidores. Estos, a su vez, consumen esta marca a un ritmo mayor que con otras, y están dispuestos a pagar más por ellas, a trabajar con ellas para mejorarlas, a perdonarlas cuando cometen algún error y a pelear por ellas. El gráfico 11 resume la transición del concepto de la marca hacia a un *lovemark* y presenta algunos ejemplos *lovemarks*:

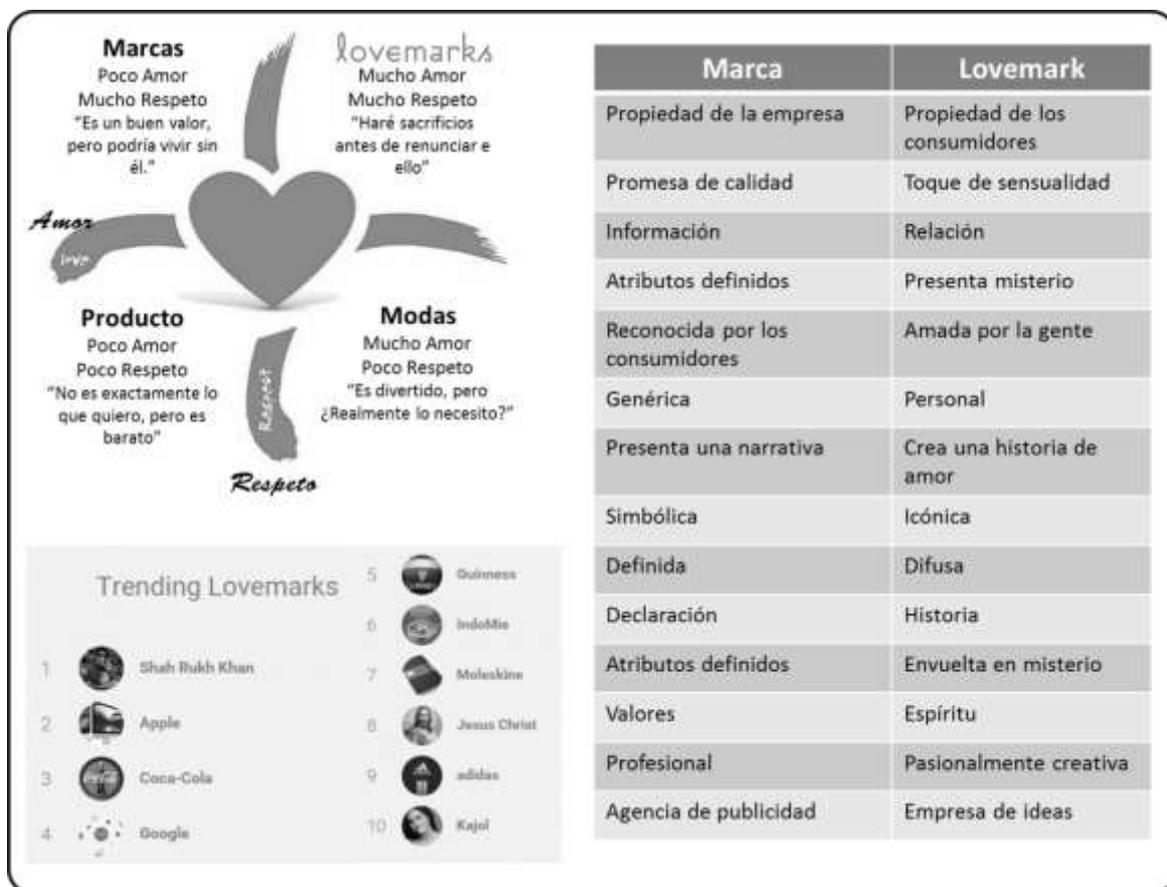


Gráfico: 11 “*Lovemarks*” Fuente: Elaboración propia con base en imágenes y textos de (Fernandez F. , 2013) (Paz, 2014) (Lovemarks, 2015)

Ejemplo de la *lovemark* global vigente en la actualidad es Apple, no solo por sus valores, sino por el estilo de su línea. Para identificarlas, se suele considerar el respeto y amor de sus consumidores, el misterio que compone a la marca o a las historias que hay detrás de ella, su fuerza como fuente de inspiración o su capacidad para hacer soñar a sus

seguidores. (Ejemplo, Disney, Harley Davidson). También se destacan por su sensualidad, al estimular los sentidos (MAC, Burberry) y su intimidad, relación que se genera con base en el compromiso, la empatía, la pasión (LEGO, Apple, Zippo). Pero además, la *lovemark* emerge en el consumidor, por lo que las emociones emanan de éste, y por lo tanto, la historia personal del consumidor es un aspecto fundamental para el enlace de emociones para con una marca determinada:

*Detrás de cada lovemark hay miles de historias. Algunas lovemarks terminan siendo tan importantes en la vida de sus clientes porque están relacionados con los mejores momentos de la vida de éstos, consiguiendo un nivel de compromiso con la marca tan profundo, que muchos clientes terminan siendo auténticos “evangelistas” de la marca. Esto les lleva a crear blogs temáticos o asociaciones de usuarios, a soportar horas de cola para ser los primeros en disfrutar de sus nuevos productos o, incluso, a rescatar marcas desaparecidas, como son los casos de Polaroid o Moleskine. [...] Las marcas cuyos productos y las experiencias que estos puedan generar en el consumidor y que sean capaces de construir vínculos emocionales profundos y duraderos con sus clientes, conseguirán el máximo grado de fidelidad: lealtad más allá de la razón. (La historia de un Lovemark, 2014)*

Las *lovemark* son creadas por las personas, lo cual es lógico en plena era de la participación y la co-creación. El rol de la empresa es inspirar a sus clientes, y ellos harán el resto. Pero para ello, el consumidor tiene que ser entendido; éste sostiene el poder y es el comunicador por excelencia, por lo que sus necesidades, preocupaciones y hábitos deben ser comprendidos con claridad, a fin de que las acciones digitales que la empresa realice, tengan un efecto positivo en éste. Y por sobre todas las cosas, la participación del consumidor, debe ser tomada en cuenta en cada aspecto del proceso productivo en la organización.

## Capítulo 8.3. *Design Thinking* Aplicado al Marketing y a la Innovación

---

### 8.3.1 *Design Thinking*

---

El *design thinking* como metodología para innovar surge como una teoría en los años ´70 en la Universidad de Stanford en California (EEUU) y fue aplicada por la consultora de diseño IDEO, empresa que impulsa actualmente el “*design thinking*” como una metodología para generar ideas innovadoras para dar solución a las necesidades de los consumidores. “*El design thinking ofrece una manera diferente de detección de necesidades latentes, que permite soluciones creativas y empatía con el usuario final y, al mismo tiempo, promueve un impacto positivo en el negocio.*” (Design Thinking, el condimento para innovar, 2013) Este método se basa en la forma en que trabajan y piensan los diseñadores de productos, para generar ideas innovadoras, por lo que procura combinar las necesidades de los clientes con lo tecnológicamente factible, y con una estrategia viable de negocios para crear valor para el consumidor. (Design Thinking, 2015)

*Design thinking es una disciplina que utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para satisfacer las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible, y recurre a una estrategia con la que tecnológicamente factible, y se refiere a lo que es una estrategia de negocio viable puede convertir en el valor del cliente y la oportunidad de mercado ”* (Brown, 2010, pág. 86)

Al encontrarse con la insuficiencia de los modelos de gestión tradicionales basados en el análisis para transformar la realidad de los negocios, se procuró encontrar formas más flexibles de pensamiento. Surge así, la consideración del *design thinking* como método ideal para la innovación y transformación de procesos, el cual se vale de técnicas como la observación, la co-creación ya mencionada, la visualización, la creación de prototipos y demás. (Martin, Design de negocios, 2010)

La metodología de la innovación como proceso colaborativo interdisciplinario propia del *design thinking*, conforme ilustra el gráfico 12, procura contemplar necesidades y deseos de los consumidores, y combina las posibilidades técnicas con la plataforma de negocio logrando innovar agregando valor a la sociedad, mediante el desarrollo de productos, servicios o procesos que permitan mejorar la calidad de vida de las personas.

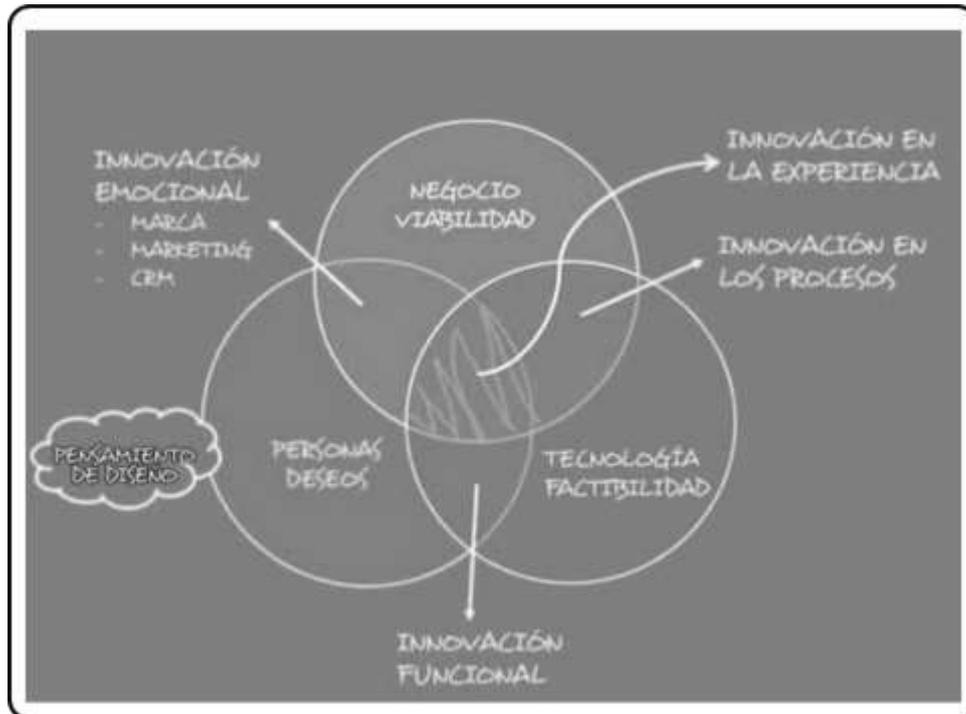


Gráfico: 12 “Metodología colaborativa” Fuente: (Della Mea, 2010, pág. 21)

Así, *Design thinking* es el término empleado para referirse a la manera de pensar del diseñador, que puede ser aplicada en las empresas como una forma de buscar constantemente innovación. El *design thinking* entiende como problema todo lo que pueda limitar la experiencia y el bienestar de las personas, llevando al sujeto a cuestionar todos los aspectos de la vida con la finalidad de identificar problemas y generar soluciones, mediante el desafío de las formas existentes de pensamiento, comportamiento y sentimiento.

### 8.3.1.1 Premisas

#### 8.3.1.1a Pensamiento Divergente

Tim Brown afirma que nosotros, los occidentales, estamos acostumbrados a utilizar principalmente el pensamiento convergente para solucionar problemas, analizando informaciones con fin de convergir a una única solución. Sin embargo, esta forma de pensamiento no se aplica bien a la investigación del futuro y a la exploración posibilidades nuevas. El pensamiento divergente nos acerca de las soluciones, una etapa complementar y posterior al pensamiento divergente, que tiene como objetivo multiplicar las posibilidades soluciones para ampliar la gama de opciones a elegir.

*Puede tratarse de diferentes insights en el comportamiento del consumidor, visiones alternativas de nuevas ofertas de productos o elecciones entre formas alternativas de creación de experiencias interactivas. Al probar las diferentes ideas comparándolas entre sí, son más probable las chances de que el resultado sea más audaz, más creativo y más atractivo. Según Linus Pauling: "Para tener una buena idea, es necesario tener muchas ideas" - y él ganó dos premios Nobel. (Brown, 2010, pág. 62)*

Para esto es necesario que uno no se conforme con la primera idea que surge o adopte la primera buena solución que se presenta. Sin explorar las muchas opciones, uno no ha sido divergente suficiente y como consecuencia las ideas serán innovaciones apenas incrementales y fácilmente copiables. La búsqueda de nuevas opciones de toma tiempo y complica aún más las cosas, pero es la manera de tener soluciones más creativas de modo que todos queden más satisfechos con los resultados finales. Obviamente, cuanto más opciones, más complejidad para administrar, especialmente en lo que dice respecto a presupuestos y plazos y na mayoría de las empresas trata de reducir los problemas, restringiendo también sus opciones de solución y quedándose limitándose a mudanzas incrementales. *Aunque esta tendencia puede ser más eficiente en el corto plazo, en el largo plazo hace que la organización más conservadora, inflexible y vulnerable a las ideas revolucionarias de los competidores. El pensamiento divergente es el camino, no un obstáculo a la innovación.* (Brown, 2010, pág. 63) Por su parte, Tim Brown (2010), sostiene que:

*El design thinking comienza con la divergencia, el intento deliberado de ampliar la gama de opciones en lugar de estrecharlas. La inclinación del designer a explorar nuevas direcciones no tiene mucho valor si ocurre al final del proceso de innovación, momento en el que el arco de la historia comienza a cerrarse. Las empresas deberían tener design thinkers en sus consejos de administración, participando en las decisiones estratégicas de marketing y las primeras etapas de las iniciativas de I+D. Ellos podrían contribuir con la capacidad de generar nuevas ideas y el uso inesperado de las herramientas de design thinking como un medio para explorar la estrategia. Los design thinkers conectarán el movimiento de abajo hacia arriba con el movimiento de arriba hacia abajo. (Brown, 2010, pág. 214)*

Bajo estas premisas, el *design thinking* logra ampliar el margen de posibilidades que la organización es capaz de crear para el desarrollo de soluciones innovadoras.

