



**Co-creación de  
soluciones de valor  
con stakeholders**

CONFIDENCIAL

Medellín, 18 de noviembre de 2015

Este documento se realiza a petición de XM para ser presentado en la conferencia organizada por dicha empresa para sus proveedores en la ciudad de Medellín el 18 de noviembre de 2015.

El contenido de esta presentación es producción de Tantum Symnetics Group bajo el liderazgo de André Coutinho, Socio Responsable de la Práctica de Innovación, basada los libros del Profesor Venkat Ramaswamy con quien se ha trabajado de manera conjunta. Para ampliación de información, recomendamos la lectura del libro del Profesor Ramaswamy Poder de la Co-Creación cuyo prólogo en la versión española ha sido redactado por Tantum Symnetics Group.

Prohibida la reproducción parcial o total del contenido de este documento.  
Todos los derechos reservados Profesor Venkat Ramaswamy y Tantum Symnetics Group.

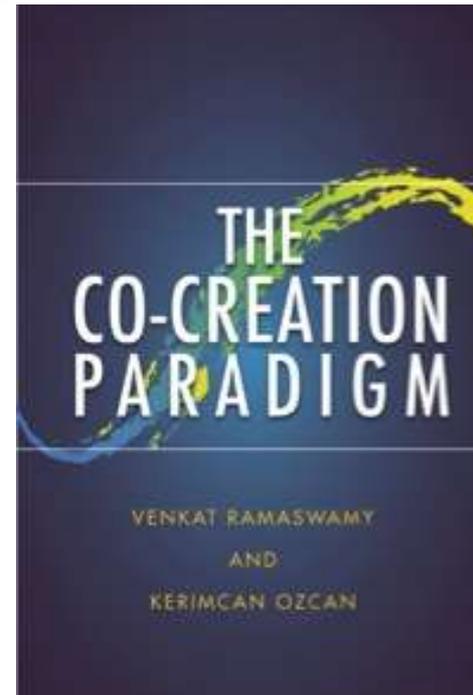
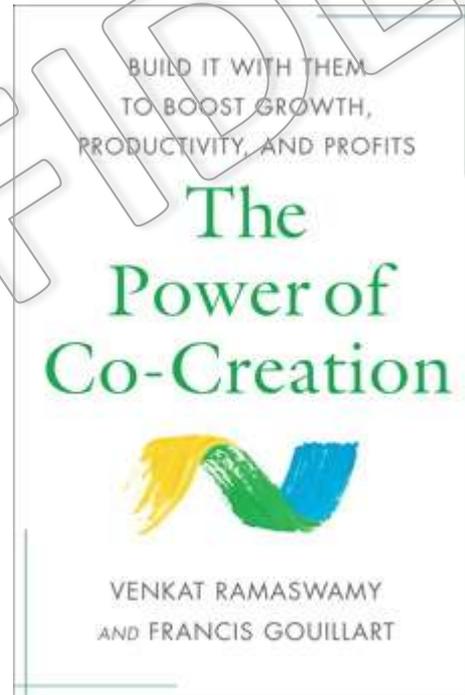
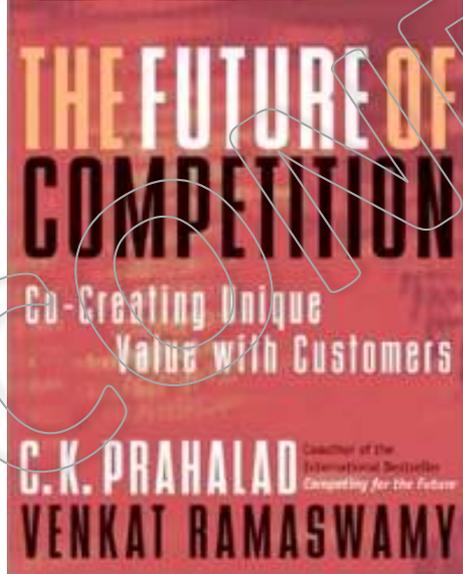
Todos los derechos reservados Profesor Venkat Ramaswamy y Tantum Symnetics Group.



Venkat Ramaswamy  
Profesor Universidad de Michigan

André Coutinho

Socio Responsable de la Práctica de Innovación del Grupo Tantum-Symnetics



1. La innovación como apalancador de la Estrategia Corporativa

2. ¿Qué es y qué no es Co-Creación?

3. El Nuevo Paradigma de la Creación de Valor

4. Principios de la Co-Creación

5. Experiencias y Mejores Prácticas



# 1. La innovación como apalancador de la estrategia corporativa

Medellín, 18 de noviembre de 2015

¿Para qué la  
innovación?

Crear

o desaparecer

¿Por qué se está  
hablando tanto de  
innovación?



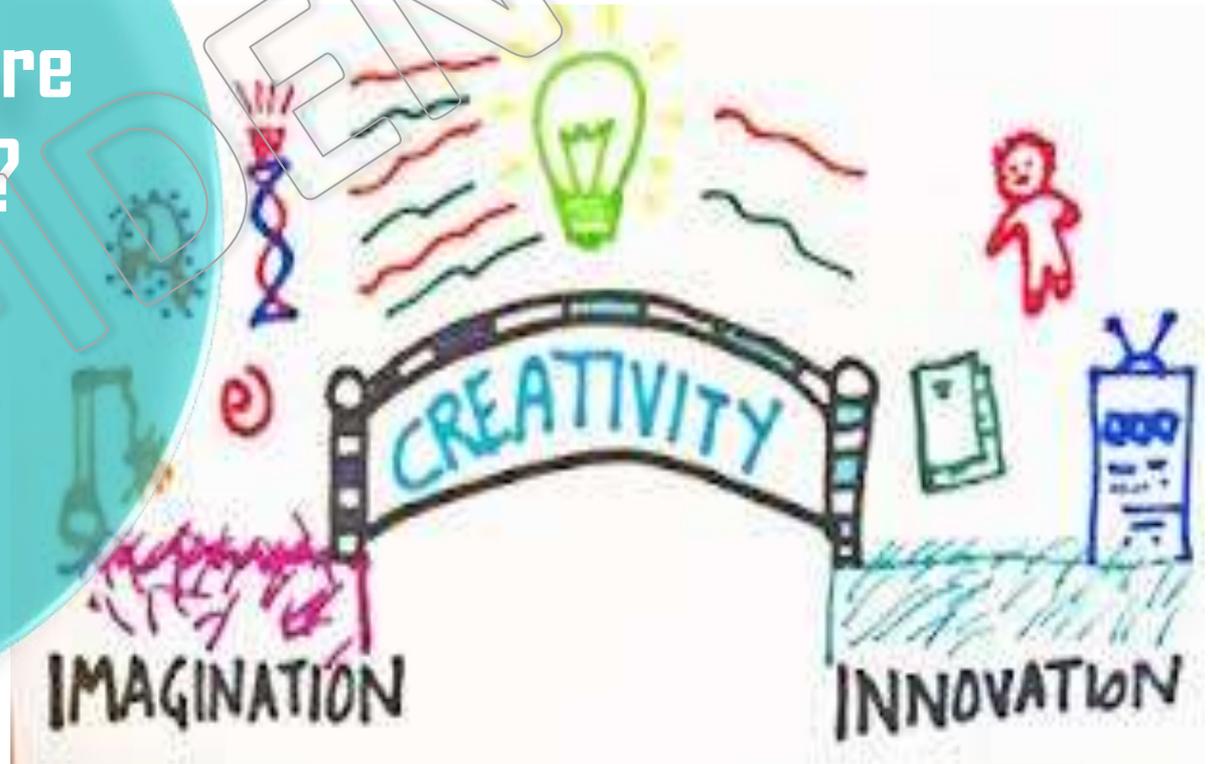
**... porque funciona y los resultados lo demuestran !!!**



