

Métodos y técnicas facilitadoras de la *co-creation innovation* en programas máster para el mercado del postgrado

Gabriela Ribes Giner¹, Agustín Peralt Rillo²

¹Universitat Politècnica de Valencia, ²Universidad Europea de Valencia (Spain)

gabrigi@omp.upv.es, aperaltrillo3@gmail.com

Received July, 2013

Accepted December, 2013

Resumen

Objeto: El principal objetivo de este artículo es proponer métodos y técnicas para implementar con éxito un proyecto de innovación, en una universidad, para el mercado de los programas de máster, basado en el paradigma de la *co-creation innovation*. Con ellos se pretende proporcionar a las universidades el camino para una política de innovación con éxito para sus programas master que se consideran un binomio producto servicio.

Diseño/metodología/enfoque: La metodología utilizada es la revisión bibliográfica en profundidad sobre la *co-creation innovation*.

Aportaciones y resultados: Se han identificado las mejores prácticas de *co-creation innovation* en otros sectores, y los diferentes métodos y técnicas utilizados con buenos resultados. Además, se ha realizado una clasificación de los mismos, en función de las dimensiones conceptuales de la *co-creation innovation*.

Implicaciones prácticas: Este estudio propone los métodos y técnicas más adecuados para que un institución educativa pueda implantar un proyecto de innovación para sus programas máster basado en el paradigma de la *co-creation*.

Originalidad / Valor añadido: Facilitar a las universidades, el camino hacia una política de innovación con éxito en su oferta formativa de los programas de másters a través del paradigma de la *co-creation*, siendo la propuesta, una innovación en sí

misma. Este proceso de innovación basada en la co-creación requiere una colaboración activa entre las distintas partes involucradas en este proceso: el estudiante adulto de posgrado, las empresas empleadoras y el personal de la universidad, que es la proveedora del servicio de formación con el objetivo de innovar con éxito.

Palabras clave: Consumidor innovación basada en la cocreación, orientación centrada en el consumidor, instituciones educativas, programas máster, métodos, procedimientos, técnicas

Códigos JEL: 031

Title: Methods and techniques facilitators of co-creation innovation in master programs for postgraduate market

Abstract

Purpose: The main objective of this paper is to propose methods and techniques for successfully implementing an innovative project based on the paradigm of co-creation innovation for the postgraduate market. This is intended to provide universities the way to a successful innovation policy in its masters programs which are understood as a product-service binomial.

Design/methodology/approach: The methodology used is a review of the literature in innovation co-creation.

Contributions/results: We have identified best practices in innovation co-creation in other sectors, and the different methods and techniques used with good results. Furthermore, these methods and techniques were classified depending on the dimensionality of the co-creation innovation.

Practical implications: This study proposes the most appropriate methods and techniques for an educational institution to implement an innovation project for their master programs based on the paradigm of co-creation.

Originality/value: This study facilitates universities, the road to a successful innovation policy in its formative offer Master programs through the paradigm of co-creation. This innovation process based on the co-creation requires active collaboration between the different parties involved in this process: the adult student, employer-firms and the staff of the university, which is the training service provider.

Keywords: Customer co-creation innovation, customer centricity, educational Institutions, masters programs, methods, procedures, technique

Jel Codes: 031

1. Introducción

Desde la adaptación de la educación al Espacio Europeo de Educación Superior (Real Decreto 1509/2005), las universidades españolas ofrecen dos tipos de máster para completar los estudios de grado: Título propio o Máster oficial. A partir de ese momento, al ya existente Máster Título propio de la universidad se le añadió la posibilidad de cursar el Máster oficial de Posgrado. Según afirman J. Lloret, A.T. Lloret & G. Lloret (2007), el Máster oficial, al estar reglado, sigue un proceso de regulación con unos parámetros de calidad y certificación que hacen que cualquier proceso de cambio sea muy lento. Estos mismos autores también argumentan que el carácter gubernativo del Máster oficial hace que no puedan existir especializaciones avaladas por empresas. Por todo ello, el planteamiento de un proceso de *co-creation innovation*, que supone la involucración de agentes externos (clientes empresa y clientes estudiantes adultos) que no pertenecen a las instituciones educativas ni entidades reguladoras, resultará más conveniente para los Másteres Títulos propios y no para los Másteres oficiales.

Si nos centramos en la situación actual del mercado de los másteres* (en este trabajo, el concepto de máster hace referencia a un título académico que se obtiene al acabar un curso de posgrado con una duración de uno a tres años. Los términos máster y programa de posgrado serán utilizados indistintamente y con el mismo significado), las instituciones educativas se enfrentan a una competencia cada vez mayor debido principalmente a la situación económica actual, la globalización de todos los sectores, incluido el educativo, y la introducción de programas educativos en línea en todo el mundo (Schimmel, Eschenfelder, Clark, Marco & Racic, 2011). En la mayoría de las instituciones educativas, se invierten más recursos en el mantenimiento de la oferta actual de programas educativos que en el rediseño de los mismos o la creación de otros programas nuevos (innovación), con lo que se lograría de esta manera satisfacer mejor las necesidades del mercado (Voorhees, 2005).

Por todo ello, la innovación en los programas, como estrategia de diferenciación, es crucial en un momento complejo como el descrito en el mercado educativo de posgrado (Peralt & Ribes, 2013). Esta innovación puede focalizarse en elementos tangibles o intangibles, al entender la formación universitaria como un continuo de bienes y servicios donde algunos autores ya afirman que la simple combinación sinérgica de ellos puede ser fuente de ventaja competitiva

para las universidades o instituciones educativas (Gallarza, Fayos, Servera, Arteaga & Francés, 2008). Con respecto al tema de la innovación, varios estudios empíricos han demostrado que una involucración activa de los clientes en el proceso de innovación ejerce una influencia positiva en el éxito futuro de la misma (Gruner & Homburg, 2000; Kristensson, Magnusson & Matthing, 2002). En esta misma dirección, Sjödin y Kristensson (2012) afirman que la involucración de los clientes como co-creadores está siendo considerada como una estrategia que mejora la tasa de éxito en innovaciones en servicios. Kristensson, Matthing y Johansson (2008) señalaban que los consumidores pueden ser una fuente de ideas creativas vitales para una innovación con éxito.

En relación a este tipo de innovación y considerando la actitud de las organizaciones, el término *open innovation* (innovación abierta) se ha utilizado para caracterizar aquellas organizaciones en las que la innovación no se realiza exclusivamente con el personal interno de una empresa, sino de un modo cooperativo con otros actores externos (Chesbrough, 2003; Fredberg, Elmquist & Ollila, 2008). En el mismo sentido, el término *customer co-creation* (co-creación centrada en el cliente) se introdujo para definir precisamente estas estrategias de *open innovation* que suponían la involucración activa de los clientes en este proceso (Piller, 2010). Son varios los autores que afirman en distintas publicaciones que la co-creación provoca efectos positivos en los resultados empresariales (Lusch & Vargo, 2006; Ballantyne & Barey, 2008).