### 8.3.1.1b Razonamiento Abductivo

El razonamiento abductivo es, para Martin (2010), la herramienta más importante del *designer* a ser aplicada a los problemas de negocio. Tratase de una herramienta que acerca el mundo tal como es al mundo como debería ser. La deducción e la inducción son otras formas de razonamiento de mucho poder y hoy largamente utilizadas en el contexto organizacional, pero Martin cree que una caja de herramientas con solo estas dos formas de razonamiento no está completa.

*Peirce (Charles Sanders) fue fascinado por el origen de nuevas ideas y creía que ellas no se derivan de las formas convencionales de la lógica declarativa. De hecho, argumentó que no hay ideas que podrían ser probados deductiva o inductivamente a partir de datos del pasado. Nuevas ideas, Peirce postula, nacen a través de "saltos lógicos de la mente." Las nuevas ideas surgieron cuando un pensador observó datos (o incluso un solo dato) que no encajaban en el modelo o los modelos existentes. El Pensador trataba de entender la observación haciendo lo que Peirce llama "inferencia la mejor explicación." El primer paso del razonamiento, concluyó, no era la observación, pero el cuestionamiento. Peirce llamó a esta forma de razonamiento lógica abductiva. No es un razonamiento declarativo; Su objetivo no es declarar una conclusión como siendo verdadera o falsa. Es un razonamiento modal; su objetivo es postular lo que podría ser verdad. (Martin, Design de negocios, 2010, pág. 63)*

Muchas veces la adopción del razonamiento abductivo es criticado por no conducir al éxito cien por ciento de las veces. Sin embargo, muchos de los adeptos de esta forma de razonamiento no consideran las dos condiciones fundamentales presentes en la definición de Brown (2010):

- Que las soluciones sean tecnológicamente factibles y
- Que generen valor al cliente al mismo tiempo que sean una buena oportunidad de mercado.

Explica Martin (2010) al respecto:

*Los defensores del design thinking en los negocios reconocen que la abducción es marginalizada en casi todas las corporaciones modernas y toman para sí la tarea de hacer sus empresas más permeables a la idea. Este es un riesgo que no muchos líderes lo asumen. Sin embargo, el mayor riesgo es mantener un ambiente hostil para el razonamiento abductivo, el elemento fundamental de los partidarios del design thinking y del design de negocios. Sin la lógica de lo que podría ser, una empresa sólo puede refinar su algoritmo actual o heurística (innovación incremental), quedándose a la merced de los competidores que buscan una mejor manera de transformar misterios en soluciones. (Martin, Design de negocios, 2010, pág. 66)*

Es por ello que el autor considera que es necesario adoptar la abducción en el mismo nivel de la deducción y la inducción, a fin de adoptar el *design thinking* de forma exitosa a través de todos los espacios de la organización

### **8.3.2 Design Thinking Aplicado a los Negocios**

---

Actualmente, hay una tendencia sobre la integración del *Design thinking* al gerenciamiento estratégico como una manera de hacerlo más interdisciplinario y centrado en el aspecto humanístico. Comparado al paradigma tradicional de gestión, esa nueva forma de pensar se muestra mucho más enfocada en un estilo de trabajo interactivo y colaborativo, basado en el razonamiento abductivo. Por no limitarse a la búsqueda de la solución única definitiva para un problema, ese abordaje estimula a pensar *out-of-the-box*, innovando en las soluciones (en lugar de pensar para crear una solución ideal, se crean varias soluciones para pensar cuál es la más adecuada al problema).

En un paradigma de gestión basado en el *design thinking*, el viejo consumidor pasivo da lugar a un nuevo agente que interactúa, dialoga con la organización, siendo esencial una comprensión del ser humano y sus aspectos culturales. Por esa razón, no solo un departamento específico de la organización debe estar encargado del diseño de los productos y servicios, sino toda la organización y hasta los clientes, a través de un proceso continuo de identificación de necesidades, generación de ideas, prototipación y testeado de aceptación. Todos los actores deben estar involucrados activamente en ese proceso. De acuerdo con Heather Fraser, (2013), el *design thinking* para negocios comprende un conjunto de principios y prácticas, pero de ningún modo es un proceso rígido o lineal.

Entre los métodos demostrados inspirados en el diseño que pueden ayudar a concebir resultados tangibles y originales, que crean nuevo valor, Fraser destaca los siguientes:

**Buscar necesidades:** desarrollar una comprensión más profunda de las personas, complementando análisis cuantitativos con métodos etnográficos, como la observación de historias de clientes.

**Visualización:** ayudar a los demás a "ver" las relaciones, nuevos conceptos e incluso nuevas estrategias visualmente, en lugar de documentos y descripciones verbales.

**Prototipo iterativo:** convertir los conceptos abstractos en prototipos concretos (representaciones tangibles de soluciones y modelos de negocio inicialmente apenas esbozados, antes de gastar mucho dinero) como catalizadores para el diálogo, el pensamiento, el aprendizaje, y el desenvolvimiento acelerado.

**Mapeamiento de sistemas:** hacer conexiones, visualizar relaciones y sintetizan la forma en que las personas, soluciones y sistemas empresariales se interconectan.

**Colaboración:** capitalizar diversas perspectivas y tipos de experiencia en equipos multidisciplinarios para crear resultados más ricos, sólidos y viables.

**Co-creación:** invitar a los clientes y stakeholders en los procesos de desarrollo para obtener un valioso feedback y promover soluciones y modelos estratégicos.

**Historias narrativas (Storytelling):** capturar la riqueza y complejidad de grandes ideas por medio de historias convincentes para que otros puedan no solo ver, sino sentir el impacto de la visión de una manera holística y humana.

**Experimentación:** Intentar lo nuevo y testear lo incierto con la intención de aprender el nuevo *lonl.it* el tostado incierto con la intención de aprender sobre los procesos. (Fraser, 2013)

Fraser propone, asimismo, considerar integralmente el alcance de los beneficios del *design thinking*, a nivel personal, grupal, organizacional y económico:

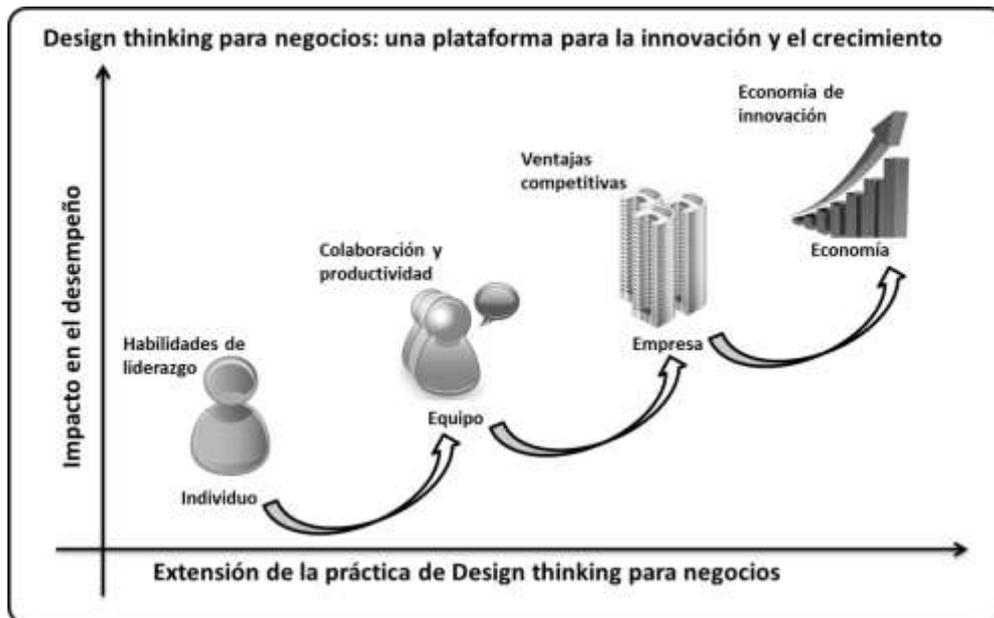


Gráfico: 13 “Innovación y Crecimiento mediante el *Design Thinking*” Fuente: (Fraser, 2013, pág. 46)

### 8.3.2.1 Proceso de Innovación con el *Design Thinking*

El método del *Design thinking* para innovar, cuenta con una serie de fases o etapas, que tienen la particularidad de no ser lineales: es posible ir hacia atrás y hacia adelante, saltar etapas, durante las cuales se irá acumulando contenido, que luego se irá afinando hasta desembocar en una solución. Estas comprenden las siguientes fases:

- Empatizar o Comprender: requiere de una profunda comprensión de los usuarios para quienes se esté desarrollando soluciones, y de su entorno. Ello permitirá que las soluciones generadas sean acordes a las realidades y necesidades de los clientes.
- Observar: Procura conocer el problema, comprenderlo, mirar el contexto, informarse, escuchar activamente, investigar, relacionar los obstáculos.
- Definir: Implica un cribado del cúmulo de información acumulado en etapas anteriores, a fin de retener lo que realmente resulta valioso y pueda conducir hacia nuevas perspectivas. Durante la definición se identifican los problemas que permitan aportar soluciones clave para el logro de un resultado innovador.
- Idear: En esta fase se procura generar múltiples opciones, sin limitaciones. Requiere de actividades de pensamiento expansivo, y durante esta etapa resulta recomendable eliminar los juicios de valor, por más estrambótica que sea la solución propuesta, dado que se apunta a soluciones visionarias, interesantes y fuera de lo ordinario.

- Prototipar: Esta fase convierte las ideas en realidad, mediante prototipos que permitan palpar y visualizar las ideas a fin de observar con claridad las posibles soluciones, e incluir elementos que pudieren mejorar o refinar el resultado final.
- Testear: Se prueban los prototipos con los usuarios implicados en el problema que se está solucionando y para el cual se está desarrollando la innovación. Esta fase es fundamental, dado que permite detectar fallos y carencias, así como identificar posibles mejoras. (Design Thinking, 2015) (Design Thinking, aumenta el éxito reduciendo riesgos, 2013)

Estas fases, al no darse de manera lineal, parten de un cúmulo en el que el orden y la racionalidad son inicialmente dejados de lado, para ir avanzando con criterios más sutiles a medida que se va acercando en el proceso hacia la solución. Se parte con la investigación, sobre un campo incierto, contando con aproximaciones y patrones, y se avanza en las conceptualizaciones y prototipaciones hasta lograr claridad y enfoque, lo que lleva a la innovación y al diseño, como se puede observar en el Gráfico 14.