**L'ORÉAL**

**... porque funciona y los resultados lo demuestran !!!**

¿Qué se requiere  
para innovar?



**Retar las cosas  
que creemos  
son ciertas**

**Tomar riesgos**

**Lograr resultados**

**Aprovechar las  
oportunidades**

**¿Qué es innovación?**

**Romper  
las reglas  
cuando es  
necesario**

# La Innovación corporativa o cualquier tipo de innovación:

*empieza*

Empieza con un **espacio en blanco (oportunidad)** o con un **punto de dolor (problema)**

Termina con la **implementación** de una o más ideas que **generarán valor** para las partes involucradas

*termina*

# ¿Y la Innovación para qué?

**La innovación como apalancador de la estrategia corporativa y acelerador del logro de los resultados**

**...de la ideación a la generación de valor !!!**

**...de una economía del conocimiento a una economía de la creatividad y la innovación**

**...que exige:  
cambiar el modo de pensar,  
aumentar el potencial creativo para innovar, aprovechar las  
nuevas tecnologías, generar nuevas experiencias y aprender  
nuevas formas de actuar**



**¿Cuáles son las principales barreras para innovar dentro de una organización?**

# Barreras para innovar

**ESTRATEGIA**

**GESTIÓN**

**CULTURA**



¿Qué hacen las  
**EMPRESAS**

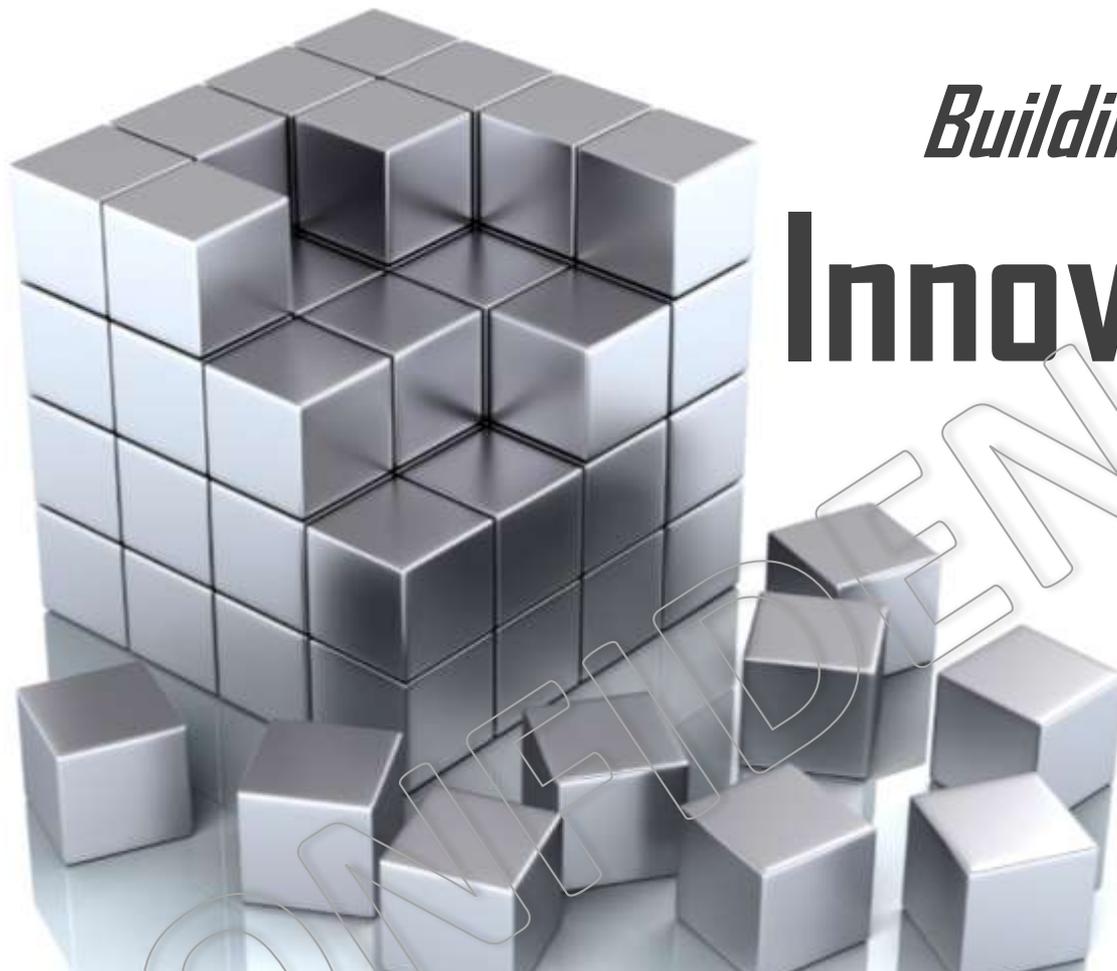


*para innovar?*

# La innovación se incorpora en la estrategia



- Lineamiento Estratégico
- Tema Estratégico
- Objetivo Estratégico
- Iniciativas Estratégicas