Aunque el término co-creación no es nuevo (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Oliveira & Von Hippel, 2011; Eriksson, Niitamo & Kulkki, 2005), está recibiendo cada vez mayor atención tanto por parte de los académicos como de los profesionales (Lusch & Vargo, 2006; Martini, Gastaldi, Corso, Magnusson & Laugen, 2012). También se reconoce que esta área de conocimiento sobre la co-creación está en sus comienzos y que muchos aspectos de la misma todavía no se comprenden lo suficientemente bien (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh, 2010).

El interés por el estudio de diferentes vías o caminos que faciliten la innovación en el mercado del posgrado tiene su justificación en esa necesidad por parte de las universidades de diseñar estrategias diferenciadoras en un entorno complejo y competitivo como el actual. La innovación basada en la co-creación aparece como una estrategia que puede facilitar el éxito en este proceso de innovación. En resumen, el objetivo principal de este trabajo es tratar de llenar el vacío en la literatura sobre la aplicación de la *co-creation innovation* en el mercado del posgrado identificando los diferentes métodos y técnicas utilizados con buenos resultados y realizando una clasificación de los mismos que facilite la elección del método más idóneo para el mercado de posgrado. En primer lugar, se analizará el marco teórico y se hará una breve

revisión de la literatura sobre la *co-creation innovation* y distintos términos relacionados con la misma. Le seguirá una revisión y recopilación de los distintos métodos y técnicas utilizados en otros sectores para, finalmente, clasificarlos en función de las dimensiones conceptuales clave del concepto de *co-creation innovation* y analizar su futura aplicación en el sector educativo.

2. Metodología

Se va a utilizar una revisión bibliográfica en profundidad, el primer propósito de esta revisión es enmarcar el problema que se quiere investigar, identificando conceptos relevantes e información que ayuden a completar este vacío en la literatura.

El proceso de revisión de la literatura es una herramienta clave utilizada para gestionar la diversidad de conocimientos para una investigación académica específica. Se considera que esta metodología es la correcta al tener en cuenta la afirmación de que una revisión ayuda a desarrollar un conocimiento confiable basado en la acumulación del mismo de varias fuentes (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). La revisión llevada a cabo es un proceso replicable, científico y transparente, o dicho en otras palabras, una tecnología que desea examinar las conclusiones, los procedimientos y las decisiones previas de los investigadores a través de la revisión de la literatura publicada o no publicada (Cook, Sackett & Spitzer, 1995). El proceso de revisión ha sido desarrollado durante la última década y desempeña hoy en día un papel clave (Tranfield et al., 2003). En éste, se pretende completar las investigaciones existentes, proponiendo métodos y técnicas para la *co-creation innovation* para el caso concreto del mercado del posgrado, algo no tratado en el pasado por investigadores.

En el estudio se ha utilizado una variedad amplia de recursos bibliográficos: revistas y libros. Se han realizado búsquedas en las principales bases de datos del área de la gestión y la educación: WEB OF KNOWLEDGE, ABI/INFORM, Emerald, ERIC, INGESTA. Estas búsquedas han llevado a consultar y seleccionar las principales revistas científicas: *Studies in Higher Education*, *British Educational Research Journal*, *Handbook of Service Science*, *Research-Technology Management*, *Journal of Service Research*, *Review of Educational Research*, *Management & Marketing*, *The Service Industries Journal*, *Academy of Management Review*, *International Journal of Educational Management*, *Research in Higher Education*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *European Management Journal*, *Journal of Higher Education Policy and Management*, *International Journal of Educational Management*, *Journal of Business Research*, *Marketing Science*, *Journal of International Marketing*, *Journal of Marketing for Higher Education*, *Strategy & Leadership*, *American Educational Research Journal*, *MIT Sloan Management Review* and *International Journal of Services Technology and Management*.

La búsqueda comienza con la identificación de palabras clave que se han obtenido del estudio, de la bibliografía y de las discusiones del equipo de revisión. Las palabras clave han sido: "*customer co-creation innovation*", "*customer centricity*", "*educational institutions*", "*master*", "*postgraduate programs*", "*methods*", "*procedures*" and "*techniques*". Para guardar las búsquedas se han utilizado bases de datos y para las citas de las referencias, se ha usado el programa RefWorks 2.0.

3. Revisión de la literatura

3.1. Una orientación centrada en el consumidor y la consecuente oportunidad de co-creación para una innovación en los programas de máster

El desarrollo de una política de innovación centrada en el consumidor (usuario) puede desempeñar un papel clave en la aceleración de su proceso y llegar a ser una innovación más efectiva, al satisfacer las necesidades reales de los usuarios (Mulder & Stappers, 2009).

Sinkula (1994) define la «orientación centrada en el consumidor» como una orientación con un claro enfoque de aprendizaje que conduce a la innovación con éxito. Heiens (2000) sugiere que en la «orientación al mercado», las empresas deben tratar de comprender a los clientes y competidores incorporando ese conocimiento a los esfuerzos de planificación estratégica. Al mismo tiempo, en relación con la «orientación al mercado centrada en el consumidor», el término indica que la organización, en su conjunto, se ha comprometido a satisfacer las necesidades de todos los clientes importantes (Piller, Ihl & Vossen, 2011). Funciones tradicionalmente separadas como ventas, marketing y servicio al cliente se han integrado en una misma actividad que pretende estar realmente centrada en el cliente (Sheth, Sisodia & Barbuлесcu, 2006). En este tipo de empresa, es el cliente quien realmente dirige el negocio (Piller et al., 2011).

Son muchos y diversos los autores que relacionan este concepto de «orientación centrada en el consumidor» con la *co-creation innovation*. Von Hippel (2005) define la relación de esta «orientación centrada en el cliente» con la *co-creation innovation* como una integración activa de la participación del cliente en la innovación. Dahan y Hauser (2002) utilizan el concepto de «construir con los clientes», definiéndolo como una participación activa de los clientes en el diseño y desarrollo de futuras ofertas, a menudo a través de herramientas que son proporcionados por la empresa. Piller et al. (2011) describen el concepto de *customer innovation co-creation* como la aplicación de la gestión centrada en el cliente que utiliza e integra la información y las capacidades de los clientes y usuarios en el proceso de innovación. Sheth, Sisodia y Sharma (2000) afirman que esta «orientación centrada en el consumidor»

llevará a que clientes y empresas creen de manera conjunta productos o servicios. Por otra parte, Prahalad y Ramaswamy (2004) introdujeron el concepto de co-creación como una forma única de creación de valor para los clientes, insistiendo en que esos mismos consumidores desean interactuar con las empresas y por lo tanto, crear valor con ellas. A su vez, Vargo y Lusch (2008) definen el concepto de co-creación como la forma en que las empresas tratan a sus clientes a través de la participación del cliente en la creación conjunta de valor.