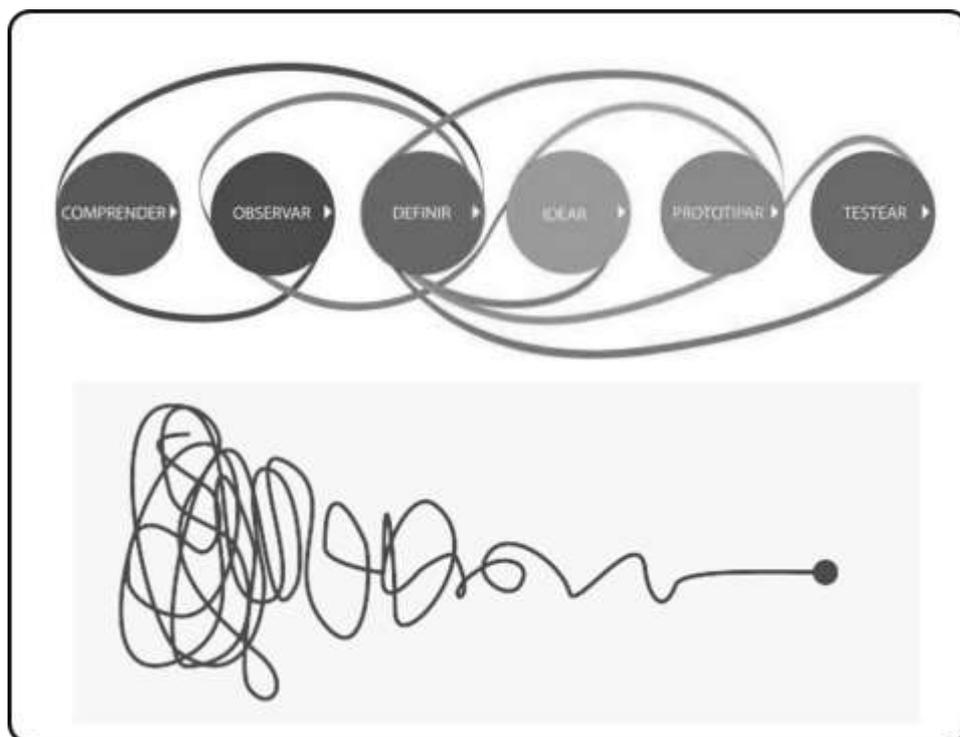


Gráfico: 14 “Metodología no lineal del *Design Thinking*” Fuente: (Design Thinking, 2015) (Berengueres, 2014) (Della Mea, 2010)

Para cada una de estas etapas existen múltiples técnicas, y aún es posible que cada individuo o grupo genere o sugiera sus propias tácticas a fin de avanzar en el proceso de

manera creativa y personalizada. Algunas de las técnicas conocidas están presentadas en el gráfico 15:

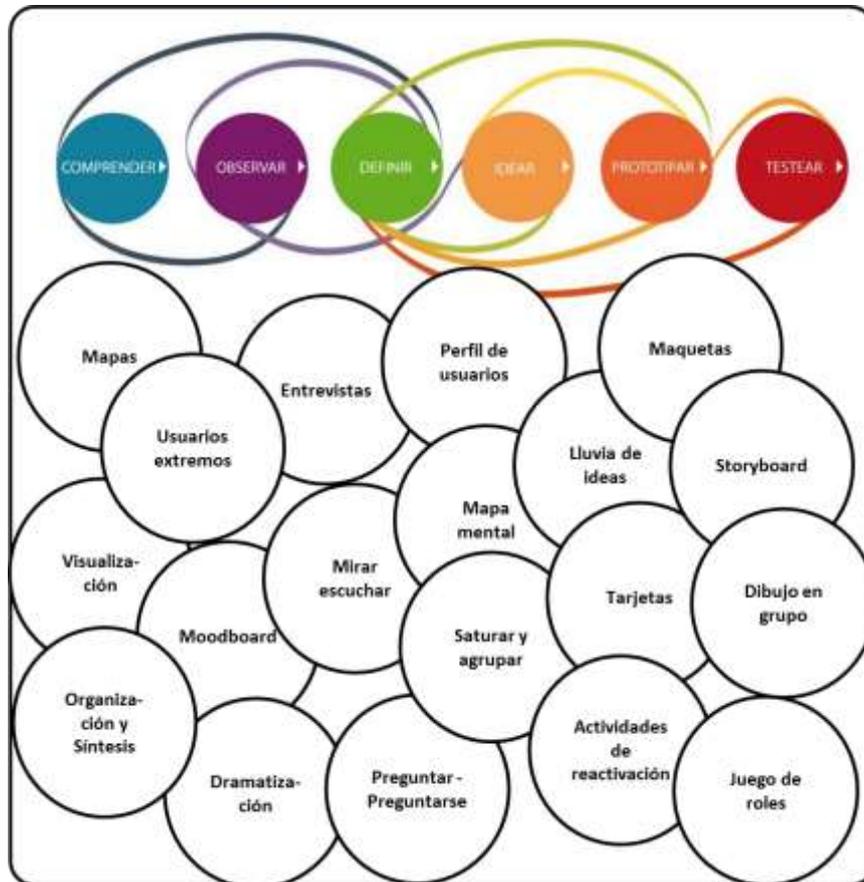


Gráfico: 15 “Métodos de *Design Thinking*: Fases” Fuente: (Della Mea, 2010, pág. 6) (*Design Thinking: la herramienta de moda en innovación*, 2011)

### 8.3.2.2 *Design Thinking* aplicado a la Co-creación y al Marketing

Por su parte, Bachrach (2012) brinda un aporte de relevancia en cuanto al pensamiento creativo, dado que ha señalado que, por el modo en que funciona la mente humana, las ideas suelen surgir en momentos de relajación y esparcimiento espontáneamente, por lo que forzar el proceso creativo no da tan buenos resultados como crear el ámbito para que éste se dé naturalmente. Sin embargo, esto es difícil o prácticamente imposible de recrear dentro de una empresa, y es aquí donde debe retomarse la co-creación y la participación del consumidor en los procesos creativos innovadores, por múltiples motivos: Principalmente, porque nadie conoce mejor las necesidades del consumidor como él mismo, y en segundo lugar, porque, de acuerdo con las investigaciones y

experiencias del autor, excelentes y revolucionarias ideas suelen surgir de los sectores más bajos de la pirámide organizacional, y fuera del lugar de trabajo. Es por ello, que, si se desea aprovechar al máximo las posibilidades de innovación al alcance de la empresa, el *design thinking*, debe incorporar participantes de distintos niveles y jerarquías, y muy especialmente, a consumidores y público objetivo en general, buscando contar con herramientas para la captación de las ideas y aportes espontáneos de éstos, dado que constituyen un semillero de excelentes innovaciones.

*Varias veces escuché en conferencias internacionales de negocios que más del noventa por ciento de los últimos productos y servicios nuevos o innovadores que consumimos y disfrutamos surge de ideas que se les ocurren a empleados “comunes” y fuera del ambiente laboral. [...] las ideas pueden aparecer en cualquier momento pero fundamentalmente se manifiestan más seguido cuanto más relajados estamos. Por probabilidad matemática cuantas más ideas aparezcan en nuestro consciente más chances vamos a tener de que alguna de ellas sea buena, mejor, nueva, creativa y diferente. Algunos lo llaman brainstorming reverso. En lugar de exigirle al cerebro que genere ideas durante dos horas los martes por la tarde cuando al jefe se le ocurre, hay que aprovechar que la mente funciona las veinticuatro horas de los trescientos sesenta y cinco días del año y sacarle el máximo rendimiento. (Bachrach, 2012, pág. 6)*

En estrecha relación con este pensamiento, Brown, (2010) sostiene que los focus group, las encuestas o las investigaciones de mercado, no carecen de utilidad para la realización de mejoras incrementales, pero resultan herramientas inadecuadas cuando lo que se procura es dar con ideas revolucionarias e innovadoras. El *design thinking*, en cambio, permite articular las necesidades latentes del consumidor, y por medio de la observación de sus conductas, detectar necesidades insatisfechas, en especial, a aquellos consumidores diferentes de la media, extremos o radicales, quienes pueden mostrar nuevas formas de pensar y consumir. El autor, además, señala a la empatía, al entrar en la piel de los demás, como uno de los rasgos distintivos característicos del *design thinking*, que procura establecer conexiones con la gente para poder profundizar en las observaciones y traducirlas en ideas que lleven a nuevos productos y servicios.

*Una de las técnicas desarrolladas en IDEO para ayudar al consumidor-diseñador involucrado en la creación, evaluación y desarrollo de las ideas es el*

*"grupo de no foco", que reúne a diversos especialistas consumidores en un taller para explorar nuevos conceptos en torno de un tema determinado. Mientras que los focus groups tradicionales reúnen a un grupo aleatorio con características "promedias" que se observan, literal o figurativamente, detrás de un vidrio espejado, el "grupo de no foco" identifica individuos aislados y los invita a participar en un ejercicio de diseño activo y de colaboración. (Brown, 2010, pág. 57)*

Asimismo, el autor sostiene que para que el *design thinking* supere las limitaciones culturales, y en su lugar, se beneficie de la transculturalidad, es necesario encontrar una nueva forma radical de colaboración que difumine los límites entre creadores y consumidores.

*No es una cuestión de "nosotros contra ellos", ni de "nosotros en su nombre." Para el design thinking, debería ser una cuestión de nosotros con ellos. En el pasado, el consumidor fue visto como objeto de análisis o, peor aún, como el objetivo desafortunado de estrategias de marketing predatorias. Ahora migramos hacia una profundización de la colaboración no sólo entre los miembros de un equipo de diseño, sino entre el personal y el público que está tratando de lograr. (Brown, 2010, pág. 142)*

Esta conexión deseada, se está estableciendo con rapidez a través de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información. Para que este enfoque de buenos resultados, sin embargo, el autor considera que deben ser tomados en cuenta los siguientes factores:

- Las mejores ideas surgen cuando el ecosistema de la organización colabora de manera integrada y cuando todos sus integrantes (no sólo sus diseñadores e ingenieros, y, especialmente, no sólo la administración) tiene espacio para la experimentación.
- Las personas expuestas a factores externos dinámicos (nuevas tecnologías, los cambios en la base de clientes, oportunidades estratégicas y amenazas) son los mejores posicionados para reaccionar y pensar cambios y posibilidades y suelen estar más motivados para hacerlo.

- Las ideas que crean cierto vértigo deben ser favorecidas. De hecho, las ideas deben generar un poco de emoción, aunque sutil, antes de recibir el apoyo de la organización.
- Las habilidades de los principales dirigentes se deben utilizar para cultivar, alimentar y cosechar las ideas del resto.
- Una finalidad compartida debe ser articulada para que la organización tenga un sentido de dirección y los innovadores no sientan la necesidad de supervisión constante.

Para Tim Brown (2010), estas reglas son aplicables para casi todos los ámbitos de la innovación. La colaboración integral, asegura que la creatividad individual se desarrolle en cualquier persona de la organización, así sea un simple repositor de los pasillos de un supermercado. Toda idea es valiosa y así debe ser considerado, si se procura que este modelo dé resultado.

El *design thinking*, procura combinar la metodología de pensamiento innovador en una relación sinérgica con personal, colaboradores y consumidores. Partiendo de necesidades, este permite encontrar soluciones técnicamente y estratégicamente factibles y mediante negocios viables, creando así nuevas oportunidades de mercado. Cabe advertir que este concepto de diseño es mucho más amplio que la idea de diseño como creación de objetos, lo que constituye una visión reduccionista: El diseño que otrora alcanzaba a los productos, actualmente, se expande a todos los ámbitos organizacionales, siendo también las estrategias de comunicación y comercialización sometidas al criterio propio del *design thinking*. (Serrano Ortega & Blázquez Ceballos, 2015)

El *Design thinking*, como se puede señalar, se encuentra basado en la co-creación, dado que procura crear ambientes y herramientas de integración mediante las cuales colaboradores, profesionales, personal en general y consumidores, puedan trabajar colaborativamente a fin de innovar en beneficio mutuo. Sin embargo, ello representa una estructura organizacional con sólidas bases en valores humanos, que sostenga una cultura interna abierta, flexible, creativa y respetuosa de las habilidades, ideas y aportes de cada integrante, dado que de otro modo, no se darán las condiciones para que estas relaciones co-creativas se gesten y establezcan de manera permanente.

### 8.3.3 Resultados de Empresas que Utilizan el *Design Thinking* en Marketing e Innovación

---

#### 8.3.3.1 Caso: Whole Foods Market



Esta empresa, aplica desde su fundación las propuestas de co-creación y de *design thinking*. Y lo hace con un Sólido *culture code* que comprende entre sus intereses tres dimensiones: 1) Los productos, que deben ser los más finos, deliciosos, orgánicos y naturales posible; 2) Las personas, que trabajan altamente motivadas en una compañía descentralizada, con grupos autónomos, en un ámbito de trabajo donde priman el respeto y la valoración del trabajo creativo y se premian los logros. 3) El planeta, lo que implica un fuerte compromiso por el cuidado del planeta, el sostenimiento de pequeños productores y de las economías regionales, así como el soporte de bancos de comida.