# *Building blocks* para la **Innovación**

**Y se definen  
modelos de  
innovación**

## **ESTRATEGIA**

Objetivos - Visión - Temáticas e  
Indicadores

## **CULTURA**

Talento Humano - Habilidades y  
Competencia - Comunicación y Engagement

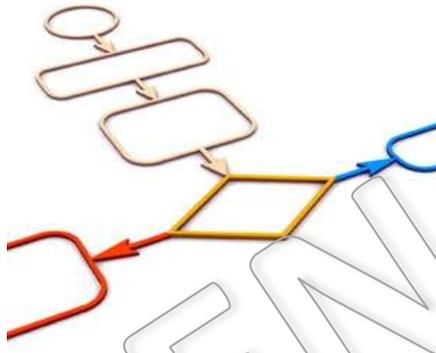
## **GESTIÓN**

Procesos - Recursos - Estructura e  
Infraestructura

# ¿En dónde innovar?



**Mercado**



**Procesos**



**Propuesta de valor**  
Productos - Servicios



**Recursos**



**Canales**



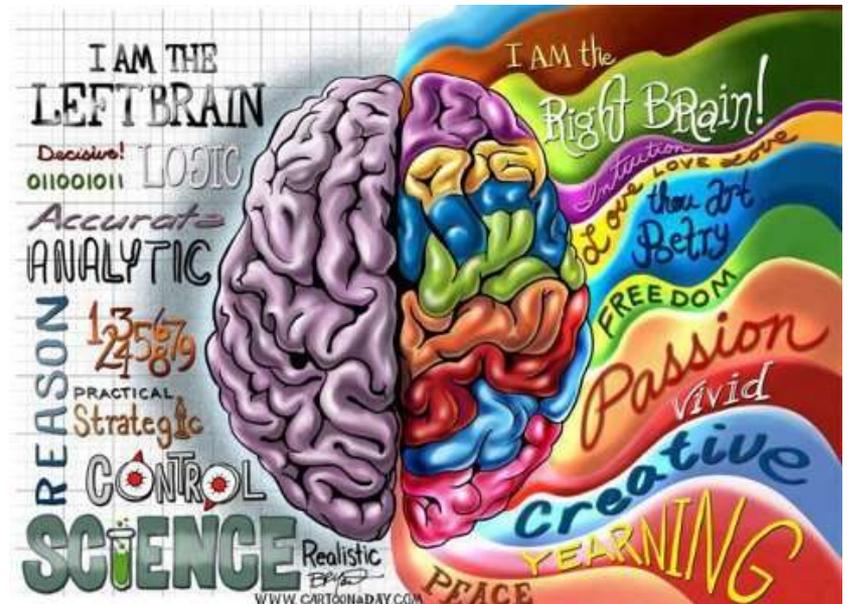
**Relacionamiento**

## Proceso de Innovación a través del *Business Design*...



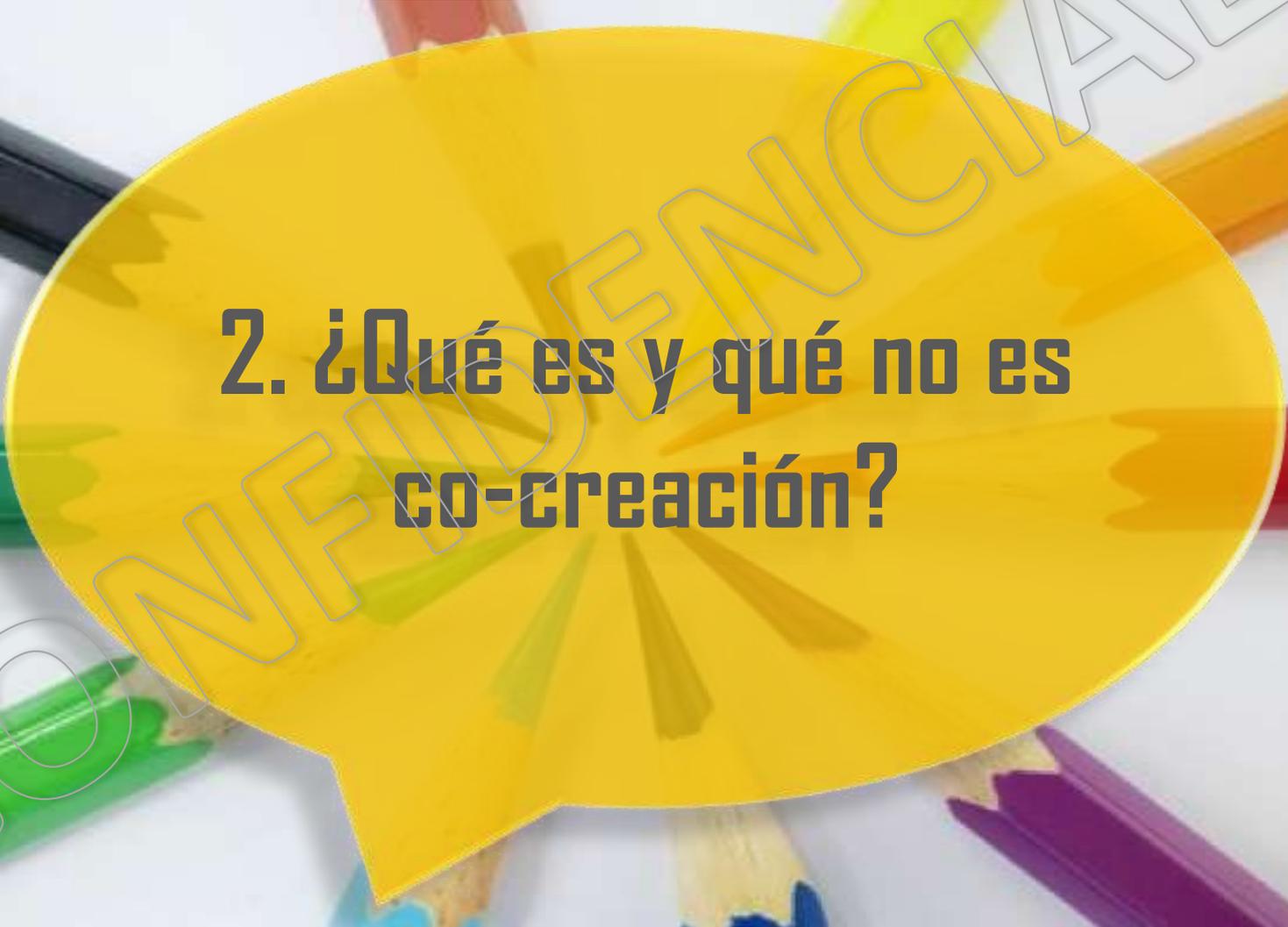
El *Business Design* surge como una alternativa para la definición de procesos de innovación, bajo un enfoque cuya propuesta radica en **conectar los negocios con la gente y las oportunidades con la ejecución.**

Combina lo mejor del mundo de los negocios (lógica, pragmatismo, racionalidad, sistémica) y el mundo del diseño (humanidad, creatividad, experimentación, imaginación) con el fin de impulsar la innovación, manteniendo el foco en su principal propósito: la **generación de valor.**



**...incorporando stakeholders mediante enfoque de Co-Creación**





**2. ¿Qué es y qué no es  
co-creación?**

Medellín, 18 de noviembre de 2015

¿QUÉ ES?