En suma, la literatura existente pone de relieve claramente, a través de distintos autores, que la participación del cliente en actividades de co-creación durante el desarrollo de nuevos productos (innovación de producto) produce ideas que son más creativas y muy valoradas por los propios clientes (Bowonder, Dambal, Kumar & Shirodkar, 2010; Kristensson et al., 2002; Nambisan & Baron, 2009; Prahalad & Ramaswamy, 2003; Ramaswamy & Guillard, 2010). Así mismo, Kristensson et al. (2002) llegan a afirmar que esos clientes que se involucran en procesos de co-creación suelen aportar ideas más creativas que las de los propios desarrolladores internos de las empresas. En definitiva, esta involucración del consumidor en el proceso de desarrollo de nuevos productos puede mejorar la calidad del producto, reducir el riesgo e incrementar la aceptación por parte del mercado (Hoyer et al., 2010).

En cuanto a los tipos de modelos de co-creación, Sanders y Stappers (2008) distinguen los siguientes, co-creación dentro de las distintas comunidades de consumidores, co-creación dentro de las mismas organizaciones y empresas, co-creación entre las empresas y el resto de implicados en el negocio, y por último la co-creación entre la empresa y sus clientes pudiendo distinguir entre clientes, consumidores o usuarios finales.

Considerando la clasificación de Sanders y Stappers (2008), el trabajo está centrado en la co-creación entre empresa y resto de implicados que son la institución educativa, la empresa empleadora y el estudiante adulto por la casuística del mercado del posgrado, donde el empleador también puede estar presente en el proceso de decisión del estudiante adulto a la hora de decidir realizar un máster.

Razón del caso concreto del sector educativo, las universidades emprendedoras alientan la colaboración entre académicos y empresarios para producir resultados notables en la innovación, invirtiendo más tiempo con los clientes en su contexto real (Gustafsson & Johnson, 2003; Goldstein & Thorp, 2010). En el mercado de la educación superior, Kotler y Fox (1995) propusieron que en este sector, era necesario considerar el enfoque de innovación en los productos teniendo en cuenta que debían satisfacer necesidades de dos segmentos diferentes: los estudiantes y los empleadores. En esa misma línea, Enache (2011) menciona que estos nuevos programas deben tener en cuenta no sólo las necesidades de los estudiantes, sino también las necesidades del mercado laboral. Es una opinión compartida que el sector tiene

múltiples clientes, estudiantes, empleadores y la sociedad, principales beneficiarios de los servicios de posgrado (Maringe, 2006). Mientras que los estudiantes son los principales consumidores, los empleadores pueden ser vistos como consumidores secundarios o indirectos de los servicios de posgrado (Nicolescu, Pricopie & Popescu, 2009).

Bajo esta filosofía de orientación al cliente, Voorhees (2005), en su investigación sobre el lanzamiento de programas educativos nuevos o la modificación de los programas actuales, destaca diferentes técnicas para evaluar el potencial de mercado de los nuevos programas: estudios basados en los futuros estudiantes, encuestas de los estudiantes actuales, segmentación de mercado, encuestas de empleo y estudios psicográficos de investigación.

Estudios recientes como el de Peralt y Ribes (2013), figura 1, han considerado que el concepto de innovación basada en la co-creación para programas de máster supone la participación activa y la interacción de los siguientes colectivos: los estudiantes adultos, los empleadores, los profesores y el resto de personal universitario. Estas prácticas pueden convertirse en algo vital para las instituciones en el mercado educativo, sin embargo esta participación de los consumidores en estos procesos es aún considerada como algo emergente, que carece de una estructura y un modelo de gestión claro, llegando a ser en la mayoría de los casos errática (Almirall & Wareham, 2008). El presente artículo está centrado precisamente en lo que otros denominan innovación, o participación del cliente en la co-creación desde la fase inicial del proceso de innovación, que es precisamente el aspecto menos investigado (Sjödin & Kristensson, 2012).

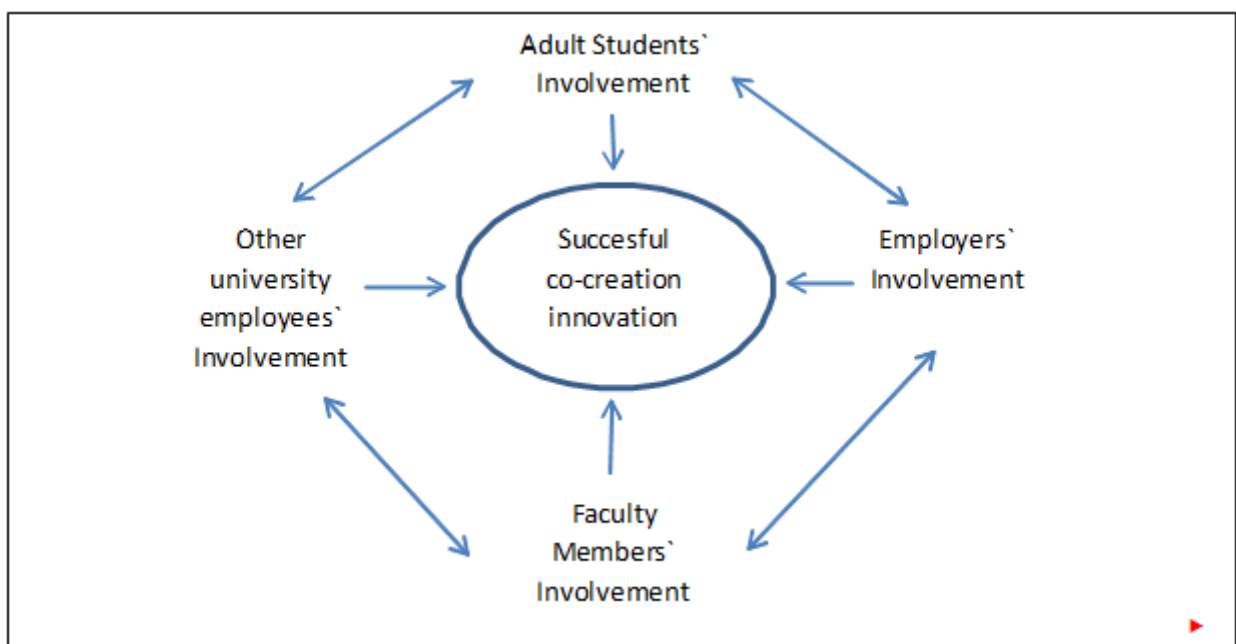


Figura 1. Actores involucrados en el proceso de innovación para programas másters (Peralt & Ribes, 2013)

En la figura 1 se puede apreciar, implícitamente, el concepto de la lógica dominante del servicio (LDS) al considerar el valor de la red o *network* de los distintos colaboradores posibles (Nam & Lee, 2010). El valor de esa red reside en los diferentes recursos de los que disponen todos los participantes: proveedores, socios y clientes (Basole, Rouse, McGinnis, Bodner & Kessler, 2011). Por lo tanto, esta LDS considera la innovación como una estrategia que requiere una serie de actividades (Yan, Ye, Wang & Hua, 2010) que promuevan el ejercicio de co-creación que implica un alto nivel de colaboración entre los distintos implicados en la cadena de valor, entre ellos el consumidor (Moeller, 2008). Estas actividades serán motivo de revisión en el siguiente apartado de esta investigación.