La innovación es una característica propia del entramado estructural de Whole Foods, forma parte de su cultura desde sus inicios, lo que explica el éxito al lograr enriquecer la vida de sus consumidores y clientes y ser apreciado por ello. Así, la compañía ha logrado que el trabajo en equipo y el empoderamiento sean una realidad por la cual ésta se destaca por sobre las demás. (Giampietro, 2009) La empresa se centra firmemente en torno a valores humanos por lo que procura contribuir a la sociedad de formas tangibles. (Mootee, 2013)

*John Mackey, CEO de Whole Foods Market, aplica esta idea bajo la experimentación hasta su empresa desde su fundación en 1980. Actualmente, el mayor minorista de alimentos naturales y orgánicos en el mundo, Whole Foods organiza los empleados de cada tienda en equipos pequeños y los alienta a probar mejores maneras de servir a los clientes. Se anima a los administradores para compartir las mejores ideas para que se propaguen por la empresa en lugar de permanecer confinados a nivel local. Estas empresas pueden no sonar tan revolucionaria, pero lo que Mackey hizo desde el nacimiento de la compañía era para asegurarse de que todos los empleados entiendan, el valor y pasar a contribuir a la visión global de la empresa. Estas ideas actúan como guía las luces para las innovaciones localizadas que se producen en toda la organización. (Brown, 2010, pág. 145)*

La compañía, asimismo, concibe el diseño desde una perspectiva amplia, e incluye el *design thinking* en todos los aspectos de la empresa, desde el diseño de la construcción de sus edificios para minimizar el uso de energía de manera eficiente, pensando en cada detalle: Refrigeración, iluminación, eficiencia energética y una multiplicidad de detalles para lo que han convocado el trabajo de especialistas de diferentes disciplinas, que trabajan co-creativamente junto con cada sector de la organización. Whole Foods Market destaca la importancia, en el diseño, de “*Involucrar a todos los jugadores Temprano. Otra lección aprendida es que todos los involucrados en el diseño, construcción y puesta en servicio del edificio deben ser llevados a la mesa temprano.*” (Deru, y otros, 2011, pág. 28) Dado que antes de poner en marcha cualquier proyecto, la colaboración de todos los involucrados, permite diseñar comprendiendo todas las necesidades de quienes trabajarán en el edificio. “*Esto permitió que el agente para proporcionar una revisión detallada del diseño final y hacer recomendaciones sobre el diseño y control de las estrategias de un punto de vista de operaciones.*”. (Deru, y otros, 2011, pág. 28)

Lo llamativo de esta empresa, es que, al igual que otras como Apple, Bayer, Herman Miller, IBM, McDonalds, Microsoft, Nokia o Starbucks, no tenían conocimiento de primera mano acerca de las metodologías de *design thinking* o de las modalidades de co-creación, y sin embargo, de manera **intuitiva**, se han formado sobre la base de valores humanos, códigos culturales compartidos, participación e innovación, colocándose rápidamente a la vanguardia en un entorno de cambios en el que los consumidores, por haber sido comprendidos por estas marcas, las ha premiado convirtiéndolas en *loemarks*. Whole Foods, al igual que otros casos de éxito como la consola de juegos Wii de Nintendo o el iPod de Apple, no se ha conformado con la innovación incremental propia del aporte del diseño tecnológico, sino que se han ocupado de explorar cómo el contexto en el que la gente compra cosas está cambiando, de descubrir en sus comportamientos nuevas necesidades y de darles una respuesta satisfactoria. (Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage* , 2009, pág. 259)

### 8.3.3.2 Caso: Procter & Gamble



Esta compañía tiene 178 años, y no ha dudado en recurrir a novedosas estrategias para mejorar. Así, desde 2001 ha introducido el *design thinking* a fin de volver a estar en sintonía con sus consumidores. Uno

de los descubrimientos que un joven interno de la empresa hizo con esta metodología de trabajo, fue que la compañía, con uno de sus productos, Herbal Essences, estaba comunicaba el concepto de orgánico con un significado que las nuevas generaciones no compartían. Con base en ello, se introdujeron cambios que dispararon las ventas en poco tiempo. Por medio del *design thinking*, la empresa también llevó a que los miembros del equipo se movieran de sus roles funcionales, y logren ver los productos desde la perspectiva del consumidor. Con ello no solo ha mejorado la calidad de los productos, sino que el comportamiento de los trabajadores se ha modificado sustancialmente, ya que cada persona comparte el sentimiento de responsabilidad de equipo por el resultado, y se encuentran más abiertos a escuchar. Gracias a ello, los equipos han establecido muy claramente sus objetivos, y gozan de una autonomía casi completa, renovando y dinamizando el ambiente laboral y la cultura de la empresa. (Cohan, 2012)

Mediante el *design thinking*, Procter & Gamble ha empoderado líderes capaces de escuchar, aprender, y crear. Mediante equipos multifuncionales, la compañía ha logrado dar solución a los problemas acuciantes que se presentaban en su panorama de los negocios. Valiéndose de la visualización, la creación de prototipos, y la iteración, se ha facilitado la comunicación interna y con los clientes como nunca antes en la marca. Uno de los aspectos destacados, es que el *design thinking* se ocupó en mucho más que nuevas iniciativas de productos para incluir otros tipos de apremiantes cuestiones de negocios, tales como la estrategia, la construcción de relaciones de venta, y los asuntos de la excelencia operativa. La compañía promueve el *design thinking* en todos los ámbitos de la empresa, e invita a su utilización de forma cotidiana en todas las áreas. Con ello ha logrado un reencuadre de todas sus relaciones y actividades, transformando la cultura de la organización. Otro ejemplo notable de los resultados de esta nueva forma de encarar los problemas, ha sido la solución encontrada para la venta de los productos Olay, que por su gran variedad y por la gran cantidad de productos que presenta, su elección y compra puede resultar una experiencia frustrante. Para solucionarlo, sea creado [www.olayforyou.com](http://www.olayforyou.com) que es un sitio web en el que un narrador guía al consumidor en lo que resulta siendo una verdadera consulta virtual de belleza:

*Con su voz suave, el narrador del sitio que camina a través de una serie de preguntas acerca de la participación de su piel. ¿Cuáles son sus hábitos y metas? ¿Qué problemas son motivo de preocupación? La experiencia es simple pero transmite una profunda comprensión de los múltiples factores que componen sus necesidades especializadas. Analizando sus respuestas, el*

sistema ensambla rápidamente un conjunto de recomendaciones a medida para un régimen que está diseñado para cumplir con su edad y deseos declarados. [...]Olayforyou.com proporciona una manera calmante, fácil de recibir una experiencia de consulta creíble sin salir de su propia casa. P & G ofrece ahora un servicio de la belleza. (Rae, 2008)

De esta forma, el consumidor indica mediante las opciones del menú sus intereses y problemas de la piel, conforme ilustra el gráfico 16, lo que aporta información que resulta valiosa para la empresa, directamente de los usuarios. Esta personalización, permite contar con un perfil de régimen de cuidado de la piel personalizado, lo que brinda soluciones adecuadas a las necesidades de los consumidores, y se traduce en mejores resultados, mayor satisfacción y una mejor experiencia.

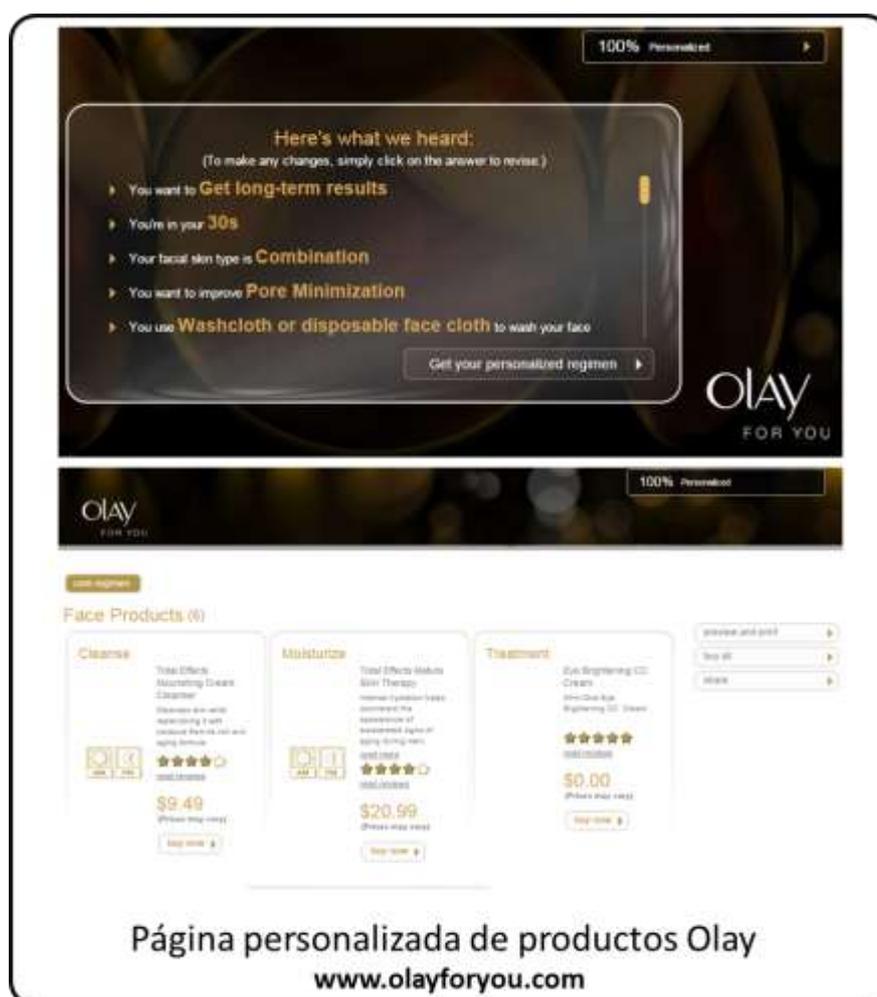


Gráfico: 16 “Olay for You” Fuente: (Olay for You, 2015)

Otras soluciones aportadas por el *design thinking* en la compañía, se ocupan del cuidado del medio ambiente, y han aportado soluciones ecológicas, como la utilización de envases de plástico reciclable hecho a base de plantas, o de fibra de bambú y otros productos que permiten ahorrar agua en el lavado de la ropa. Estos son concebidos como “productos de innovación sostenible” (El diseño en pro del éxito empresarial, 2012) Asimismo, el trabajo con prototipos, una de las fases propias del método de *design thinking*, ha permitido que se trabaje con ellos con los consumidores, lo que ha abierto infinitas posibilidades para la co-creación antes no existentes, dado que el consumidor ofrece mayor retroalimentación cuando prueba algo que no está completamente terminado. Asimismo, esto ha generado un bienestar y prestigio que ha llevado a la organización a contar con una oferta de valiosos talentos deseosos de sumarse en todas las funciones de la empresa. (Rae, 2008) Así, mediante el *design thinking*, Procter & Gamble ha logrado realizar una transformación cultural basada en un conocimiento profundo y holístico del consumidor, en la apertura a la innovación con la inclusión del prototipado y la creación de un nuevo esquema organizacional que permita transformar las ideas propuestas en realidad y en un negocio rentable. Comenzaron a surgir soluciones en las que nunca habrían pensado antes, demostrando que el análisis y la intuición requieren de la conciliación que ofrece el *design thinking* para dar resultados satisfactorios. (Martin, Design de negocios, 2010, pág. 114) *Design thinking* es una forma de pensar que permite una nueva dinámica que brinda a las empresas ventajas competitivas de forma inagotable. Este enfoque, al persistir en pensar de forma creativa en el diseño de sistemas, tiene un impacto no solo en la organización, sino en el mundo, ya que impulsan al progreso y al avance hacia adelante.

Si bien el diseño va de la mano de la innovación, suele suceder, sin embargo, que las empresas atentan contra ello inadvertidamente, opacando la chispa creativa con mecanismos estructurales, procesos y normas organizacionales que las apagan. Cuando la cultura empresarial sesga el análisis y condena la intuición para mantener el control, se pierde originalidad. Sin embargo, empresas como Procter & Gamble han demostrado que es posible desarrollar poderosas habilidades de innovación, y que a través de la innovación y transformación cultural que genera el *design thinking*, se retroalimentan procesos que generan valor y elevan la co-creación al máximo de sus posibilidades. (Martin, Design de negocios, 2010, pág. 9)

El *design thinking* ha vuelto a enfocar a las empresas como Procter & Gamble, Nike, ConAgra y Nokia en el ser humano, en sus valores, en una nueva forma de apreciar los

activos que esas empresas ya tienen, pero que tras un profundo cambio cultural, han encontrado formas de trascender en todas sus áreas y animarse a lanzarse hacia la búsqueda de las grandes ideas. (Brown, 2010, pág. 149)

### 8.3.3.3 Caso: Apple



El caso de Apple ha sido considerado desde hace varios años la empresa más innovadora del mundo. Desde su fundación en 1976, Apple ha sido considerada líder en diseño y en la integración creativa de software y hardware. La empresa logró, para 2010, cambiar los esquemas de negocio de la música, revolucionar la telefonía móvil, modificar las

operaciones de venta, innovar el concepto de tiendas y crear nuevos modelos de negocio y el modo de hacer publicidad. (Thomke & Feinberg, 2010) La cultura del diseño y la innovación que Steve Jobs creó en Apple es un enfoque poderoso que permite lograr un acercamiento natural hacia la innovación. Los elementos de la cultura del diseño de futuro que sostiene la empresa son:

- La búsqueda de la inspiración de las mejores personas, testeando todo una y otra vez y nunca aceptar nada menos que lo mejor.
- Centrarse en la experiencia del usuario.
- Fallar temprano y fallar a menudo, pero con ello, aprender agresivamente de esas experiencias.
- Canibalizar sus propios productos antes que sus competidores lo hagan.
- Ser audaz en la conceptualización pero exigente en la ejecución.
- El trabajo en equipos con la máxima dedicación.