Co-creación



**Co-creación** es un enfoque/estrategia de negocio que busca desarrollar sistemas, productos o servicios innovadores a través de la **generación de experiencias** y **trabajo conjunto** con **clientes, empleados y otras partes interesadas** para la **generación valor mutuo**.

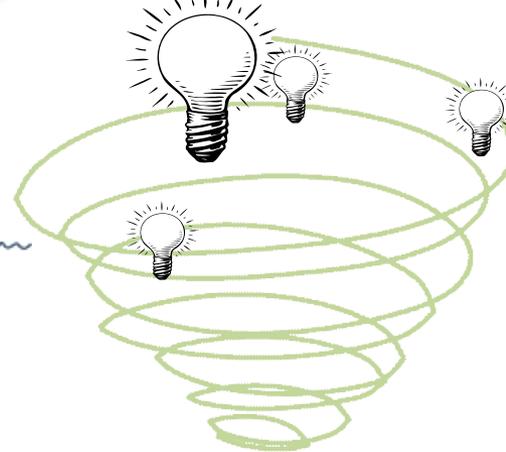
**Objetivo:**  
crear un nuevo valor para  
todas las partes  
involucradas



contexto de creación



**Empleados**



**Stakeholders  
(otros)**

# • Innovar •

**Crear un nuevo valor**  
para los clientes y la organización  
**CAMBIANDO UNA O MÁS VARIABLES**  
**DEL NEGOCIO**

**O CREANDO UN NUEVO NEGOCIO**

The image is a split-screen composition. The left side shows a woman with blonde hair, wearing a white button-down shirt, smiling and holding a white plate with a bowl of soup. The right side shows a chef in a white uniform, looking intently at the camera while holding a knife and a fork. A semi-transparent horizontal band across the middle contains the text. A large, faint watermark 'CONFIDENTIAL' is visible diagonally across the entire image.

**El valor se genera  
en el punto de  
interacción**



**Co-crear la experiencia  
en el punto de  
interacción**

## ¿QUÉ NO ES?

- Foco en los clientes
- El *Cliente es el Rey* y siempre tiene la razón.
- Entregar un buen servicio al cliente o consentir el cliente con un servicio espléndido
- Customización masiva de la oferta que se adapta a la cadena de abastecimiento.
- Transferencia de actividades desde la empresa como en un autoservicio.
- El cliente como gerente de producto o co-diseñando productos y servicios.

## ¿QUÉ ES?

- Creación conjunta de valor entre la compañía y el cliente/stakeholder.
- Permitir que el cliente /stakeholder co-construya la experiencia del servicio adaptada a su contexto.
- Definición conjunta del problema y definición conjunta de la solución.
- Crear un ambiente de experiencia en el cual los clientes puedan tener un diálogo activo y construir experiencias personalizadas.

Fuente: Prahalad C.K. & Ramaswamy V. (2004) Co-creation experiences: The next practices in value creation, Journal of Interactive Marketing.

# Co-creación

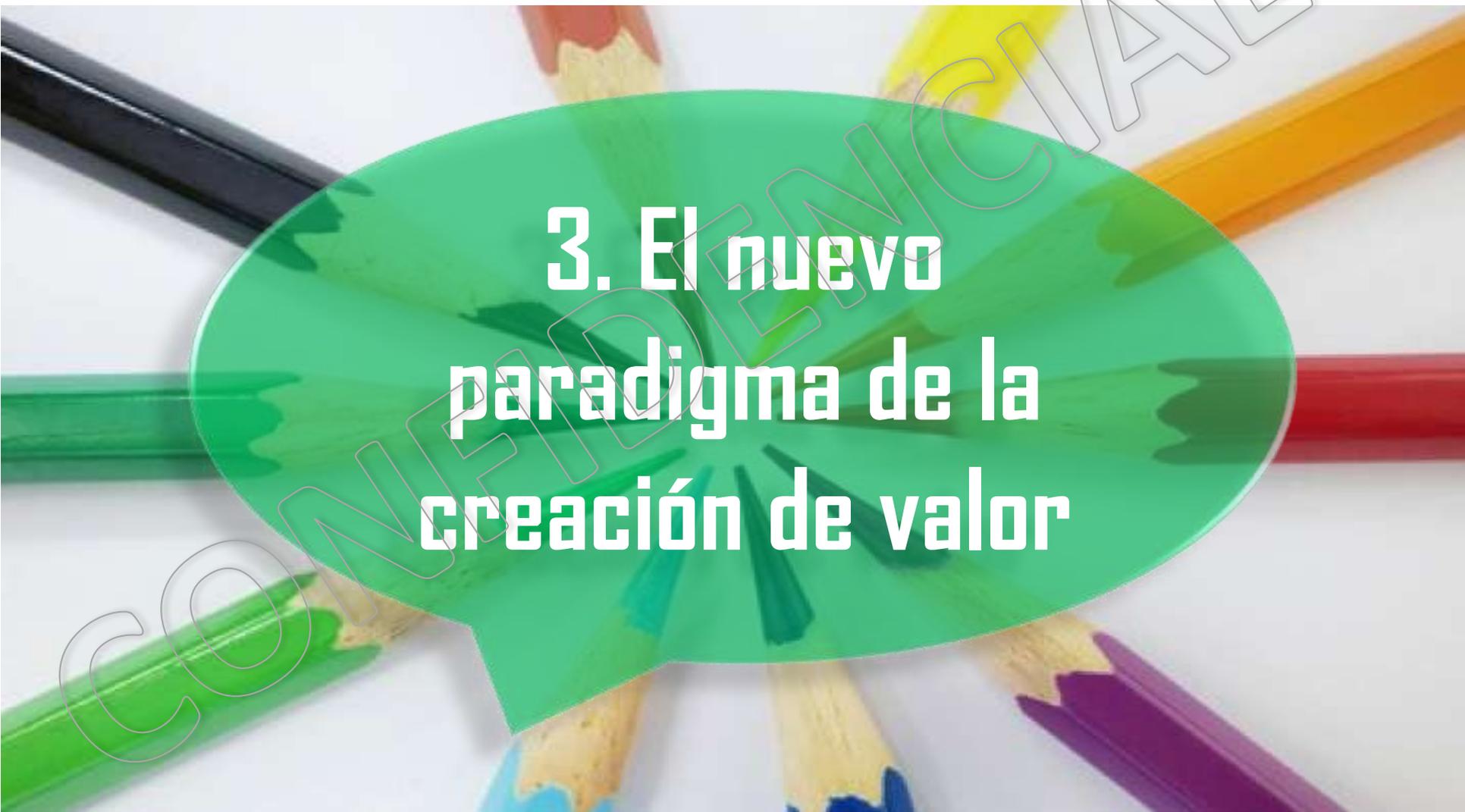
## ¿QUÉ NO ES?