3.2. Identificación de los diferentes métodos y técnicas utilizados para los proyectos de *co-creation innovation* en otros sectores.

Payne, Storbacka y Frow (2008) afirman que, a pesar de que existen diversas publicaciones con ejemplos de empresas que han llevado a cabo proyectos de co-creación, son muy escasas las que describen cómo se lleva a cabo ese proceso. En esta misma dirección apuntan Hoyer et al. (2010) cuando dicen que el área de la co-creación está en sus comienzos y que muchos aspectos todavía no se comprenden del todo.

Al mismo tiempo, en la revisión de la literatura existente se ha podido comprobar la insistencia por parte de diversos autores tanto en describir cómo se desea que sea la participación del consumidor en este proceso como en elegir el método o técnica más idónea para la puesta en práctica de este proceso, conceptos que lógicamente están ligados.

En cuanto a la capacitación del consumidor, Vaisnore y Petraite (2012) señalan que el grado de participación del consumidor en este proceso de innovación deseado por parte de la empresa condicionará la necesidad de capacitarlo para participar a ese nivel deseado. Será la institución educativa quien tendrá que crear las condiciones previas para ello. En esta misma dirección, Prahalad y Ramaswamy (2004) concluyeron que los consumidores activos, informados y capacitados son los que co-crean valor de una manera incremental con la empresa. Por otra parte, Payne et al. (2008) afirman que la comunicación entre la empresa y el consumidor es vital para este proceso y debe ser, tal como indican Gustafsson, Kristensson y Witell (2012), frecuente, bidireccional y no necesariamente física en todas las ocasiones, gracias a las oportunidades que ofrece Internet. Estos mismos autores proponen crear ese diálogo a través de Internet como si se tratara del propio entorno de consumo o prestación del servicio.

Por otra parte y con respecto a los posibles métodos o técnicas, se ha realizado un análisis sistemático de los que se han venido utilizando en la *co-creation innovation*, y se ha

proporcionado una descripción de las mejores prácticas. El término «métodos y técnicas para la *co-creation innovation*» ha sido utilizado en muchos estudios (Sanders & Stappers, 2008; Jaworski & Kohli, 2006; Bitner, Ostrom & Morgan, 2008; Witell, Kristensson, Gustafsson & Löfgren, 2011). Lo definen como las distintas actividades donde los consumidores co-participaban junto con las empresas en el proceso de innovación.

En la tabla 2 se han identificado los distintos métodos y técnicas que se han utilizado con éxito en proyectos de co-creación. En la segunda columna aparecen señalados los principales autores que han realizado investigaciones basadas en estos métodos o técnicas. Por último, se presenta una descripción sobre los mismos así como ejemplos de sectores donde se han venido utilizando estas técnicas. Dentro de este proceso de revisión de los métodos y técnicas, se ha tenido en cuenta la disponibilidad de herramientas de la Web 2.0, ya que pueden acelerar la comunicación, el debate y el intercambio de información de modo que las experiencias locales de la persona o del equipo puedan ser compartidas por toda la organización (Stacey, 2003). Las distintas posibilidades que presenta el social media marketing permiten la interacción con los consumidores, donde las redes sociales se convierten en un lugar idóneo para que la empresa pueda recopilar información sobre los consumidores potenciales.

Posibles Métodos y técnicas para facilitar la co-creation innovation	Autores	Definición del Método o Técnica	Sector aplicación
Participatory Design	Schuler & Namioka, 1993; Kensing & Blomberg, 1998; Spinuzzi, 2005	Se involucra activamente a todas las partes interesadas (por ejemplo, empleados, socios, clientes, ciudadanos, usuarios finales) en el proceso de diseño con el fin de ayudar a asegurar que el producto diseñado se ajuste a sus necesidades y sea perfectamente utilizable	Servicios diseño arquitectónico
Ethnographic Fieldwork	Bloomberg, 1995; Kensing & Blomberg, 1998; Button, 2000	Los investigadores y los diseñadores acuden a lugares reales de trabajo o uso para comprender mejor a las personas a través de observaciones y entrevistas. En algunos proyectos, Design Participatory y Ethnographic fieldwork se combinan.	Maquinaria Industrial
Lead users	Von Hippel, 2005	Los <i>lead users</i> , usuarios avanzados con relación a la población en la categoría de producto, son consultados y aprovechados para fines de previsión de necesidades y generación de nuevos productos así como en las fases posteriores.	Salud y asistencia médica

Posibles Métodos y técnicas para facilitar la co-creation innovation	Autores	Definición del Método o Técnica	Sector aplicación
Empathic Design	Leonard & Rayport, 1997, 2003; Battarbee & Koskinene, 2005; Steen, Kuijt-Evers & Klok, 2007	Los investigadores y diseñadores de la empresa tratan de acercarse a los usuarios finales, viven y trabajan tratando de empatizar con ellos, con su experiencia y sus emociones.	Material uso médico
Co-Design	Sanders, 2000, 2002; Anderson-Connell, Ulrich & Brannon, 2002; Sanders & Stappers 2008	Consiste en una actividad de co-creación colaborativa en el desarrollo de producto y la fase de prototipo, donde los profesionales del diseño y de la investigación potencian, estimulan y guían a los clientes para lograr definir, configurar, un producto o modificarlo en función de sus necesidades.	Sector Turismo
Presence Workshops	Steen et al, 2007; Sleeswijk Visser, Van Der Lugt & Stappers, 2010; Greer & Lei, 2012	Talleres presenciales donde el conocimiento de los usuarios finales y los investigadores es compartido para apoyar la inspiración, la empatía y el compromiso con los usuarios finales.	Educación
On-line Workshops	Dede, 1996; Piller, Schubert, Koch & Möslin, 2005; Folstad, 2013	Talleres on-line en entornos virtuales multiusuario en los que los participantes se convierten en personas digitales dentro del mundo virtual aportando ideas y opinando sobre las mismas.	Software
Appreciative inquiry	Whitney & Cooperrider, 2000; Sullivan, 2004; Watkins, Mohr & Kelly, 2013	Consiste en un método de investigación basado en las mejores prácticas de una organización y la investigación sobre ellas que se centra en lo que podría ser posteriormente también un éxito de futuro, "lo mejor de lo que es" y "lo que podría ser". En ocasiones se involucra a proveedores y clientes.	Organizaciones sin ánimo de lucro
Contextual Design	Beyer & Holzblatt, 1999; Holtzblatt, 2001; Steen et al., 2007	Es una técnica que permite ayudar a los investigadores y diseñadores a través de la observación de personas haciendo tareas en su contexto natural para posteriormente luego aplicar pragmáticamente sus resultados en el diseño de un sistema o un producto.	Educación On-line
Consumers Crowdsourcing	Lakhani, Garvin & Lonstein, 2010; Piller, 2010; Bayus, 2011; Poetz & Schreier, 2009, 2012	Se propone la generación de ideas a una población potencialmente grande y desconocida, conocida como la "multitud", a través de una convocatoria abierta donde se ha dado un proceso de autoselección entre los usuarios que deseen y puedan responder a difundir ampliamente las competencias de generación de ideas.	Publicidad