Esta compañía, mediante la adopción de un enfoque de diseño de futuro, ha logrado crear valor en la mente de sus clientes, quienes se mantienen leales gracias al cultivo de una experiencia de usuario sin precedentes. (Design Thinking Equals Customer Experience, 2012) Si bien parte del éxito de Apple se debe a un sentido de sincronización con el mercado y a una estrategia inteligente, es el profundo compromiso con la comprensión de cómo las personas utilizan dispositivos de computación y el deseo de desarrollar "increíblemente grandes productos" (Thomke & Feinberg, 2010, pág. 1) lo que los llevó a ser una compañía que indiscutiblemente se posiciona entre las primeras *lovemarks* del mundo. Cuando Apple crea al iPod, logra captar los sueños y canalizar el

amor por la música de millones de clientes. Desde sus inicios, la empresa se centró en el amor por lo que hacen, en los deseos de los consumidores y en el diseño, como pilares para todo su trabajo. Basta con conocer un poco del modo en que se expresan los miembros de la organización respecto de su pasión por lo que hacen, en el gráfico 17:



Aquellos de nosotros en el equipo [el original] Macintosh estábamos muy entusiasmados con lo que estábamos haciendo. El resultado fue que la gente vio un Mac y se enamoró de ella. . . . Había una conexión emocional que creo que venía del corazón y el alma del equipo de diseño. **Bill Atkinson, Miembro del Equipo de Desarrollo de Macintosh.**

Hicimos el primer diseño. Nos centramos en lo que nos pareció que la gente necesita y quiere, y en cómo podrían interactuar con su ordenador. Nos aseguramos de que estábamos en lo cierto, y luego nos ocupamos de ver cómo lograrlo técnicamente. Muchas veces, cuando se nos ocurría un diseño que sabíamos que iba a funcionar para la gente, no sabíamos cómo íbamos a construirlo. Teníamos un objetivo de diseño, y se trabajó con la ingeniería para llegar a él. Terminamos haciendo un montón de cosas que pensamos inicialmente que eran imposibles, o tomaría mucho tiempo para hacer. Fue genial porque estábamos aplicando mucha creatividad e ingenio en el lado del diseño y luego empujando los ingenieros utilizar el mismo tipo de creatividad e innovación para hacer que ocurriera. **Cordell Ratzlaff, Arquitecto principal del sistema operativo Mac OS X .**

El sistema es que no hay sistema. Eso no significa que no tengamos proceso. [...]El proceso que te hace más eficiente. Pero la innovación viene de la gente al reunirse en los pasillos o llamando entre sí a las 10:30 de la noche con una idea nueva, o porque se dieron cuenta de algo que cuestiona la forma en que hemos estado pensando acerca de un problema. En reuniones ad hoc de seis personas llamadas por alguien que piensa que ha descubierto la mejor cosa nueva siempre y que quiere saber lo que otros piensan de su idea. **Steve Jobs (1955-2011), Cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc.**

Gráfico: 17 “Equipo de trabajo sobre Apple” Fuente: Elaboración propia con base en textos de (Thomke & Feinberg, 2010, págs. 2-6)

Apple desde su nacimiento, se ha guiado por una disciplina de constante búsqueda de un equilibrio productivo entre arte, ciencia, intuición, exploración, tecnología y diseño. Con ello, procuraron brindar bellas y simples soluciones que funcionen a través de sus productos cuidadosamente diseñados. La experiencia del cliente es algo que la empresa ha diseñado cuidadosamente, creando espacios públicos de valor, y brindando el mejor servicio al cliente en sus Apple Store, mediante un Bar de Genios que configuran los productos, realizan reparaciones o aclaran dudas. (Apple Store, 2015)

Otra demostración del poder del *design thinking* ha sido plasmada en Apple con su crecimiento inusitado en el mercado de telefonía móvil, destacándose entre docenas de competidores y marcas fuertemente instaladas, creando un objeto deseado por los consumidores por sobre los demás: el iPhone. (Design Thinking, el condimento para innovar, 2013) Tal vez, lo que mejor resume la actitud de Apple frente al *design thinking* como fuerza impulsora de sus innovaciones está en su slogan publicitario "Think different". Hruška (2014) lo explica con prácticos ejemplos en los siguientes términos:

*La premisa central del design thinking no se centra en la estética o la utilidad, sino en el aparato cognitivo humano y la experiencia humana. Un buen ejemplo de esto es la forma en la que a la edad de un año mi hijo logró hacer varias llamadas telefónicas a su mamá desde un iPhone. El otro ejemplo es cómo después de dos semanas de usar el iPhone, uno de mis amigos dijo: "No puedo pensar en volver a los teléfonos habituales, nada tiene sentido para mí." Es muy fácil de encontrar su camino alrededor de productos Apple; es así porque el diseño se corresponde con el aparato cognitivo humano. El design thinking es el cambio radical en los modelos de negocios de todos los sectores en los que de Apple compete. La filosofía detrás de design thinking incluye tanto el hombre, el pensamiento y el comportamiento de un lado, y las posibilidades de la tecnología desde el otro lado. Mientras que el modelo de negocio tradicional se centró en lo que el mercado quiere y lo que la tecnología puede ofrecer, Apple decidió ir de una manera diferente. (Hruška, 2014, pág. 64)*

Éxito en el mercado de Apple se fundamenta en el hecho de que ha adoptado una nueva forma de ver el diseño del producto, y ha ido más allá, incluyendo el diseño en la raíz profunda de su *Culture Code*, fuertemente afianzado en valores humanos. Y todo ello, simplemente, pensando diferente.

#### 8.3.3.4 Coca-Cola



La compañía Coca Cola tiene bien en claro que el impacto del diseño no se limita a diseñar la etiqueta perfecta, sino que es algo mucho más amplio: es lo que ayuda a la organización a ver y pensar de manera diferente, el diseño es considerado una herramienta de integración y la capacidad de síntesis

de Coca Cola. David Butler, VP de Diseño de Coca Cola, sostiene que el diseño en su empresa se centra en la búsqueda de las más altas oportunidades de valor para crear y construir valor para la compañía y la marca a través del diseño de todo lo que hace al proceso de producción: desde una etiqueta, hasta las máquinas expendedoras o etiquetas de embalaje. Paralelamente, el diseño se aboca a construir nuevas capacidades de la empresa. Butler no limita el concepto de diseño a los valores estéticos, sino que, dentro de Coca Cola, el diseño se concibe en términos de innovación. Este sostiene que

*Para llegar a una innovación o para resolver un problema que hablar con la innovación requiere una síntesis funcional transversal de las cosas. En otras palabras, nuestra cadena de suministro, las marcas, las comunicaciones, los mercados, etc. todos tienen que venir juntos para llegar a una innovación. Eso es sólo otra manera de diseñar hacia una solución. Estamos tomando estos elementos y la síntesis de ellos. Podemos aprovechar lo que hacemos mejor mirando múltiples conceptos, de forma rápida, creando prototipos ellos y reduciéndolos hasta las soluciones más útiles. En algunos casos, todo lo que necesitamos es mejorar el valor de la comunicación de algo lo que es mucho más táctico y se hace más acerca jerarquía información o algo por el estilo. Eso es más de diseño como una función. Otras veces, es más sobre el diseño como una disciplina para acercarse a la solución de "problema perverso". Esto es, los problemas que no podemos entender, como cuando no tenemos ni idea de cómo diseñar un producto o no se ha hecho antes. (Fischer, 2009)*

Los directivos de Coca Cola conciben a la compañía como un único sistema, y procuran mantenerlo integrado desde el departamento de diseño, procurando mantener la identidad reforzando mediante el diseño la creación de valor de la marca. (Tischler, 2009) Entre las premisas que el *design thinking* sostiene, se acepta el riesgo de salir de la zona de confort, por lo que el fracaso no es visto como una mala experiencia, sino como una oportunidad vital de aprendizaje. En su necesidad de innovar, Coca Cola lanzó la "New Coke", una versión diferente de la Coca Cola original, más dulce. Durante la evaluación del prototipo la respuesta fue favorable, sin embargo, al no permitir a los consumidores comparar el sabor entre el viejo y el nuevo producto, cuando éste salió a la venta, fue inmediatamente rechazado. Este es un claro ejemplo de cómo, al estar fuertemente instalada Coca Cola como un *lovemark*, los consumidores defienden el producto aun cuando la empresa esté procurando mejorarlo. A solo tres meses de su lanzamiento, la

empresa se vio forzada a volver a la fórmula original, a la cual llamó "Coca Cola Classic". (Canales, 2013)

### 8.3.3.5 Caso: LEGO



Lego se ha convertido en un sí misma en una herramienta del *design thinking* a través de Lego Serious Play, que permite utilizar los bloques para pensar y aprender en el ámbito de innovación en el mercado: al construir colaborativamente con los bloques, se estimula la imaginación, se producen conexiones cerebrales inhabituales favoreciendo el pensamiento divergente, dado que se trabaja con las manos, y esta combinación potencia la herramienta convirtiéndola en eficiente para realizar proyectos de una manera diferente. Facilita la expresión entre participantes, favorece la búsqueda de soluciones de manera asertiva y genera un ambiente de colaboración y empatía. (Lego Serious Play® en Design Thinking & Service Design, 2015) El uso del Lego Serious Play es fundamental para la fase de prototipación, pero también es útil en etapas de ideación e inspiración.

El *design thinking* es un proceso ágil, donde los participantes pasan por las etapas secuenciales de lograr empatía con los clientes, definir un problema difícil de resolver (casi intratable o "perverso") con precisión, luego generar nuevas ideas para hacer frente a los problemas, para lo que se suelen valer de una serie de herramientas visuales y técnicas, como dibujos, nubes de palabras, historietas, etc., y luego usar algún tipo de baja fidelidad de prototipos y pruebas iterativo para llegar a una solución innovadora o generar nuevas ideas. Lego permite realizar una especie de juego de colaboración en el que los participantes pueden trabajar juntos para lograr un objetivo, valiéndose de actividades cooperativas, lo que para el *design thinking* se convierte en una herramienta poderosa para generar nuevas ideas y soluciones. (Lego Serious Play and Design Thinking for Innovation, 2015) Por lo tanto, entre las múltiples herramientas de las que se vale el *design thinking*, Lego Serious Play se destaca por su aporte para fomentar la creatividad y la imaginación

*"Usted puede descubrir más sobre una persona en una hora de juego que en un año de conversación." Platón El Lego Serious Play es una de las herramientas que implementan piezas de Lego en el proceso de design*

*thinking para ayudar a generar ideas y soluciones innovadoras. El uso de ladrillos y personajes de Lego, las ideas del equipo de recursos compartidos en el contexto de la estrategia de la organización. El Lego Serious Play está utilizarse durante las reuniones de equipo para comunicarse visualmente a través de un modelo de narración de cuentos. El facilitador de la reunión va a través de la serie de preguntas que tienen como objetivo proporcionar una mejor comprensión del problema. (Elmansy, 2015)*

Los miembros del equipo de *design thinking*, pueden construir sus propios personajes de Lego y elementos basados en las cuestiones que tienen en mente. Estos modelos resultan sumamente útiles para la discusión, para establecer el flujo de conocimiento y pensamiento y, finalmente, para resolver problemas y tomar decisiones estratégicas. En el gráfico 18 se puede ver una publicidad en donde el producto es utilizado por integrantes de un equipo para un workshop:



**Gráfico: 18 “Lego Serious Play Workshop” Fuente: (Lego Serious Play Methodology, 2015)**

La empresa, así, ha utilizado el *design thinking*, para encontrar una novedosa utilidad para su producto de ladrillos y figuras, precisamente, para contribuir como herramienta al *design thinking*, lo que no solo ha fomentado, sino que ha sustentado científicamente a

través de la publicación de investigaciones sobre la asociación positiva entre el juego, la construcción y la imaginación. (Frick, Tardini, & Cantoni, 2013) (The Science of LEGO® SERIOUS PLAY™, 2002) Resulta una obviedad que el Grupo LEGO haya tomado siempre el juego seriamente. Este considera al juego una actividad divertida pero nunca frívola, por lo que en su reflexión sobre el juego serio, observa que:

*La literatura sobre el juego está de acuerdo en este hecho: El Juego siempre tiene un propósito. Definimos el juego como una licencia limitada, actividad estructurada, y voluntaria que implica la imaginación. Es decir, es una actividad limitada en el tiempo y espacio, estructurado por las normas, convenciones o acuerdos entre los jugadores, no coaccionada por las figuras de autoridad, y sobre la base de los elementos de la fantasía y la imaginación creativa. Sin embargo, el juego de adultos no es exactamente el mismo que el de un niño. Cuando los adultos juegan, lo hacen con su sentido de la identidad. Su juego es a menudo, aunque no siempre, competitivo. El Juego para adultos a menudo se lleva a cabo con un objetivo específico en mente, mientras que en los niños los fines de su obra son menos conscientes. Hemos identificado cuatro propósitos del juego para adultos que son especialmente relevantes para nuestra discusión de LEGO SERIOUS PLAY: 1) la vinculación social, 2) la expresión emocional, 3) el desarrollo cognitivo, y 4) la competencia constructiva. (The Science of LEGO® SERIOUS PLAY™, 2002)*

Asimismo, en su búsqueda por mejorar la experiencia de sus juguetes y bloques, Lego ha realizado propuestas innovadoras para los niños, a través de propuestas interactivas *online* como The Lego Movie, que permite ver en animación digital, a los personajes de Lego en una comedia de aventuras. Esta se suma a los juegos, y propuestas interactivas de la página web de la película. (The Lego Movie, 2015)

### **8.3.3.6 Otros Casos**

Los casos exitosos son muchos, empresas como Zara, Amazon, Facebook General Electric, Philips Electronics, Havainas, Microsoft, Pepsi, Toyota, Pfizer, Nike, ConAgra Foods, Nokia, Bradesco, Tim, Xerox, Petrobras, Zurich and Stefanini, IKEA, Vimeo, Airbnb, Etsy y aún organizaciones de servicios de gobierno como el de Reino Unido y Noruega, se valen del *Design thinking* o lo han hecho parte de su *culture code* a fin de aportar valor a sus productos y servicios. (Design Thinking, el condimento para innovar, 2013). (Creative thinking not just for the design world, 2015) Cabe mencionar algunos más, conforme el

gráfico 19, que se destacan, además, por el valioso aporte de la co-creación con sus consumidores, en la generación de innovaciones y crecimiento para la empresa, y a su vez, para el bienestar de los consumidores en general:

<p><b>Caso: Mozilla con Firefox</b></p>		<p>Mozilla con Firefox, el navegador de Internet, y una de las pocas empresas que han logrado construir una marca significativa utilizando un enfoque de código abierto. El diseño ha sido co-creativo.</p>
<p><b>Caso: McDonald's</b></p> 	<p>Este es un ejemplo de Design thinking inicial exitoso, dado que sus creadores encontraron un problema y diseñaron una solución generando el concepto de fast food, creando una revolución intuitiva, pero, al no tratarse de un sistema de pensamiento holístico, han generado problemas como su impacto negativo en el ambiente, sus prácticas laborales cuestionadas o su incidencia en la obesidad de la población, en especial la infantil. Su pensamiento se instaló en la premisa de que la gente quiere un menú rápido, descartando el hecho de que públicos nuevos quieren también un menú saludable.</p>	
<p>Tim Brown compartió acerca de cómo logró construir una cultura de creativos mediante la contratación de aprendices en lugar de especialistas, y apoyándolos para que desarrollen plenamente su creatividad. (IDEO es una empresa líder en la definición de lo que significa tener una cultura visual, concebida para infundir el pensamiento de diseño en la organización como un todo.</p>		<p><b>Caso: IDEO</b></p> 
<p><b>Caso: Starbucks</b></p> 	<p>Ha diseñado la experiencia, transformando el concepto de espresso bar italiano en un espacio en el que resulta agradable estar y los productos poseen significado y responden a la autoestima del cliente. La sofisticación de la experiencia se da en la participación del cliente en la personalización del producto. Han logrado una identidad mediante un diseño que abraza al consumidor en sus locales mediante la creación de un ambiente con un fuerte impacto emocional. Participan la música, la iluminación, y basan todo ese diseño en una filosofía de intimidad, calidez, en una marca amigable, conocida. Se nutren de las redes sociales, y todo el equipo pasa mucho tiempo en las tiendas como cliente y en contacto con los demás consumidores.</p>	
<p><b>Caso: Google</b> Google se vale del Design thinking en estrecha relación con los usuarios, quienes participan en hasta la más mínima decisión de diseño, al ser consultados sobre los colores que prefieren, la ubicación de un botón y demás. Su comportamiento es constantemente observado y monitoreado y rápidamente se realizan correcciones al observar que algo no está funcionando óptimamente. Un ejemplo de experiencia de Design thinking de Google fue el lanzamiento de Google Glass, que fue considerado por algunos un fracaso, pero que, para lo que es la gigante estructura de Google, ha consistido en una gran etapa de prototipación, que brindó valiosísima información respecto de la respuesta social ante los wearables y la postura frente a tecnologías que podrían considerarse invasivas.</p>		
<p><b>Caso: Gold Corp</b></p> 	<p>Se valió de la co-creación para crear valor mediante la colaboración masiva, publicando su preciada información geológica del terreno para que geólogos de todo el mundo localizaran nuevos yacimientos. Consiguió encontrar cantidades considerables de oro y su valoración bursátil se disparó. Gold Corp contaba con un reducido grupo de geólogos expertos, pero reconoció que las mentes más capacitadas para encontrar nuevos yacimientos se encontraban más allá de los límites de su empresa.</p>	
<p>Tecnisa utiliza las redes sociales para co-crear nuevos conceptos de apartamentos, por ejemplo, para las personas mayores</p>		<p><b>Caso: Tecnisa</b></p> 
<p><b>Caso: HMV</b></p> 	<p>Hospital Molinos de Viento de Brasil, en colaboración con un equipo de Symnetics, basándose en la co-creación de interesados, internos, enfermeros, médicos, familiares y pacientes, logró conectar las experiencias e incrementar sus ingresos en un 50%. En 2012, HMV ha entrado en una nueva etapa de la co-creación, la adopción de una plataforma en línea para participar médicos y pacientes de manera sistemática, en un proceso continuo para mejorar aún más su experiencia. De allí salen muchas de sus iniciativas estratégicas.</p>	

Gráfico: 19 “Casos exitosos de *Design Thinking* y Co-creación” Fuente: Elaboración propia con base en textos de: (Brown, 2010) (Bertini, 2014) (Martin, Design de negocios, 2010) (Sibbet, 2011) (Cabrera, 2014) (Fraser, 2013, pág. 46) (Berger, 2009, pág. 54) (Gibbs, 2013) (Brennan, y otros, 2010) (Rose, 2015) (Orenstein, 2015) (Weber, 2013)

## 9. Conclusiones

---

A lo largo del desarrollo de este trabajo, vimos como la innovación y creatividad pasan a ser dos grandes protagonistas en el ambiente organizacional contemporáneo. Una innovación del pasado no garantiza el éxito permanente. A modo de ejemplo, es posible observar muchas actividades que fueron grandes diferenciales competitivos para las empresas en el pasado y que son, actualmente, automatizables y fácilmente copiables. Por este mismo motivo, las organizaciones necesitan transformarse e incorporar una cultura de innovación, y, para ello, es necesario nada menos que una revolución basada en valores humanos profundos. El ambiente organizacional necesita ser más permeable al cambio, a la creatividad y a la co-creación a fin de involucrar a todos sus colaboradores, sus consumidores y otros interesados. Esta revolución debe acontecer desde adentro hacia afuera, y algunos de los valores humanos citados a lo largo de este trabajo que pueden ayudar con que la empresa ponga en marcha este cambio son: **participación, flexibilidad, meritocracia, apertura, comunitarización, sostenibilidad e integridad.**

La definición de los sistemas caórdicos por Hook (2001), es un modelo que se aproxima bastante al ideal de sistema organizacional favorable a la innovación. Por ser compatible con la lógica de la naturaleza humana, el sistema caórdico estimula el ingenio y la iniciativa de las personas. Además de proponer una estructura suficientemente flexible, de forma que la organización pueda adaptarse y aprender constantemente, el modelo prevé que los individuos se auto organicen de forma cooperativa y descentralizada y existe, primariamente, para capacitar sus partes para que logren alcanzar objetivos compartidos. La aceptación de la complejidad puede ser un importante origen de oportunidades de innovación y creatividad.

Con todo lo mencionado, se puede observar la necesidad de que la innovación sea un elemento transversal en la organización, presente en los valores esenciales y en su cultura, pasando por todos sus colaboradores y funciones. El profesional del marketing, a la vez, tiene todas las condiciones para tornarse un líder en el proceso de transformación organizacional hacia una cultura de innovación y co-creación, por un conjunto de razones: 1) Posee la función de la empresa en la cual más se necesita sentir empatía por las personas; 2) Tradicionalmente combina el pensamiento analítico con el pensamiento intuitivo; 3) Está cerca del consumidor; 4) Tiene más familiaridad con el proceso de diseño.

5) Es el que, en primera instancia, necesita responder a los cambios de necesidad y motivaciones del consumidor.

Entre las funciones tradicionales del marketing, está la de evaluar el comportamiento del consumidor para entender sus necesidades y motivaciones y además, comunicar a este consumidor las propuestas de valor creadas por la empresa. Para que el marketing se adapte a la nueva realidad social, más allá de evaluar el comportamiento del consumidor y comunicar propuestas de valor definidas de forma autoritaria, tendrá que generar espacios de dialogo en donde el consumidor pueda ser activamente escuchado por la empresa y participe del proceso de creación de valor. Los diálogos son el momento donde estarán dadas las mayores oportunidades de innovación y co-creación. Más allá de hacer campañas de comunicación atractivas, para seguir relevante, el marketing necesita andar mano a mano con la innovación, actuando como un amplificador de la cultura de la innovación y tornándose un puente entre los clientes y los colaboradores, para que la co-creación sea parte fundamental de los valores organizacionales.

Durante el desarrollo del trabajo, hemos visto cómo la visibilidad que proporcionan los medios digitales expone los valores, la cultura y la identidad de una organización, generando impacto directo sobre la percepción de sus marcas. El prosumidor se conecta con las marcas cuando visualiza en la empresa valores y creencias con los cuales se identifica. Por este motivo, las marcas deben humanizarse aún más, visto que el interés del consumidor no está puesto sobre la marca *per se*, sino en la relación que esta establece con sus consumidores y con la sociedad. Así, el marketing necesita pensar más allá de la promoción de las marcas de productos y servicios, ocupando un rol que posibilite a la empresa ser permeable a los conocimientos y percepciones del consumidor, a la medida que busca oportunidades de co-creación para el diseño de productos, servicios y experiencias que mejoren verdaderamente la vida de las personas.

Como bien destaca Martin (2010), los modelos tradicionales de gestión que se basan exclusivamente en el análisis pueden ser demasiado rígidos para ayudar a comprender y transformar la realidad de las personas y de las empresas. Para el autor, es necesario pensar diferente acerca de tres elementos de la organización: sus estructuras, sus procesos y sus normas culturales. Como una solución a esta cuestión está el *design thinking*, una metodología para solución de problemas con base en las necesidades de las personas. El *design thinking* propone un método de innovación centrado en aspectos humanos y que posibilita un equilibrio entre el razonamiento analítico y el razonamiento

intuitivo, de forma que la organización pueda manejar simultáneamente 1) la administración de los negocios existentes y 2) la exploración de nuevas propuestas de valor. La velocidad en que la empresa consigue transformar observaciones de los usuarios en *insights* y estos *insights* en soluciones de valor puede ser una de las ventajas competitivas más importantes en el momento actual.

Cuando las empresas eligen no avanzar proactivamente en sus procesos de innovación, pierden la oportunidad de tornarse más competitivas y productivas para que puedan invertir en nuevas soluciones y propuestas de valor. Algunas creencias que impiden que las empresas adopten el *design thinking* y la cultura de la innovación son: 1) las empresas creen que no existen más problemas sin solución; 2) no ponen esfuerzo en buscar soluciones para algunos de los problemas conocidos, enfocándose exclusivamente en hacer más de lo mismo; 3) el conocimiento organizacional, muchas veces, está en manos de pocos especialistas muy bien remunerados, que no transforman las heurísticas en procesos estructurados y automatizables; 4) aversión al riesgo.

Cabe asimismo reflexionar sobre la importancia de la cultura de la innovación para las empresas, dado que el tipo más valioso de empresa, es el que tiene una gran apertura hacia la innovación desde sus comienzos, convirtiendo la constante invención en una característica propia de la empresa. Esto equivale a mantener indefinidamente en el tiempo a la organización en pleno proceso de fundación, la cual termina cuando cesa el periodo de creación, por lo cual una empresa en constante fundación es una organización diseñada para el éxito.

La elección de las empresas para los casos de éxito, presentados en la sección 8.3.3, fue basada principalmente en la cantidad de material bibliográfico disponible para la construcción de los casos. A pesar de que las empresas sean todas de grande porte, es importante resaltar que la aplicabilidad del *design thinking* no se limita a esta clase de empresas. El ambiente de las empresas pequeñas y medianas es posiblemente más favorable a la implantación del *design thinking*, ya que estas empresas están más abiertas a la revisión de sus valores, ya sea porque poseen estructuras más flexibles y adaptables al cambio o porque estén más cerca de su consumidor. Asimismo, el estudio investigativo en las grandes empresas, demuestra como el *design thinking* puede contribuir con resultados en inúmeras áreas de la empresa (por ejemplo, innovación y co-creación de productos, servicios y experiencias, motivación y comprometimiento de los colaboradores, revisión de valores y cultura, etc.), creando una cultura de innovación y transformándolas

en empresas preparadas para los cambios y desafíos de la era de la co-creación que responden a las demandas actuales de la sociedad.

Los objetivos inicialmente fijados para este trabajo han sido alcanzados y, en grande parte, superados. La investigación demuestra la utilidad del *design thinking* como herramienta de soporte a la cultura de innovación y co-creación en el ambiente organizacional.