- Variedad de productos.
- Segmento de uno.
- Investigaciones de mercado meticulosas.
- Experiencias impuestas.
- Innovación con foco en nuevos productos y servicios.

## ¿QUÉ ES?

- Variedad de experiencias.
- Experiencia de uno.
- Experimentar el negocio como los clientes lo hacen en tiempo real.
- Diálogo continuo.
- Co-construir experiencias personalizadas.
- Innovar en ambientes de experiencia para nuevas experiencias de co-creación.

Fuente: Prahalad C.K. & Ramaswamy V. (2004) Co-creation experiences: The next practices in value creation, Journal of Interactiv Marketing.



**3. El nuevo  
paradigma de la  
creación de valor**

Medellín, 18 de noviembre de 2015

# ¿Cómo han creado valor las compañías históricamente?



... y la mayoría de las funciones y procesos se han focalizado en crear eficiencia para la empresa de “Adentro hacia Afuera”

ERP

SCM

CRM

Clientes Pasivos

*El valor es creado a través de la cadena de procesos internos de la empresa y el cliente es receptor de la oferta que, la empresa supone, es de valor para el cliente.*

# El nuevo paradigma de la creación de valor

**Valor: Resultados**

=

**Experiencia**

x

**Interacciones**

x

**Red**

x

**Co-Creación**

(Creación /Destrucción): Resultados positivos o negativos para la compañía, los proveedores, los socios de la distribución y los consumidores

Evaluaciones de los individuos sobre la calidad de las interacciones y resultados en los “ambientes de experiencias”

Puntos de contacto e interfaces entre individuos, la empresa, su red ampliada (incluyendo otras empresas participantes y comunidades de clientes)

Agrupación constituida por la empresa, otras empresas participantes y comunidades de clientes, conectadas de modo que co-creen valor

Los procesos de involucramiento que crean resultados de valor

# Co-creación

	Enfoque Tradicional	Enfoque Co-Creación
<b>Factores de cambio</b>	Globalización, aumento de la riqueza y de la pobreza, cambio climático, relaciones en internet (B2B, B2C, B2G, P2P)...	Hiperconectividad, big data & small data, IoT, smart and learning machines, megalópolis, creciente poder del individuo, ciudadano global, exceso de oferta y escasa diferenciación, grandes desastres naturales...
<b>Punto de partida de la visión de futuro (formulación estratégica)</b>	Visiones de los individuos que conforman la organización a partir de análisis internos y externos tradicionales generando estrategias y propuestas de valor que se ofrecen al mercado, en cuya entrega podrían intervenir y/o ejercer influencia los grupos de interés prioritarios (accionistas, empleados, proveedores, reguladores...).	Visiones y puntos de vista derivados de experiencias vividas con individuos a través de <u>redes de relacionamiento</u> , y su involucramiento a través de <u>plataformas de interacción*</u> , mediante las cuales se generan <u>interacciones constructivas entre las partes</u> , en un proceso continuo de diseño y rediseño del valor (espectro amplio de stakeholders).

# Co-creación

	Enfoque Tradicional	Enfoque Co-Creación
<b>La creación de valor</b>	Las empresas crean valor y lo intercambian con sus clientes y demás stakeholders (sólo los prioritarios). El valor reside en el producto o servicio.	Las empresas co-crean valor conjuntamente con sus stakeholders. El valor reside en la experiencia con clientes/usuarios y stakeholders.
<b>La demanda</b>	“Ofrécelo y ellos vendrán”	“Diseñalo con ellos, que ya están ahí”
<b>La interacción con los stakeholders (grupos de interés)</b>	Parte de los intereses y procesos de las empresas en búsqueda de diálogo y/o relacionamiento para gestionar riesgos reputacionales y para contrastar o validar la propuesta de valor.	Parte del ambiente de experiencia en cada punto de interacción entre ambos para la definición y entrega de valor, de forma tal que se crea un mayor valor mutuo, y la empresa puede llevar a cabo un análisis más profundo de su estrategia, oferta, capacidades y riesgos.

# El poder de la Co-Creación

## Principios Centrales



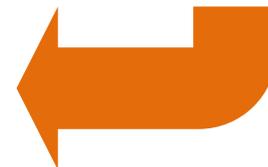
La **experiencia humana** es el punto de inicio clave de la creación en valor ...

...resultando en aumento de **capital estratégico** y reducción de **costo y riesgo** para la compañía, a la vez que se crea valor para los stakeholders.

...el valor de las experiencias es mayor cuando hay un **compromiso interactivo** ...



... que se requiere poner en **plataformas de participación** que permitan nuevas interacciones...