Posibles Métodos y técnicas para facilitar la co-creation innovation	Autores	Definición del Método o Técnica	Sector aplicación
Virtual Worlds	Bonsu & Darmody, 2008; Füller & Matzler, 2007; Kohler, Matzler & Füller, 2009	Se crean mundos virtuales con experiencias virtuales a través de las posibilidades del mundo 2.0 que se asemejen al máximo a la realidad. Se crean plataformas virtuales alrededor de los mismos con el objetivo de enganchar a los usuarios del producto proporcionándoles una experiencia única semejante a la real, que les haga participar y proporcionar información sobre sus necesidades y gustos a través de esta comunidad virtual que busca representar un mundo real.	Diseño hogares
Living Labs	Abowd, 2000; Ballon, Pierson & Delaere, 2005; Niitamo, Kulkki, Eriksson & Hribernik, 2006; Eriksson, Niitamo, Kulkki & Hribernik, 2006; Bergvall-Karebon, Ihlström Eriksson, Ståhlbröst & Svensson, 2009	Se define como un ecosistema real de <i>open innovation</i> muy centrado en el consumidor, en un entorno de la vida real, donde los usuarios y los prestadores del servicio son motivados a colaborar entre ellos en esos entornos reales para co-crear innovaciones.	Servicios campus universitarios

Tabla 1. Selección de métodos y técnicas para la co-creación

4. Resultados. Clasificación de los métodos y técnicas para la co-creation innovation en el mercado del posgrado

Para la clasificación de los distintos métodos y técnicas reunidos y expuestos en el epígrafe anterior, se han seguido las dimensiones conceptuales señaladas por Diener y Piller (2010) en un proceso de *co-creation*:

- La etapa en el proceso de la innovación en la que los actores externos participan:
 - fase inicial de agrupación de posibles ideas;
 - concepción o desarrollo donde transforman esas ideas en prototipos o ideas de servicio;
 - desarrollo y prueba de mercado (Vaisnore & Petraite, 2012).
- El grado de libertad que se les otorga a los actores externos o la autonomía que se le da al cliente en este proceso.

- El grado de colaboración entre los distintos actores teniendo en cuenta la estructura de las relaciones subyacentes (cada grupo exclusivamente entre sí o relaciones multilaterales entre los distintos grupos). Pinegar (2000) lo define como las interacciones que se dan entre los distintos participantes, que pueden ir de simple transferencia de información en forma de sugerencias hasta transacciones de conocimientos complejos donde, en estos últimos casos, los consumidores adoptan un papel activo y contribuyen en el proceso intelectual, físico o económico. Este nivel de interacciones estará directamente relacionado con los términos utilizados por Vanhaverbeke, Van De Vrande y Cloudt (2008) en cuanto a la exposición por parte de la empresa a los agentes externos en relación a la estrategia de innovación de la compañía. Cuanto mayores sean las nuevas prácticas derivadas de una adaptación cultural y cuanto mayor sea la adaptación de la estructura interna a estas nuevas relaciones con agentes externos, mayores serán las interacciones y la transferencia de conocimiento (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006).

Posibles Métodos y técnicas para facilitar la co-creation innovation	1ª Fase: CONCEPCIÓN	2ª Fase: DESARROLLO y PRUEBA	LIBERTAD ACTUACIÓN CO-PARTICIPACIÓN	
	Agrupación de Ideas- Concepción Idea	Desarrollo y prueba de mercado de la idea elegida	Grado de libertad de los participantes	Grado de co-participación entre los participantes
Participatory Design			Alta	Baja
Ethnographic Fieldwork			Alta	Baja
Lead users			Medio	Medio
Empathic Design			Medio	Medio
Co-Design			Medio	Medio
Presence Workshops			Medio	Medio
On-line Workshops			Alto	Bajo
Appreciative inquiry			Medio	Medio
Contextual Design			Baja	Baja
Consumers Crowdsourcing			Alta	Baja
Virtual Worlds			Alta	Baja
Living Labs			Alta	Alta

Tabla 2. Clasificación de los métodos y técnicas para la *co-creation* para programas de máster según las dimensiones conceptuales de Diener y Piller (2010)

Una vez realizada esta clasificación, y considerados los distintos sectores donde se ha aplicado cada uno de los métodos a través de la literatura revisada, se puede proponer el living lab como la técnica de co-creación más adecuada dado que, se aplica tanto a la fase de concepción como a la de desarrollo y prueba de mercado. Además, cuenta con un grado de libertad alto, para los agentes externos y al mismo tiempo, un alto grado de colaboración. En futuras investigaciones se analizará, con más profundidad, su idoneidad para nuestro mercado de posgrado.

Comparten esta propuesta diversos autores. Folstad (2013) defiende que el living lab es una técnica capacitada para representar entornos de consumo de servicios con alta implicación de los usuarios y con gran uso de infraestructuras físicas; concuerda con el concepto de prestación de un servicio de posgrado universitario. También, hay experiencias previas que la validan en sectores como hospitales, residencias para estudiantes, aeropuertos e incluso campus universitarios (Guldemond & Van Geenhuizen, 2012). Cabe destacar el *living lab* realizado sobre servicios y formas de organización en el Hospital Universitario de Herlev (Guldemond & Van Geenhuizen, 2012), como posible puesta en práctica con información para la casuística de las instituciones educativas.

Sobre esta experiencia, Guldemond y Van Geenhuizen (2012) recalcan varios puntos que merecen consideración (algunos ya se han señalado en apartados anteriores):

- Necesidad de una interrelación intensiva entre los actores participantes.
- Es necesaria la figura de un agente externo integrador del resto.
- La importancia de las herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y el tratamiento de la información.
- Debería evitarse el papel dominante de algunos de los actores participantes sobre los demás.

Sin embargo, estos mismos autores (señalan que no existe suficiente experiencia con los living labs en casos reales como para realizar una revisión más exhaustiva y sistemática del concepto, por lo que representa una invitación para futuras investigaciones.