## 10. Bibliografía

---

- Aldraci Barbosa Lavarda, R. (2008). *El proceso de la formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva micoorganizativa*. Valencia: Universitat de València Servei de Publicacion.
- American marketing Association. (2007). Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>
- Apple Store. (2015). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de <https://www.apple.com/es/retail/geniusbar/>
- Axiora. (2008). *¿Qué es un sistema caórdico?* Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Axiora: [http://www.axiora.com/faq\\_caordico.html](http://www.axiora.com/faq_caordico.html)
- Bachrach, E. (2012). *Ágil Mente*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Ballestín, A. (29 de 08 de 2014). *Project Wing, o cómo Google quiere revolucionar la logística gracias al uso de drones*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Quesabesde: [http://www.quesabesde.com/noticias/google-project-wing-drones-reparto-paquetes\\_12181](http://www.quesabesde.com/noticias/google-project-wing-drones-reparto-paquetes_12181)
- Berengueres, J. (11 de 08 de 2014). *The Brown Book of Design Thinking*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/harriken/the-brown-book-of-design-thinking-lean-coursebook-ed>
- Berger, W. (2009). *CAD Monkeys, Dinosaur Babies, and T-Shaped People*. Nueva York: Penguin Books.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bertini, P. (21 de 07 de 2014). *Design Thinking, Systems Thinking, and UX*. Recuperado el 05 de 06 de 2015, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/20140721132141-144684-design-thinking-systems-thinking-and-ux>
- BMW presentará el primer auto que estaciona solo y a control remoto. (21 de 04 de 2015). Recuperado el 20 de 06 de 2015, de Misiones Online: <http://misionesonline.net/2015/04/21/bmw-presentara-el-primer-auto-que-estaciona-solo-y-a-control-remoto/>
- Brennan, K., Mickelsen, K., Johnson, M., Donovan, R., Moore, D., & Spaulding, L. (2010). *Differentiation through design*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Bozell: <http://bozell.com/thinking/branding/differentiation-through-design/>
- Broitman, A. (23 de 09 de 2014). *El poder de la co-creación para generar prácticas innovadoras*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de iEco Clarín:

- [http://www.ieco.clarin.com/empresas-management/poder-co-creacion-generar-practicas-innovadoras\\_0\\_527347521.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas-management/poder-co-creacion-generar-practicas-innovadoras_0_527347521.html)
- Brown, T. (2010). *Design Thinking*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.
- Brunetta, H. (2013). *Marketing digital ebook: Claves para implementar estrategias efectivas en redes sociales*. Buenos Aires: Red Users.
- Cabrera, J. (2014). *Innovación en la Gestión*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de <http://blog.cabreramc.com/por-que-este-blog/>
- Canales, N. (24 de 07 de 2013). *Design Thinking: innova o muere*. Recuperado el 05 de 06 de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com.mx/design-thinking-innova-o-muere/>
- Casis Echarri, G. (2014). *La co-creación de valor en el nuevo paradigma emergente del marketing*. León: Universidad de León.
- Casting de Sabores Lay's, La innovadora campaña de PepsiCo marca un antes y un después en gran consumo y en su relación con el consumidor*. (06 de 06 de 2011). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Pepsico: <http://www.pepsico.es/media/releases/view/casting-de-sabores-lays-la-innovadora-campana-de-pepsico-marca-un-antes-y-un-despues-en-gran-consumo-y-en-su-relacion-con-el-consumidor-.html>
- Cavaller, V., Pedraza, R., Codina, L., & Sánchez Añón, S. (2014). *Estrategias y gestión de la comunicación online y offline*. Barcelona: UOC.
- Chesbrough, H. (2006). *A new Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great*. Boston: Harvard Business.
- Cohan, P. (03 de 12 de 2012). *How Procter & Gamble Designs Change*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/petercohan/2012/03/12/how-procter-gamble-designs-change/2/>
- Creative thinking not just for the design world*. (2015). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Think Design manage: <http://www.thinkdesignmanage.com/service-design/design-thinking/>
- de la Torre García, C., & Maruri Palacín, I. (2011). *Innovación y responsabilidad social: tándem de la competitividad: Claves para innovar y crecer en la empresa inteligente: 11 casos de éxito en innovación*. Madrid: Wolters Kluwer - Espasa.
- Della Mea, G. (11 de 2010). *Design Thinking - Pensamiento de Diseño*. (F. d. Rioja, Ed.) Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Slideshare.

- Deru, M., Bonnema, E., Doebber, I., Hirsch, A., McIntyre, M., & Scheib, J. (2011). *Thinking like a whole building: A whole Foods Market new construction case study*. Colorado, USA: National Renewable Energy Laboratory.
- Design Thinking*. (2015). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Design Thinking Equals Customer Experience*. (01 de 10 de 2012). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de New York State of Trends: <https://newyorkstateoftrends.wordpress.com/2012/10/01/design-thinking-equals-customer-experience/>
- Design Thinking, aumenta el éxito reduciendo riesgos*. (2013). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Innovación: [http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas\\_practicas\\_para\\_innovacion\\_1.0\\_design\\_thinking\\_1.pdf](http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_design_thinking_1.pdf)
- Design Thinking, el condimento para innovar*. (25 de 09 de 2013). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com.mx/design-thinking-el-condimento-para-innovar/>
- Design Thinking: la herramienta de moda en innovación*. (18 de 03 de 2011). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Guioteca: <http://www.guioteca.com/emprendimiento/design-thinking-la-herramienta-de-moda-en-innovacion/>
- Destination Brands*. (27 de 01 de 2011). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Lovemarks Turísticas: <https://destinationbrands.wordpress.com/2011/01/27/lovemarks-turisticas/>
- Drucker, P. F. (1994). *PostCapitalist Society*. Nueva York: Harper Business.
- Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next Society*. Nueva York: Truman Talley Books.
- El diseño en pro del éxito empresarial*. (11 de 2012). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Organización Mundial de la Propiedad intelectual: [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2012/06/article\\_0004.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/06/article_0004.html)
- El Prosumidor : Un Consumidor Productivo*. (2013). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Marketing Cooperativo: <http://tecopio.blogspot.com.ar/2013/12/Prosumidor-consumidor-productivo.html>
- Elmansy, R. (23 de 01 de 2015). *Using Lego Serious Play as a Design Thinking Tool*. Recuperado el 05 de 06 de 2015, de Designorate: <http://www.designorate.com/using-lego-serious-play-as-a-design-thinking-tool/>
- Fernandez, F. (03 de 07 de 2013). *Encuentro Sodexo: Antes que sociales las redes son humanas*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Enbytes: <http://enbytes.com/site/2013/07/03/encuentro-sodexo-antes-que-sociales-las-redes-son-humanas/>

- Fernandez, R. (22 de 05 de 2013). *Posicionamiento en buscadores*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Marketing Digital desde 0: <http://marketingdigitaldesdecero.com/category/posicionamiento-en-buscadores/>
- Ferreira da Silva, M. R. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación*. Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona.
- Fischer, H. (09 de 09 de 2009). *Designing on Purpose:David Butler*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de *Design thinking* blog: <http://www.designthinkingblog.com/http://www.designthinkingblog.com/designing-on-purposedavid-butler-part-1/>
- Fraser, H. (2013). *Design para negócios na prática*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Frick, E., Tardini, S., & Cantoni, L. (2013). *White Paper on LEGO®SERIOUS PLAY®*. Lugano, Suiza: Università della Svizzera italiana.
- Giampietro, J. (15 de 12 de 2009). *By Rethinking Design as “Design Thinking,” Organizations Become More Innovative*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Ventureneer: <http://ventureneer.com/vblog/rethinking-design-%E2%80%9Cdesign-thinking%E2%80%9D-organizations-become-more-innovative>
- Gibbs, A. (20 de 05 de 2013). *Inside The Studio: Starbucks Global Creative*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de The dieline: <http://www.thedieline.com/blog/2013/5/20/inside-the-studio-starbucks-global-creative.html>
- Gilibets, L. (23 de 10 de 2013). *El prosumidor: cómo es y cómo se comporta*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Comunidad IEBS: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/prosumidor/>
- González Hermoso de Mendoza, A. (2010). *Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: CEIM.
- González Pérez, A., Correa Rodríguez, A., & Acosta Molina, M. (abril-junio de 2002). Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31(112), 395-429.
- Gray, J. (09 de 05 de 2013). “Culture Is To Recruiting As Product Is To Marketing” - HubSpot’s ‘Culture Code’. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Market Talent: <http://www.marketstreettalent.com/blog/culture-is-to-recruiting-as-product-is-to-marketing-hubspots-culture-code/>
- Green, J. (2007). *Democratizing the future: Towards a new era of creativity and growth, Estudio de Philips sobre tendencias*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de <http://nomada.blogs.com/jfreire/2008/04/page/2/>
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Hamel, G. (2011). *The Management 2.0 challenge*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://www.managementexchange.com/blog/mprize/management20challenge>
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hamel, G., & Green, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Harper, B. (17 de 12 de 2014). *Innovating Marketing*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Geeky Marketer: <http://www.geekymarketer.com/innovation-marketing/>
- Hartmann, C. (01 de 2014). *Logística del Futuro. Drones para distribución*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Logística Regional: <http://logisticasregional.blogspot.com.ar/2014/01/logistica-del-futuro-drones-para.html>
- Hastings, R. (01 de 08 de 2009). *Netflix Culture*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>
- Hastings, R., & Mc Cord, P. (2013). *HubSpot For the love of marketig*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/HubSpot/the-hubspot-culture-code-creating-a-company-we-love>
- Hernandez Giuliani, M. A. (20 de 09 de 2005). *Principios de gestión gerencial en la era caórdica*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Crónicas de un computista: <http://mahernandezg.blogspot.com.ar/2005/09/principios-de-gestion-gerencial-en-la.html>
- Hernandez, B. (20 de 06 de 2013). *Cinco cosas que puedes aprender del Culture Code de HubSpot*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Inbound Cycle: <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/181837/5-Cosas-que-puedes-aprender-del-Culture-Code-de-HubSpot>
- Himmelstern, F. (julio-diciembre de 2007). Las organizaciones de hoy son Multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 51, 68-79.
- Hock, D. (2001). *El nacimiento de la era caórdica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Hruška, D. (2014). *Radical Decision Making: Leading Strategic Change in Complex Organizations*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Interactive Advertising Bureau. (2012). *¡Adáptate al móvil!* España: GOOGLE - iab españa.
- Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N. (2012). *Lo bueno funciona*. Madrid: LID.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- La fiebre de los drones contagia al sector logístico: tras Amazon es el turno de FedEx, UPS o DHL, entre otros*. (05 de 12 de 2013). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Marketing Directo: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/la-fiebre->

de-los-drones-contagia-al-sector-logistico-tras-amazon-es-el-turno-de-fedex-ups-o-dhl-entre-otros/

*La historia de un Lovemark.* (17 de 03 de 2014). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Insights: <http://www.insights.la/2014/03/17/la-historia-de-un-lovemark/>

*La impresión 3D y los drones revolucionarán la logística .* (31 de 12 de 2014). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Cadena de Suministro: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/la-impresion-3d-y-los-drones-revolucionaran-la-logistica/>

Lamb, C., Hair, j., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. Dundee: Thompson.

Lamy, P. (2007). *Relatorio referencial de la institución Accountability*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de Accountability, o estado da competitividad responsable: [http://www.accountability.org/images/content/1/0/108/EI%20Estado%20de%20la%20Compe titividad%20Responsable%202007.pdf](http://www.accountability.org/images/content/1/0/108/EI%20Estado%20de%20la%20Compe%20titividad%20Responsable%202007.pdf)

*Larga vida al “prosumidor”.* (14 de 04 de 2010). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Marketing Directo: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/larga-vida-al-prosumidor/>

Leadbeater, C. (2006). *The User Innovation Revolution: How Business can unlock the value of customers' ideas*. Londres: National Consumer concil.

*Lealtad de marca: 4 ejemplos de productos personalizados que te sorprenderán.* (28 de 11 de 2013). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Merca2.0: <http://www.merca20.com/lealtad-de-marca-4-ejemplos-de-productos-personalizados-que-te-sorprenderan/>

Lecinski, J. (2011). *ZMOT Ganando el momento cero de la verdad*. Estados Unidos: Google Inc.

*Lego Serious Play and Design Thinking for Innovation.* (25 de 02 de 2015). Recuperado el 05 de 06 de 2015, de Meetup: <http://www.meetup.com/ChCh-IIBA/events/220405410/>

*Lego Serious Play Methodology.* (2015). Recuperado el 05 de 06 de 2015, de <http://www.coachingandpartners.cl/lego-serious-play-3.html>

*Lego Serious Play® en Design Thinking & Service Design.* (10 de 05 de 2015). Recuperado el 10 de 05 de 2015, de <http://www.il3.ub.edu/blog/?p=3560>

Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.