# Co-Creación de Valor con Stakeholders

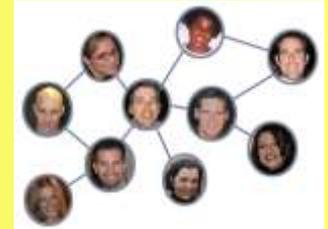
## Empresas



## Co-creación

## Stakeholders [Externos-Internos]

- Clientes
- Empleados
- Proveedores
- Socios
- Accionistas
- Sociedad
- Otros



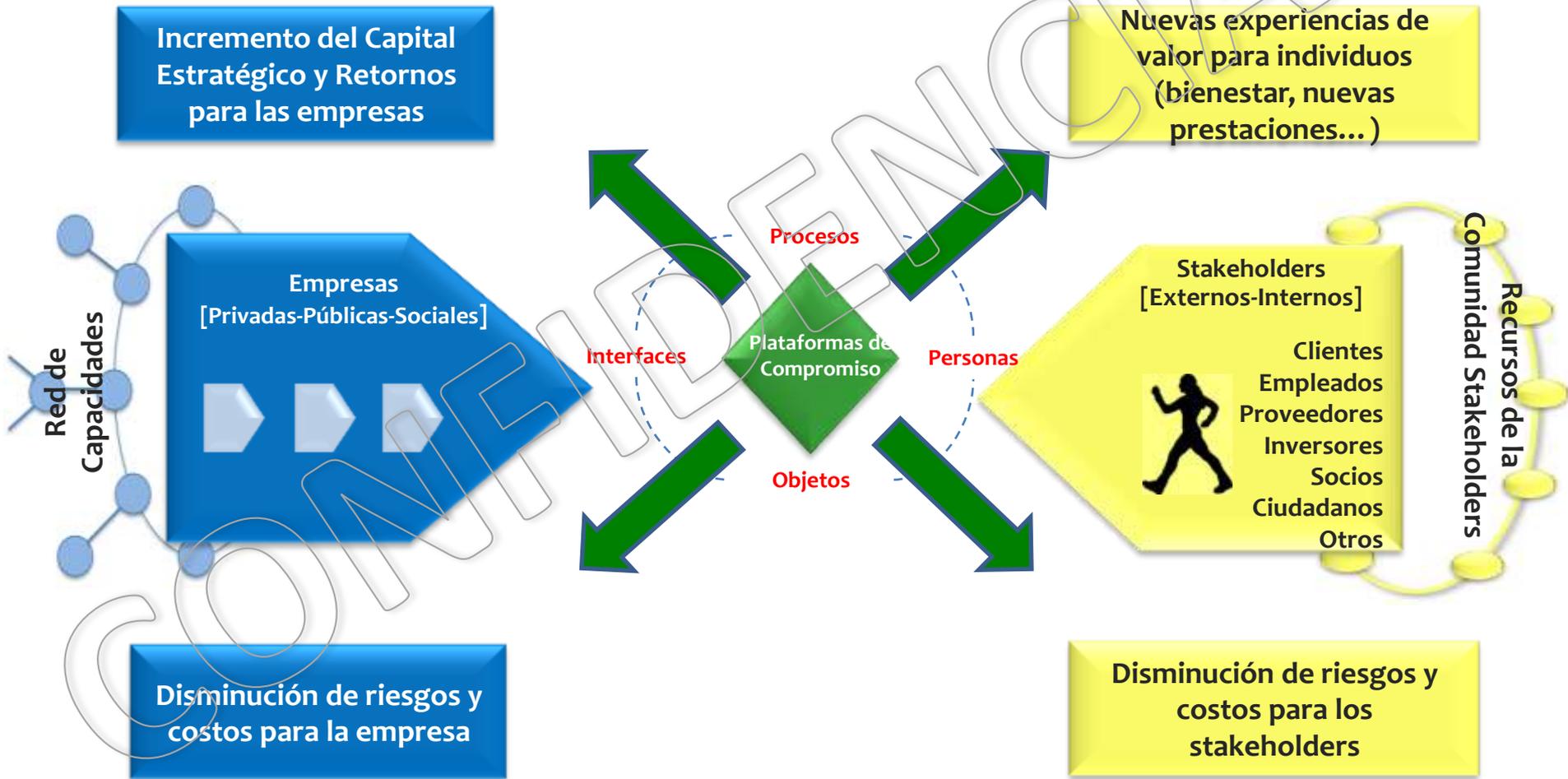
Gestión de la Cadena de Abastecimiento - **SCM**

Planeación de los Recursos de la Empresa - **ERP**

Gestión de las Relaciones con el Cliente - **CRM**



# La Ecuación de Valor con los Stakeholders



# El proceso de 10 pasos de Experience Co-Creation



# Co-creación

## Enfoque Co-Creación

### Oportunidades

- Desarrollar estrategias innovadoras
- Desarrollar nuevos ecosistemas de negocios y ofertas apalancadas en plataformas colectivas
- Descubrir de manera colaborativa nuevas ideas e insights
- Expandir el potencial de creación de valor al ampliar el ecosistema de stakeholders
- Mejorar las capacidades de coordinación, cooperación y colaboración
- Impulsar el entrepreneurship y el intraentrepreneurship
- Mejorar la toma de decisiones (más acertada y de mayor nivel)
- Habilitar mejores procesos de diseño de productos, servicios y experiencias
- Entregar propuestas de valor mejores y diferenciales
- Conseguir mejores capacidades en las funciones de compras así como en la fuerza de ventas

### Desafío que enfrentan las empresas Co-Creadoras

Lograr la convergencia entre empresas, sector público, agentes privados, sociales, no lucrativos, instituciones, academia... alrededor de experiencias humanas a través de medios tradicionales y nuevos, así como la aceptación del potencial creativo del individuo y su capacidad para influir en la transformación del mundo en el que vivimos.

# Co-creación

	Enfoque extendido	Enfoque Co-Creación
<b>Innovación</b>	Incremental, adaptativa. Como mucho: pensamiento “fuera de la caja”	Incremental, adaptativa, disruptiva. Pensamiento: “transformar la caja”
<b>RSC</b>	Filantropía, patrocinios, respuesta a estándares (GRI, Pacto Mundial, DJSI, Footsie4Good), licencia para operar, minimización de impactos, compra/venta de derechos de emisión...	Creación de “ecosistemas sociales (pueden ser digitales)”, dentro de los cuales se construyen flujos de información más libres y se pone en contacto a actores diversos que generan interacciones más profundas dando soluciones a grandes desafíos económicos, sociales y ambientales.

# Co-creación

## Enfoque Co-Creación

### Conceptos clave

“humanización del valor” y “maximización del valor para los stakeholders (más allá del accionista)”, “ecosystem thinking”, “experience thinking”, “experience innovation”, “engagement platforms”, ecosistemas de capacidades, ecosistemas digitales con múltiples participantes, entre otros.



**4. Principios de la  
co-creación**

Medellín, 18 de noviembre de 2015

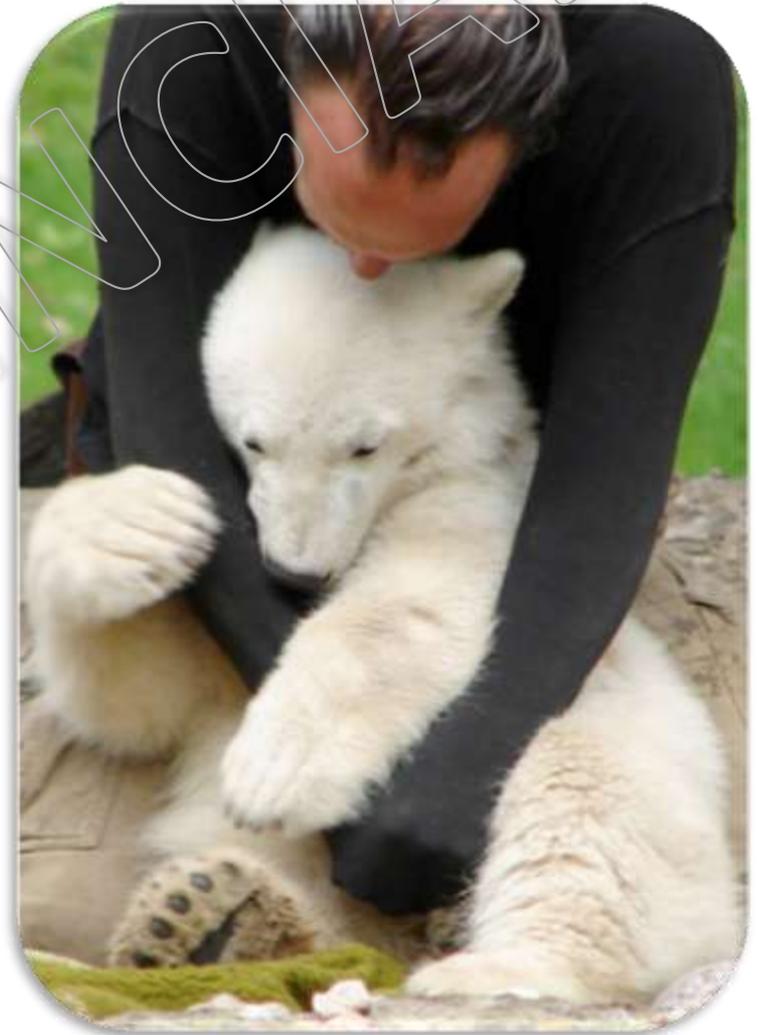
**+ diálogo**

**+ acceso**

**+ transparencia**

**+ balance del riesgo**

**co-creación**



# Principios de la Co-Creación

## DART

¿Cuáles interacciones son particularmente unilaterales, excluyendo al stakeholder de comprometerse en un diálogo que puede resultar en nuevas opciones para todos?