Asimismo Folstad (2013) apuesta por el *living lab*, aunque apunta que después se debe considerar el resto de técnicas y elegir la más idónea que se desarrollará dentro de ese *living lab*, según los objetivos de la innovación y los distintos factores del proyecto que puedan influir. Dentro de esta corriente, diversos autores (Eriksson et al., 2006; Löh, 2008; Almirall,

2008) consideran muy útil la combinación del living Lab con los *lead users* con el objetivo de la co-creación.

5. Conclusiones y futuras orientaciones a la investigación

El sector educativo de posgrado se encuentra en un momento complejo con una clara necesidad de identificar y plantear estrategias diferenciadoras. La innovación, como forma de diferenciarse, puede ser clave en ese intento estratégico. Dentro de este proceso de innovación, la consideración de paradigmas novedosos utilizados en otros sectores, como es el caso de la *co-creation innovation*, puede ayudar en gran medida a que esta innovación se lleve a cabo con éxito y sea realmente la que marque la diferencia en el posgrado. Dentro de esta innovación basada en la co-creación, resulta necesario profundizar cómo llevar a cabo este proceso, analizar qué métodos y técnicas se pueden plantear e incluso clasificarlas teniendo en cuenta el tipo de proceso que se pretende.

La consideración de los factores clave en un proceso de co-creación para las instituciones educativas en su política de innovación de programas de máster y la consecuente búsqueda de los métodos y técnicas más idóneas para el mismo según las experiencias en otros sectores, es el motivo del presente artículo.

Del marco teórico y de las propuestas realizadas en este artículo, se extraen las siguientes conclusiones que se apuntan como orientaciones para los órganos de gestión de las universidades, así como para futuras investigaciones posibles:

El proceso de *co-creation innovation* que ha funcionado con éxito en otros sectores debería ser considerado en el sector educativo donde estarían involucrados el empleador, el estudiante adulto (estos dos como generadores de ideas y trabajando de manera interrelacionada), y el personal de las instituciones educativas. Las instituciones educativas que decidan comenzar un proyecto de co-creación deberán reflexionar sobre las consecuencias de un proceso de este tipo, en cuanto a la apertura que supone al exterior de cierta información confidencial interna así como la disposición que deben tener para modificar políticas internas en función de las propuestas de los agentes externos.

Poner en marcha un proceso de co-creación de esta envergadura con una involucración tan alta del consumidor requiere un gran dominio del proceso. En esta línea y considerando las aportaciones de Hoyer et al. (2010) resultará de suma importancia considerar los elementos motivadores con los estudiantes adultos y los empleadores para lograr su involucración. Teniendo en cuenta que el realizar un posgrado puede que sea un servicio que se consume una

única vez por parte del profesional adulto, a la hora de elegir los participantes se debería considerar la conveniencia de que sean antiguos alumnos (considerados, en cierta manera, «lead users»), alumnos actuales o futuros alumnos. Y para las empresas o empleadores, también se debería considerar la conveniencia de que sean empresas en las que algunos de sus empleados ya han optado a estos programas de máster.

Esta investigación se ha centrado en plantear los distintos métodos y técnicas posibles de entre los existentes para posteriormente clasificarlos según las distintas dimensiones conceptuales planteadas. Con ello se ha pretendido minimizar las probabilidades de fracaso a la hora de implementar por parte de las instituciones educativas el método que mejor se adapte a los objetivos de *co-creation innovation* que se planteen para poder alcanzarlos. Aquellos métodos y técnicas que faciliten el trabajo e interacción de este proceso en entornos reales de consumo pueden ser muy beneficiosos como señalan Witell et al. (2011).

De la clasificación planteada, de los métodos señalados es precisamente el *living lab* el que mejor representa ese proceso de trabajar la co-creación en situaciones y entornos reales de trabajo, tal y como apuntan algunas investigaciones (Eriksson et al., 2005; Löh, 2008; Almirall, 2008). Al mismo tiempo, dada la particularidad del proceso de compra de un máster, consideramos que la involucración de *Lead Users* es algo también a considerar. Se invita a las instituciones educativas a plantear dinámicas de este tipo por la fortaleza que puede suponer la combinación de estas dos técnicas en un proceso de co-creación.

Por último, asumiendo las limitaciones de este trabajo, en próximas investigaciones se propone ofrecer avances y determinar exactamente el método o técnica más idónea para llevar a cabo esta *co-creation innovation* en programas de máster según los objetivos concretos del proyecto, prestando una especial atención a la combinación del *living lab* y *lead users*. Al mismo tiempo, cabe señalar que en cuanto a la elección del gestor o coordinador del proyecto, se debe tener en cuenta que las universidades suelen participar en los procesos de innovación en calidad de expertos para ayudar o para actuar como intermediarios entre los distintos sectores y empresas. Sin embargo, en nuestra investigación, el personal universitario forma parte de los actores involucrados en el proceso de co-creación, por lo que el éxito de la innovación redundará en su propio beneficio. Por tanto, será necesario abordar la conveniencia de que la figura del intermediario sea alguien distinto al personal de las universidades, como por ejemplo, tal como señalan Bergvall-Kareborn et al. (2009), consultores externos o investigadores ajenos.

Referencias

- ABOWD, G.D. (2000) Classroom (2000). An experiment with the instrumentation of a living educational environment. *IBM Syst J.*, 38(4): 508-530. <http://dx.doi.org/10.1147/sj.384.0508>
- ALMIRALL, E.; WAREHAM, J. (2008). Living labs and open innovation: Roles and applicability. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, 10(3): 21-46.
- ANDERSON-CONNELL, L.J.; ULRICH, P.V.; BRANNON, E.L. (2002). A consumer-driven model for mass customization in the apparel market. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6(3): 240-258. <http://dx.doi.org/10.1108/13612020210441346>
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R.J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 11-14. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0075-8>
- BALLON, P.; PIERSON, J.; DELAERE, S. (2005). Test and experimentation platforms for broadband innovation: Examining european practice. *Proceedings of the 16th European Regional Conference by the International Telecommunications Society (ITS)*, Porto, Portugal, 4-6.
- BASOLE, R.C.; ROUSE, W.B.; MCGINNIS, L.F.; BODNER, D.A.; KESSLER, W.C. (2011). Models of complex enterprise networks. *Journal of Enterprise Transformation*, 1(3): 208-230. <http://dx.doi.org/10.1080/19488289.2011.601397>
- BATTARBEE, K.; KOSKINEN, I. (2005). Co-experience: user experience as interaction. *CoDesign*, 1(1): 5-18. <http://dx.doi.org/10.1080/15710880412331289917>
- BAYUS, B.L. (2011). *Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell IdeaStorm community*. *Management Science*, 59(1): 226-244. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1120.1599>
- BERGVALL-KÅREBORN, B.; IHLSTRÖM ERIKSSON, C.; STÅHLBRÖST, A.; SVENSSON, J. (2009). A milieu for innovation-defining living labs. *In 2nd ISPIM Innovation Symposium*, New York.
- BEYER, H.; HOLTZBLATT, K. (1999). Contextual design. *Interactions*. *Interactions*, 6(1): 32-42. <http://dx.doi.org/10.1145/291224.291229>
- BITNER, M.J.; OSTROM, A.L.; MORGAN, F.N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *Calif Manage Rev*, 50(3): 66. <http://dx.doi.org/10.2307/41166446>
- BLOOMBERG, J.L. (1995). *Ethnography: Aligning field studies of work and design. Perspectives on HCI: Diverse Approaches* (pages 175-197). London: Academic Press.