Libert, B., Wind, J., & Fenley, M. (25 de 02 de 2015). *El nuevo estilo de liderazgo para la era digital*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de World Economic Forum: <https://agenda.weforum.org/espanol/2015/02/25/el-nuevo-estilo-de-liderazgo-para-la-era-digital/>

- Llorca Díaz, C. (2010). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Caracas: Opsu.
- Locke, C., & Weinberger, D. (2013). *The Cluetrain manifesto*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://tremendo.com/cluetrain/>
- Longo, W., & Tavares, Z. L. (2009). *O Marketing na Era do Nexo: Novos Caminhos Num Mundo de Múltiplas Opções*. San Pablo: Best Seller.
- López, M., Díaz, A., & Vega, A. (2013). *Fundamentos Teóricos Conceptuales sobre el Estudio de la Dirección por Valores con un Enfoque Estratégico Empresarial*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos78/direccionvaloresenfoqueestrategicoempresarial/direccionvaloresenfoqueestrategicoempresarial.shtml>
- Lovemarks. (05 de 05 de 2015). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de <http://www.lovemarks.com/discover/trending/>
- Lucas, J. C. (2013). *Innovación Abierta a través de inteligencia colectiva*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://es.slideshare.net/mmendezb/innovacionabiertaatravsde-inteligenciacolectivapdf>
- Maccormack, A., Brooks, T., & Kalaher, P. (2007). *Innovation through Global Collaboration: A new source of competitive advantage*. Boston: Harvard Business School.
- Marticorena, A. (02 de 07 de 2014). *Los drones: ¿la nueva revolución tecnológica en la logística de entregas?* Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Tendencias Digitales Telefónica: <http://planetatelefonica.com.ar/tendenciasdigitales/2014/07/02/los-drones-%C2%BFla-nueva-revolucion-tecnologica-en-la-logistica-de-entregas/>
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. USA: Harvard Business Press.
- Martin, R. (2010). *Design de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus.
- Moore, G. (1999). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling HighTech Products to*. Nueva York: Perfect Bound.
- Mootee, I. (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Moreno, M., & Oppenheimer, M. (2007). *Marketing para seres humanos: una esperanza ética* (2da ed.). España: Díaz de Santos.
- Muñoz, A. (2013). *¿Qué es la globalización?* Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://economyglobalizacion.blogspot.com.ar/2006/01/queslaglobalizacion.html>
- Nokia regala zapatillas personalizadas Mi Falcon Elite 2 de MiAdidas*. (2014). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Ahorromovil: <http://ahorromovil.info/2013/10/07/nokia-regala-zapatillas-personalizadas-mi-falcon-elite-2-de-miadidas/>

- Olay for You. (2015). Recuperado el 05 de 05 de 2015, de [https://secure.olayforyou.com/en\\_us/welcome#welcome-page](https://secure.olayforyou.com/en_us/welcome#welcome-page)
- Orenstein, N. (05 de 02 de 2015). *Why Google Could Use a Lesson in Design Thinking*. Recuperado el 05 de 06 de 2015, de Remake learning: <http://remakelearning.org/blog/2015/02/05/why-google-could-use-a-lesson-in-design-thinking/>
- Paz, A. (11 de 08 de 2014). *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Colmed: <http://www.colmed.mx/publicaciones/libros-lovemarks-el-futuro-mas-alla-de-las-marcas/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Prieto, G., & Espinosa Salas, D. (2014). *Matemáticas Financieras*. España: CEF.
- Quiroga, A. (22 de 03 de 2015). *El design thinking modela a los nuevos negocios*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de iEco Clarín: [http://www.ieco.clarin.com/marketing-y-publicidad/design\\_thinking-Insitum-negocios-marketing-ciencias\\_sociales-Galicia\\_0\\_1325267762.html](http://www.ieco.clarin.com/marketing-y-publicidad/design_thinking-Insitum-negocios-marketing-ciencias_sociales-Galicia_0_1325267762.html)
- Rae, J. (28 de 07 de 2008). *P&G Changes Its Game*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2008-07-28/p-and-g-changes-its-gamebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
- Rapaille, C. (2006). *The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World*. New York: Crown Publishing Group.
- Relatorio referencial de la institución Accountability*. (2007). Recuperado el 01 de 02 de 2015, de Accountability, o estado da competitividad responsavel: <http://www.accountability.org/images/content/1/0/108/EI%20Estado%20de%20la%20Competitividad%20Responsable%202007.pdf>
- Rico, R. R. (1993). *Total Customer Satisfaction*. Buenos Aires: Macchi.
- Ries, A., & Trout, J. (1998). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Roberts, K. (2015). *BR AND LOYALTY RELOADED*. Nueva York: Saatchi & Saatchi.
- Ros Diego, J. (2008). *e-Branding: posiciona tu marca en la red*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Rose, D. (2015). *Is/Was Google Glass a Failure of Design Thinking?* Recuperado el 05 de 05 de 2015, de The Moment: <http://themoment.is/iswas-google-glass-a-failure-of-design-thinking/>

- Ross, G. (2013). *¿Qué mueve a tu empresa*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://istmo.mx/2013/04/%C2%BFquemueveatuempresa/>
- San Agustín, E. (2009). *Claves para entender el nuevo marketing*. España: Bubok.
- Santos, E. (2014). *Introducción al Marketing Digital de resultados*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Resultados Digitales: <http://resultadosdigitais.com.br/materiais-educativos/analisar/veja-o-kit-marketing-digital-o-guia-completo-para-medias-e-pequenas-empresas/>
- Scupnik, W., & Mora, F. (2013). *Rentabilidad y Productividad en Mercadeo*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos12/rentypro/rentypro.shtml>
- Sepúlveda, C. (1995). *Diccionario de Terminos Economicos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC.
- Sibbet, D. (2011). *Visual Teams: Graphic Tools for Commitment, Innovation, and High Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Siliceo, A. (1998). *Líderes para el siglo XXI*. México: Mc Graw Hill.
- Silva, M., Filho, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: Inovação em negócios*. Río de Janeiro: MJV Press.
- Sirroni, R., Rico, R., & Stern, J. (2010). *Marketing y Competitividad: Nuevos Enfoques para Nuevas Realidades*. México: Pearson.
- Sivera Bello, S. (2011). *Marketing viral*. Barcelona: UOC.
- Stenovec, T. (27 de 02 de 2015). *One Reason For Netflix's Success -- It Treats Employees Like Grownups*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Huffington Post: [http://www.huffingtonpost.com/2015/02/27/netflix-culture-deck-success\\_n\\_6763716.html](http://www.huffingtonpost.com/2015/02/27/netflix-culture-deck-success_n_6763716.html)
- Stern, J. (2005). *Las Claves del Marketing Actual*. Buenos Aires: Norma.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning. 43, 172-194.
- Termes, R. (05 de 2006). *Los valores esenciales de la empresa*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de [http://istmo.mx/2006/05/los\\_valores\\_esenciales\\_de\\_la\\_empresa/](http://istmo.mx/2006/05/los_valores_esenciales_de_la_empresa/)
- Terra, J. C. (2013). *Processos de Inovação*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de <http://www.slideshare.net/jcterra/processodeinovacao>
- The Lego Movie*. (2015). Recuperado el 05 de 06 de 2015, de <http://www.thelegomovie.com/games.php>
- The Science of LEGO® SERIOUS PLAY™*. (2002). Dinamarca: Lego Serious Play - Lego Group.

- Thomke, S., & Feinberg, B. (2010). *Design Thinking and Innovation at Apple*. *Harvard Business School Case*, 9, 1-12.
- Tischler, L. (2009). *pop Artist: David Butler*. Recuperado el 05 de 06 de 2015, de Fast Company: <http://www.fastcompany.com/570/masters-of-design/pop-artist-david-butler>
- Trout, J., & Drucker, P. (30 de 06 de 2006). *Marketing*. Recuperado el 02 de 03 de 2015, de Forbes: [http://www.forbes.com/2006/06/30/jacktroutonmarketing-cx\\_jt\\_0703drucker.html](http://www.forbes.com/2006/06/30/jacktroutonmarketing-cx_jt_0703drucker.html)
- Ubierna, A. (12 de 12 de 2011). *Marketing basado en valores*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Puerto Managers: <http://andresubierna.com/2011/marketing-basado-en-valores/>
- Unión Europea. (28 de 02 de 2004). *diario Oficial de la unión Europea*. Recuperado el 02 de 04 de 2015, de [http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento\\_14.pdf](http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento_14.pdf)
- Uso de drones en logística*. (11 de 06 de 2015). Recuperado el 12 de 06 de 2015, de WeblogLogística: <http://blogdelogistica.es/uso-de-drones-en-logistica/>
- Varguez, L. (22 de 06 de 2015). *Los mercados de América Latina requieren de Design Thinkers: Luis Arnal*. Recuperado el 22 de 06 de 2015, de SNC Portal informativo: <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/educacion/luisarnaldesignthinkers2jul12>
- Vicente, M. A., & Ayala, J. C. (2008). *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- Vinyets, J. (2013). *¿Estatus, jerarquía, poder y cultura de innovación?* Recuperado el 05 de 05 de 2015, de <http://joanvinyets.net/estatus-jerarquia-poder-y-cultura-de-innovacion/>
- Weber, H. (15 de 03 de 2013). *How Google Ventures instills design into the heart of its portfolio companies*. Recuperado el 05 de 06 de 2015, de TNW News: <http://thenextweb.com/google/2013/03/15/how-google-ventures-instills-design-into-the-heart-of-its-portfolio-companies/>
- Wong, M. (11 de 06 de 2014). *Behind the Slides: The Netflix Culture Deck's Rise to Fame*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Slideshare Blog: <https://blog.slideshare.net/2014/06/11/inside-the-netflix-culture-deck/>
- Ylarri, P. (31 de 08 de 2014). *Design Thinking: qué es y cómo puede aplicarse a las pymes*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Amex Corporate: <http://amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=34&cat=2>
- Ylarri, P. (12 de 10 de 2014). *Qué es y cómo funciona la Co-creatividad, para innovar con los clientes*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Amex Corporate: <http://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=23&cat=7>

Young Entrepreneur Council. (22 de 01 de 2014). *Innovation vs. Marketing: Balancing The Two Key Elements Of Business Success*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2014/01/22/innovation-vs-marketing-balancing-the-two-key-elements-of-business-success/>

## Tutor

---

Al director de la Carrera de Especialización en Dirección de Marketing y Estrategia  
Competitiva:

De mi consideración, me dirijo a Ud. a los efectos de presentar mi conformidad con el Trabajo  
Final de la alumna Karina de Souza.

*Alexandra Augusta Pereira Klen*  
**Dra. Alexandra Augusta Pereira Klen**  
29/06/2015

Currículo resumido: Dra. Alexandra Augusta Pereira-Klen

Resumen:

Dra. Alexandra Pereira-Klen Augusta recibió su doctorado en Manufactura Automatización de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil, en 1996 después de haber trabajado desde 1991 hasta 1994 en BIBA (Bremen Instituto de Producción y Logística) en Alemania, como investigadora invitada. Es co-fundadora y coordinadora del grupo de investigación GSIGMA (Intelligent Manufacturing Systems Group) en el Departamento de Sistemas y Automática de la UFSC. Además de sus actividades de investigación, la Dra. Pereira-Klen trabaja también como consultora independiente. Sus principales áreas de interés son:

redes de colaboración, el modelado de la empresa, y la integración de sistemas de información, tecnología de la información, gestión de la innovación, programación, seguimiento y control de los centros ágil, sistemas de soporte de decisiones para la fabricación, y los problemas socio organizativos. Ha participado en proyectos nacionales (en virtud de la agencia CNPq) y varios proyectos de cooperación internacional con Europa (bajo el ESPRIT, IST, INCO y Programas KIT, así como las agencias alemanas). Ha escrito artículos para la publicación de una serie de resúmenes de congresos, revistas, capítulos de libros e informes técnicos. También se ha desempeñado como evaluadora, revisora y relatora de la Comisión Europea, así como broker para el Programa @ LIS (Alianza para la Sociedad de la Información). Ha realizado un post doctorado en BIBA, Alemania, en 1997 y en la Universidad Politécnica de Valencia, España en 2007. Gerente de las áreas de Innovación y Marketing de la consultora Asia Value Chain entre 2009 y 2011.

Títulos académicos:

2007 - 2007

Post Doctorado - Universitat Politècnica de València

Académica de: Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior

Gran Área: Ingeniería / Área: Ingeniería de Producción / Subárea: redes de colaboración

1997 - 1997

Post Doctorado

Bremer Institut für Angewandte und Betriebstechnik Arbeitswissenschaft Anopheles

Área de Concentración: Ingeniería / Área: Ingeniería Mecánica / Subárea: Manufacturing Automation / Especialidad: Áreas de Producción virtuales

1989 - 1996

Doctorado en Ingeniería Mecánica

Universidad Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil

Título: An Approach to Conceptualize Learning Enterprises in the Manufacturing Sector. ,

Año de producción: 1996. Asesor: Golden Campos Ferreira

1984 - 1988

Grado en Ingeniería Mecánica

Universidad Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil

Experiencia Profesional (resumida):

Septiembre 2002 - Presente (10 años 11 meses) - Consultora independiente de Management

Ad Hoc - Tecnología Digital Business

Florianópolis, Brasil

1996 - Presente (17 años) - CE Independent Expert - Evaluadora, Revisora, Relatora Comisión Europea

1996 - Presente (17 años) - Coordinadora del Laboratorio GSIGMA - Intelligent Manufacturing Systems Group / UFSC Florianópolis - Santa Catarina - Brasil

2013 - 2013 (menos de un año) - Consultora Audaces Automação e Informática Industrial Ltda Florianópolis, Brasil

Enero 2009 a octubre 2011 (2 años 10 meses) - Directora de Innovación y Manager de Marketing

Axia Cadena de Valor

São Paulo, Brasil

2005 - Presente (8 años) - Consultora

Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, CNPq, Brasil

2004 - 2005 (1 año) Asesora de Investigación

Fundación de la Escuela de Ingeniería en Santa Catarina

Florianópolis, Brasil

2003 - 2003 (menos de un año) - Consultora Técnica

Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo en Brasil

Abril 1991 a octubre 1994 (3 años 7 meses) - Científica invitada

Bremen Instituto de Producción y Logística

Bremen, Alemania

\* El currículum completo (en portugués) de la tutora está anexo a este documento.