¿Cuáles interacciones son particularmente restringidas, donde la información correcta no está accesible?

**Acceso**

**Diálogo**

**Riesgo**

¿En cuáles interacciones existe un riesgo para ambos y que uno u otro lado no entiende?  
En cuáles interacciones al compartir mejor la información se traduciría en una mejor distribución de los riesgos?

**Transparencia**

¿Cuáles interacciones son particularmente confusas, misteriosas o unilaterales? En cuáles interacciones se puede compartir más información para ambos lados revelando nuevas oportunidades?



# 5. Experiencias y mejores prácticas

Medellín, 18 de noviembre de 2015

## Co- Creación de soluciones de valor con stakeholders Empresa sector farmacéutico

- Identificar soluciones innovadoras que transformen la experiencia de los pacientes.
- Entendimiento del contexto.
- Co-creación interna y co-creación externa.
- Generación de ambientes de experiencia.
- Construcción de soluciones para su implementación.



## Búsqueda de nuevas soluciones de salud de cobertura intermedia Empresa sector seguros

- Taller de open mind.
- Sesiones de co-creación con diferentes *stakeholders*.
- Visualización de las ideas co-creadas.
- Diseño de nuevos modelos de negocio.



# Nuestra Experiencia

**Creación de conceptos futuros y del centro de innovación  
empresa sector transporte**



Aprendizaje en la práctica del equipo de diseño sobre nuevas metodologías y herramientas de innovación: concepción de escenarios y conceptos de negocio para *Next* y *After Next*.

*Creación del Innovation Center.*

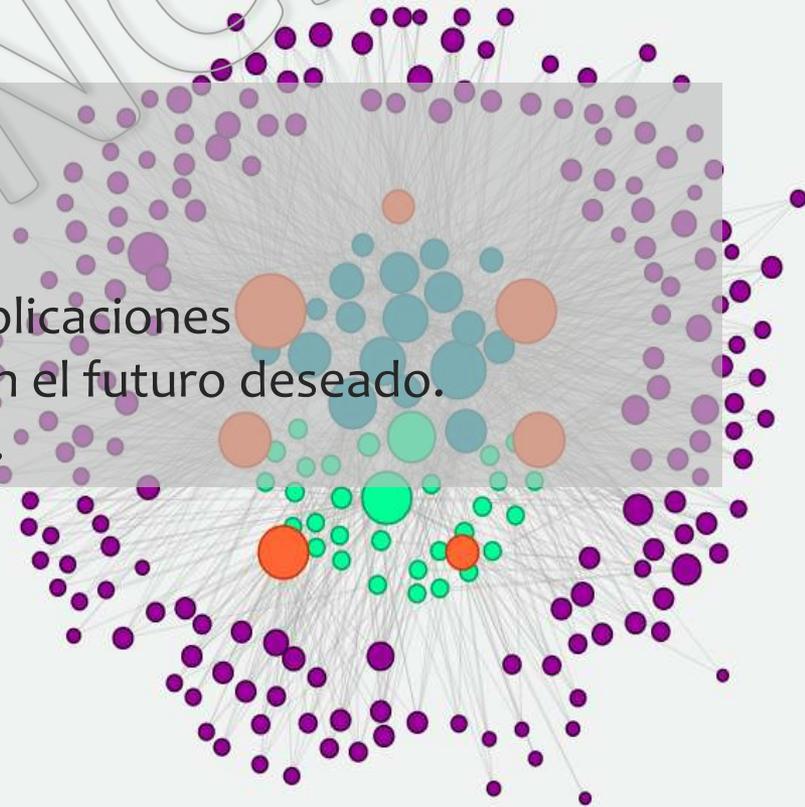
# Nuestra Experiencia

## Visiones de Futuro + 15 Fundación empresa de telecomunicaciones

- Formulación de preguntas
- Prospección de tendencias y señales
- Co-creación de visiones sobre el futuro
- Generación de insights y análisis de implicaciones
- Definición de estrategias para actuar en el futuro deseado.
- Creación de una unidad de inteligencia.



legislação  
política pública  
idosos  
tecnologia  
saúde  
educação  
crowdsourcing  
mobilização  
acesso à informação  
sistemas de informação  
pessoas com deficiência  
inclusão  
aplicativo  
telefonia móvel  
inovação  
participação social  
internet