- BONSU, S.K.; DARMODY, A. (2008). Co-creating Second Life Market—Consumer Cooperation in Contemporary Economy. *Journal of Macromarketing*, 28(4): 355-368. <http://dx.doi.org/10.1177/0276146708325396>
- BOWONDER, B.; DAMBAL, A.; KUMAR, S.; SHIRODKAR, A. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research-technology management*, 53(3): 19-32.
- BUTTON, G. (2000). The ethnographic tradition and design. *Design studies*, 21(4): 319-332. [http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X\(00\)00005-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X(00)00005-3)
- CHESBROUGH, H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- COOK, D.J.; SACKETT, D.L.; SPITZER, W.O. (1995). Methodologic guidelines for systematic reviews of randomized control trials in health care from the Potsdam Consultation on Meta-Analysis. *Journal of clinical epidemiology*, 48(1): 167-171. [http://dx.doi.org/10.1016/0895-4356\(94\)00172-M](http://dx.doi.org/10.1016/0895-4356(94)00172-M)
- DAHAN, E.; HAUSER, J.R. (2002). Product development: Managing a dispersed process. *Handbook of marketing*, B. Weitz and R. Wensley (Eds.). Sage Publications Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608283.n9>
- DEDE, C. (1996). The evolution of distance education: Emerging technologies and distributed learning. *American Journal of Distance Education*, 10(2): 4-36. <http://dx.doi.org/10.1080/08923649609526919>
- DIENER, K.; PILLER, F. (2010). *The market for open innovation. First study to compare the offerings, methods, and competences of intermediaries, consultancies and brokers for open innovation*. RWTH-TIM Group.
- ENACHE, I. (2011). Marketing higher education using the 7 ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V:Economic Sciences*, 4(1): 23-39.
- ERIKSSON, M.; NIITAMO, V.; KULKKI, S.; HRIBERNIK, K.A. (2006). Living labs as a multi-contextual. R&D methodology. In *The 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks*, ICE 2006 (pp. 26-28).
- ERIKSSON, M.; NIITAMO, V.; KULKKI, S. (2005). *State-of-the-art in utilizing living labs approach to user-centric ICT innovation-a european approach*. Lulea: Center for Distance-spanning Technology. Lulea University of Technology Sweden.

- FOLSTAD, A.A. (2013). Guide to online applications for user involvement in living lab innovation. *Information Systems and Technology for Organizations in a Networked Society*: 34: 96-108.
- FREDBERG, T.; ELMQUIST, M.; OLLILA, S. (2008). Managing open Innovation Present findings and future directions. *VINNOVA Report VR 2008(02)*: 12-38.
- FÜLLER, J.; MATZLER, K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27(6): 378-387. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2006.09.005>
- GALLARZA, M.G.; FAYOS, T.; SERVERA, D.; ARTEAGA, F.; FRANCÉS, D.S. (2008). Análisis y evaluación del servicio de formación universitaria: Implicaciones para el marketing estratégico de las universidades. In *7th International Congress Marketing Trends*. ESCP-EAP Venecia.
- GOLDSTEIN, B.; THORP, H.H. (2010). *Engines of innovation: The entrepreneurial university in the twenty-first century*. North California: Univ of North Carolina Press.
- GREER, C.R.; LEI, D. (2012). Collaborative innovation with customers: A review of the literature and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(1): 63-84. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00310.x>
- GRUNER, K.E.; HOMBURG, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success?. *Journal of business research*, 49(1): 1-14. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00013-2)
- GULDEMOND, N.; VAN GEENHUIZEN, M. (2012). 'Living Labs' for New Health Concepts and Medical Technology in Cluster Development. *Regional studies*, 39(1): 47-59.
- GUSTAFSSON, E.; JONSSON, A. (2003). Always best connected. *Wireless Communications, IEEE*, 10(1): 49-55. <http://dx.doi.org/10.1109/MWC.2003.1182111>
- GUSTAFSSON, A.; KRISTENSSON, P.; WITTELL, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?. *Journal of Service Management*, 23(3): 311-327. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231211248426>
- HEIENS, R.A. (2000). Market orientation: Toward an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1): 1-4.
- HOLTZBLATT, K. (2001). *Contextual design: Experience in real life*. In *Mensch & Computer*, 19-22.
- HOYER, W.D.; CHANDY, R.; DOROTIC, M.; KRAFFT, M.; SINGH, S.S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3): 283-296. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670510375604>

- JAWORSKI, B.; KOHLI, A.K. (2006). Co-creating the voice of the customer. in Lusch, R.F. and Vargo, S.L., *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, debate and directions* (pages 109-117). Armonk, New York: M.E Sharpe.
- KENSING, F.; BLOMBERG, J. (1998). Participatory design: Issues and concerns. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 7(3-4): 167-185.
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1008689307411>
- KOHLER, T.; MATZLER, K.; FÜLLER, J. (2009). Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation. *Technovation*, 29(6): 395-407.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2008.11.004>
- KOTLER, P.; FOX, K.F. (1995). Strategic marketing for educational institutions. *Technovation*, 29(6): 395-407.
- KRISTENSSON, P.; MAGNUSSON, P.R.; MATTHING, J. (2002). Users as a hidden resource for creativity: Findings from an experimental study on user involvement. *Creativity and innovation management*, 11(1): 55-61. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8691.00236>
- KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4): 474-491.
<http://dx.doi.org/10.1108/09564230810891914>
- LAKHANI, K.; GARVIN, D.; LONSTEIN, E. (2010). Topcoder (a): Developing software through crowdsourcing. Harvard Business School General Management Unit Case, (610-032). Leonard, D., & Rayport, J.F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard business review*, 75: 102-115.
- LEONARD, D.; RAYPORT, J.F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard business review*, 75: 102-115.
- LLORET, J.; LLORET, A.T.; LLORET, G. (2007). *¿Másters Oficiales de Postgrado o Másters Títulos Propios de las Universidades?*. In V Jornades de Xarxes de Investigació en Docència Universitària [Recurso electrònic]: V Jornades de Redes de Investigación en Docencia Universitaria (page 18).
- LÖH, H. (2008). How to drive innovation in CWE-A Living Lab Approach. Retrieved from: http://www.veforum.org/Projects/444/ConferencePapers/4_ICE2008_CoVES_ALivingLabApproach.pdf.
- LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. (2006) Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3): 281-288. <http://dx.doi.org/10.1177/1470593106066781>