# Nuestra Experiencia

Co-creación de la Estrategia con diversos stakeholders



Afiliado a  
JOHNS HOPKINS  
MEDICINE INTERNATIONAL



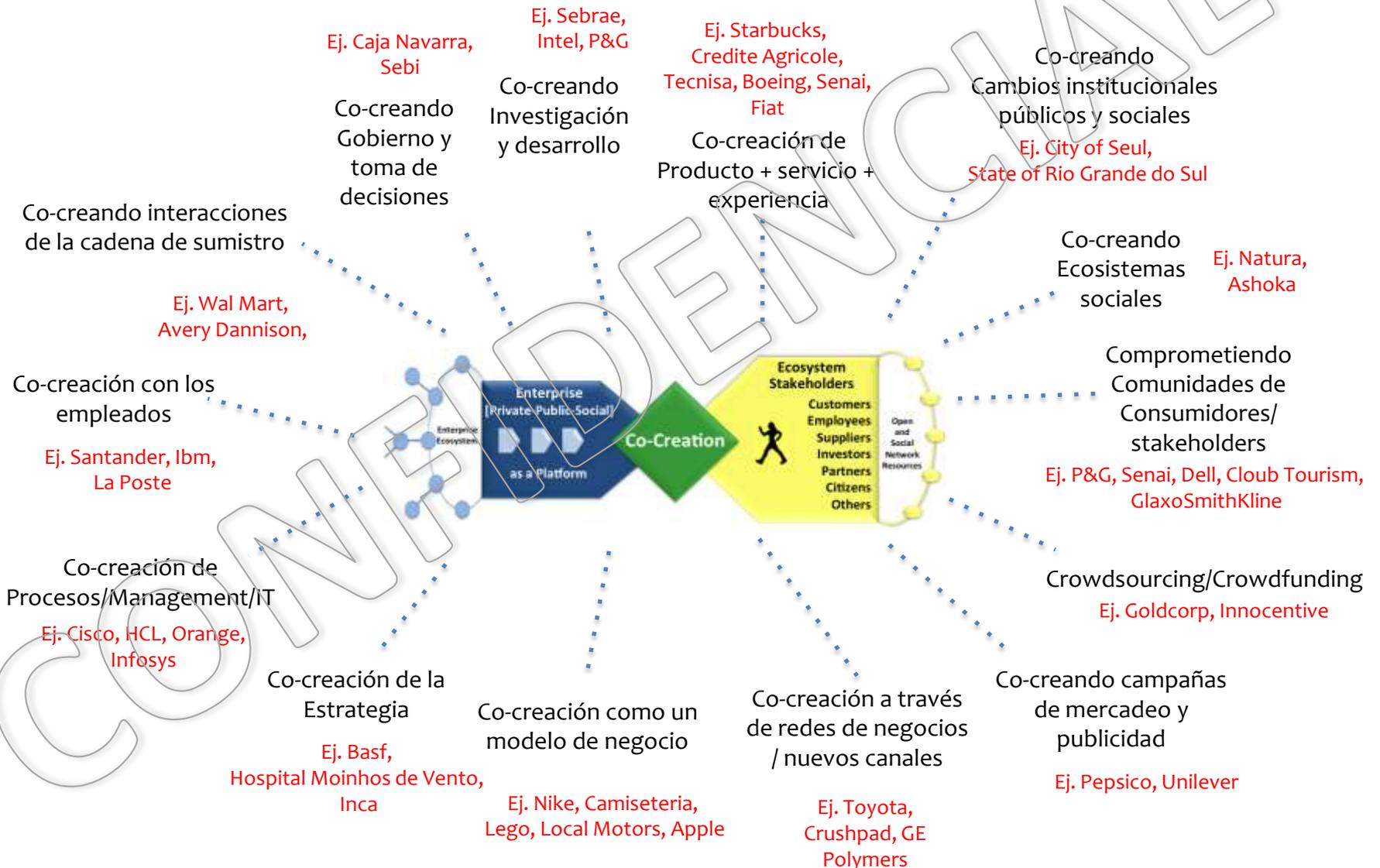
Co-creación con los empleados

Co-creación de Producto + servicio + experiencia

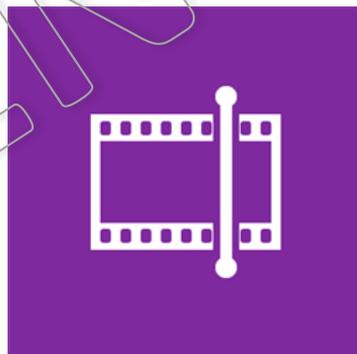
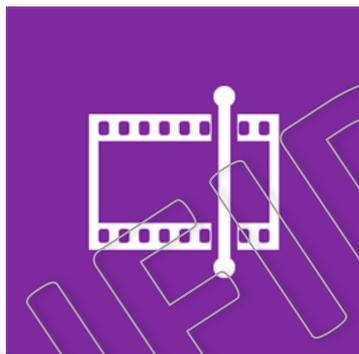


Co-creación con diversos stakeholders los cambios institucionales públicos y sociales

# Mejores prácticas de Co-Creation



# Para terminar... Sólo cortos 2 videos



# Presentación a cargo de...



**Katherine de León**

**Directora Tantum Región Andina**

## EXPERTISE:

- Estrategia en Grupos Empresariales
- Prospectiva Estratégica
- Co-Creación
- Gestión de Intangibles
- Governance, Reputación y Sostenibilidad
- +15 años de experiencia

 [kdeleon](https://www.linkedin.com/in/kdeleon)

• [www.tantum.com](http://www.tantum.com)

- Ingeniería Industrial - Universidad de Los Andes, Colombia, MBA - Instituto de Empresa Business School (IE), España y Especialista en Análisis y Gestión de Intangibles - IAI de España.
- Amplia experiencia profesional, principalmente en el campo de la consultoría estratégica y de negocio en territorios EMEA y LATAM. Especializada en planificación estratégica en Grupos Empresariales, prospectiva estratégica, co-creación, intangibles, *governance* y reputación corporativa. Ha liderado proyectos en clientes del sector financiero, telecomunicaciones, energía, petróleo, consumo masivo, sector público, entre otros.
- Recientemente ha sido responsable de dirigir proyectos de estrategia con alcance regional en Mapfre Latam Sur, ACH de Colombia, Grupo Nutresa (Helados: Meals, Bon y Pops; Cárnicos: Zenú; Servicios Nutresa), Coosalud, Sempertex, entre otros.
- Actualmente lidera proyectos en Fontur, Banco Pichincha, Red Ilumino, TMLUC.
- Antes de su incorporación a Tantum ha desarrollado su carrera profesional en firmas "Big Four". En PwC-Spain ha trabajado asesorando principalmente empresas cotizadas a nivel de Alta Dirección y a Juntas Directivas en: gobierno corporativo, análisis y valoración financiera de activos intangibles, cumplimiento regulatorio en entidades financieras, gestión de riesgos no tradicionales, posicionamiento de marcas corporativas, RSC y reputación corporativas. En KPMG-España ha trabajado asesorando empresas de energía y utilities, telecomunicaciones, infraestructura y construcción, en materia de sostenibilidad, stakeholder engagement, ética y due diligence no financiero.
- Ha sido co-autora de diversos proyectos de investigación, cursos in-company y publicaciones sobre retribuciones vinculadas al riesgo, empresa e inmigración, mercado laboral, prácticas empresariales para la inclusión de la diversidad y la discapacidad, CEOs Surveys, responsabilidad empresarial, entre otros.
- Hizo parte del equipo del "Programa San Andrés y Providencia" de la Presidencia de la República de Colombia, que atendió la situación económica y social derivada del fallo del Tribunal de la Haya de 2012 contra Colombia.
- Estuvo vinculada al IE Business School de Madrid realizando investigación académica en el área de Economía y posteriormente coordinando la Secretaría de la red española del Pacto Mundial de la ONU.
- Idiomas: Español, Inglés.

## Tantum Andean Region

Calle 108 No. 45 – 30 Torre 2. Of.607

Paralela Autopista Norte

**Bogotá – Colombia**

(5 71) 6402311

**Tantum.com**

---

Alemania Argentina Brasil Chile Colombia Ecuador Emiratos Árabes Guatemala Italia México Perú Panamá Suiza Venezuela