- MARINGE, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6): 466-479. <http://dx.doi.org/10.1108/09513540610683711>
- MARTINI, A.; GASTALDI, L.; CORSO, M.; MAGNUSSON, M.; LAUGEN, B.T. (2012). Continuously innovating the study of continuous innovation: From actionable knowledge to universal theory in continuous innovation research. *Int J Technol Manage*, 60(3): 157-178. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2012.049439>
- MOELLER, S. (2008). Customer integration—A key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, 11(2): 197-210. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670508324677>
- MULDER, I.; STAPPERS, P.J. (2009). Co-creating in practice: Results and challenges. In Collaborative Innovation: Emerging Technologies, Environments and Communities (*Proceedings of the 15th International Conference on Concurrent Enterprising: ICE 2009*, Leiden, The Netherlands, 22–24 June 2009). Centre for Concurrent Enterprise: Nottingham, UK.
- NAM, K.; LEE, N.H. (2010). Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. *Journal of Universal Computer Science*, 16(13): 1761-1775.
- NAMBISAN, S.; BARON, R.A. (2009). Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value Co-creation activities. *J Prod Innovation Manage*, 26(4): 388-406. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- NICOLESCU, L.; PRICOPIE, R.; POPESCU, A. (2009). Country differences in the internationalization of higher Education—How can countries lagging behind diminish the gap. *Review of International Comparative Management*, 10(5).
- NIITAMO, V.; KULKKI, S.; ERIKSSON, M.; HRIBERNIK, K.A. (2006). State-of-the-art and good practice in the field of living labs. *Proceedings of the 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks*. (pp. 26-28). Italy: Milan
- OLIVEIRA, P.; VON HIPPEL, E. (2011). Users as service innovators: The case of banking services. *Research Policy*, 40(6): 806-818. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2011.03.009>
- PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 83-96. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- PERALT, A.; RIBES, G. (2013). A proactive market orientation for the postgraduate programs *Dirección y Organización*, (50): 37-47.

- PILLER, F. (2010). *Open innovation with customers: crowdsourcing and co-creation at Threadless*. Available at SSRN 1688018. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1688018>
- PILLER, F.; IHL, C; VOSSEN, A. (2011). Customer co-creation: Open innovation with customers. In V. Wittke & H. Hanekop, *New forms of collaboration and Innovation in Internet* (pp 31-63). Germany: Gottingen.
- PILLER, F.; SCHUBERT, P.; KOCH, M.; MÖSLEIN, K. (2005). Overcoming mass confusion: Collaborative customer Co-Design in online communities. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4).
- PINEGAR, J.S. (2000). *Customer Involvement in Industrial Product Development: Creating Superior Products*. April 25, Doctoral Program First Paper. Georgia Institute of Technology.
- POETZ, M.K.; SCHREIER, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2): 245-256. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00893.x>
- POETZ, M.K.; SCHREIER, M. (2009). The value of crowdsourcing. Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2): 245-256. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00893.x>
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3): 4-9. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570410699249>
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 12-18.
- RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F.J. (2010). *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity and profits*. New York, NJ: Simon and Schuster.
- REAL DECRETO 1509/2005 (16 DE DICIEMBRE). *Estructura de las enseñanzas universitarias con la regulación los estudios universitarios oficiales de grado*.
- SANDERS, E. (2000). Generative tools for co-designing. In: Collaborative design (pp. 3-12). Springer London: Taylor and Francis.
- SANDERS, E.B. (2002). *From user-centered to participatory design approaches. Design and the social sciences: Making connections* (pp. 1-8).
- SANDERS, E.B.; STAPPERS, P.J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1): 5-18. <http://dx.doi.org/10.1080/15710880701875068>
- SCHIMMEL, K.; ESCHENFELDER, M.; CLARK, J.; MARCO, G.; RACIC, S. (2011). Differences in selection criteria among traditional students, adult continuing education students and graduate students. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(5).

- SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (1993). *Participatory design: Principles and practices*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- SHETH, J.N.; SISODIA, R.S.; BARBULESCU, A. (2006). The image of marketing. *Does Marketing Need Reform*: 26-36. NY: M.E. Sharper, forthcoming.
- SHETH, J.N.; SISODIA, R.S.; SHARMA, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 55-66. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070300281006>
- SINKULA, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing*, 58(1): 35-45. <http://dx.doi.org/10.2307/1252249>
- SJÖDIN, C.; KRISTENSSON, P. (2012). Customers' experiences of co-creation during service innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(2): 189-204. <http://dx.doi.org/10.1108/17566691211232918>
- SLEESWIJK VISSER, F.; VAN DER LUGT, R.; STAPPERS, P.J. (2007). Sharing user experiences in the product innovation process: Participatory design needs participatory communication. *Creativity and innovation management*, 16(1): 35-45. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00414.x>
- SPINUZZI, C. (2005). The methodology of participatory design. *Technical Communication*, 52(2): 163-174.
- STACEY, R. (2003). Learning as an activity of interdependent people. *The Learning Organization*, 10(6): 325-331. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470310497159>
- STEEN, M.; KUIJT-EVERS, L.; KLOK, J. (2007). *Early user involvement in research and design projects—A review of methods and practices*. In *23rd EGOS Colloquium*, Vienna (pp. 1-21).
- SULLIVAN, M. (2004). The promise of Appreciative Inquiry in library organizations. *Library Trends*, 53(1): 218-229.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3): 207-222. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- VAISNORE, A.; PETRAITE, M. (2012). The enablement of customer's participation in the open innovation processes: an analytical framework. *Economics and Management*, 17(4): 1600-1612. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3035>
- VANHAVERBEKE, W.; VAN DE VRANDE, V.; CLOODT, M. (2008). Connecting absorptive capacity and open innovation. Available at SSRN 1091265. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1091265>
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

- VON HIPPEL, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1): 63-78. <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-004-0002-8>
- VOORHEES, R.A. (2005). Institutional research and new program development. *New Directions for Institutional Research*, 128: 29-39. <http://dx.doi.org/10.1002/ir.161>
- WATKINS, J.M.; MOHR, B.J.; KELLY, R. (2013). Appreciative inquiry: A transformative paradigm. *OD PRACTITIONER*, 32(1), 6-12.
- WHITNEY, D.; COOPERRIDER, D.L. (2000). The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *OD PRACTITIONER*, 32(1), 13-26.
- WITELL, L.; KRISTENSSON, P.; GUSTAFSSON, A.; LÖFGREN, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2): 140-159. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231111124190>
- YAN, J.; YE, K.; WANG, H.; HUA, Z. (2010). Ontology of collaborative manufacturing: Alignment of service-oriented framework with service-dominant logic. *Expert Systems with Applications*, 37(3): 2222-2231. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2009.07.051>

Intangible Capital, 2014 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>