

CO-CREACIÓN Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS EMERGENTES

Judith Cavazos Arroyo*

RESUMEN: Los modelos de negocios basados en innovación, sostenibilidad y sociales empiezan a despuntar en varios países emergentes, utilizándose diferentes propuestas como el caso de la co-creación para apuntalar su desarrollo y beneficios a la comunidad. A partir de una investigación documental se hace una revisión sobre la co-creación y distintos modelos de negocios en los que puede insertarse la co-creación como propuesta de valor. Se evidencia la necesidad de modelos de negocio integradores, que enfatizan el valor de uso, de contexto, de la información y el valor compartido a través de la práctica de arquetipos en la operación del negocio a fin de lograr la transformación y la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras Clave: Co-creación, Modelos de negocio, Países Emergentes.

ABSTRACT. Business models based on innovation, sustainability and social begin to appear to in several emerging countries and different proposals as being used the case of co-creation to support its development and community benefits. From documentary research, a review of co-creation and different business models that can be inserted in co-creation as value proposal is made. It is palpable the need for integrative business models that emphasize value of use, context and information and shared value through the practice of archetypes in the business operation to achieve transformation and long-term sustainability.

Key words: Co-creation, Business Models, Emerging Countries.

Introducción

La disciplina del *marketing* ha visto emerger nuevos paradigmas y enfoques que han enriquecido la comprensión de las dinámicas y los fenómenos del mercado (Sheeth, Gardner, & Garrett, 1988; Tadajewski & Saren, 2009). Una de estas propuestas es la co-creación, la cual logró atención en el siglo XX con la propuesta de Prahalad y Ramaswamy (2004a), para posteriormente ser aprovechada en propuestas comerciales y del *marketing* social (Domegan, Collins, Stead, McHugh & Hughes, 2013). Sin embargo, a pesar de que la mayor parte de los enfoques relevantes al tema coinciden en que la co-creación es benéfica, aún existe una falta de acuerdos de cómo funciona y por qué genera beneficios (Gustafsson, Kristensson & Witell, 2012). Así, se mantiene abierta una oportunidad para reflexionar sobre la co-creación y sus posibilidades de impactar en los modelos de negocios como una oportunidad para el desarrollo de emprendimientos de negocio en países emergentes.

El artículo está conformado por una investigación documental que explora los diferentes enfoques vinculados a la co-creación, la necesidad de creación de nuevos negocios lucrativos y no lucrativos en los países emergentes, cerrando con unas reflexiones finales, como consecuencia de los temas analizados.

* Judith Cavazos Arroyo es doctora en Mercadotecnia y profesora-investigadora en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México). E-mail: cavazosjudith03@gmail.com

Co-creación

El concepto de co-creación tiene diferentes implicaciones ya que se reconocen planteamientos desde diferentes enfoques como psicoterapia, administración, innovación, diseño, teoría literaria y creatividad (Ind & Coates, 2013). La cultura de la co-creación es amplia y diversa; por un lado, implica la concepción de que crear no solamente involucra la generación de productos y servicios, sino también creaciones e interpretaciones conjuntas de significados, por tanto es la unión implícita entre los procesos creativos y las necesidades de los interesados (Ind & Coates, 2013).

Uno de los enfoques de la co-creación proviene de los trabajos de Prahalad y Ramaswamy (2000, 2004b) quienes sostienen que la creación de valor se da entre el cliente y la empresa y que las organizaciones que tienen éxito lo harán en base a su capacidad para conectar con los socios y su enfoque en la personalización de la producción a los clientes. En este sentido, es la propia empresa quien se convierte en co-creativa, pero el valor proviene por las ideas desarrolladas en base a los consumidores (Ramaswamy & Gouillart, 2010), lo que implica tanto una gran complejidad en los procesos de la creación de valor, como un alto costo de transferencia de conocimiento del cliente dada su naturaleza tácita (Gustafsson et al., 2012).

Más recientemente, Vargo y Lusch (2004) sustentaron la co-creación desde lógicas alternativas para la comprensión de los mercados y la comercialización sosteniendo que tradicionalmente la posición dominante de la actividad económica se ha centrado en las mercancías tangibles y su aumento de valor durante el proceso de fabricación y distribución. Argumentan que durante años la comercialización de servicios se consideró un tópico especial del *marketing* de productos y sugirieron un replanteamiento del campo hacia el desarrollo de una “lógica dominante del *marketing* de servicios”. Los productos siempre incluyen elementos de servicio en relación con su valor de uso, es decir, el valor no es inherente al producto como tal, sino a la forma en que el consumidor actúa como resultado de su adquisición; por tanto es el acto de la utilización del propio consumidor el que crea el valor real para el usuario (Gronroos, 2011).

En general, el enfoque de la lógica dominante sostiene que (Vargo y Lusch, 2004): 1) todas las economías son economías de servicios, 2) todos los negocios son esencialmente negocios de servicios, 3) el servicio es la base fundamental del intercambio, 4) el servicio se intercambia por servicio, 5) los recursos operantes son la fuente fundamental de ventaja competitiva, 6) el valor siempre es co-creado, y 7) el cliente es co-creador de valor tanto en el ámbito comercial como sin fines de lucro. La propuesta plantea una serie de premisas que dan sentido a un sistema de servicios y sus fundamentos se comprenden desde el paradigma del *marketing* de relaciones (Gummesson, 1994; Gronroos, 1994), la teoría de las competencias centrales (Prahalad & Hamel, 1990; Day, 1994), la teoría de la gestión de recursos (Constantine & Lusch, 1994) y la teoría de redes (Barozet, 2002).

En este paradigma el consumidor es, en última instancia, el único creador de valor cuando un producto o servicio es consumido o usado (Vargo & Lush, 2004); sin embargo, la empresa propone y captura valor desde sus interacciones y relaciones de co-creación con todas las partes involucradas, es decir, la organización requiere

colaborar de forma más dinámica e íntima con sus *stakeholders* para generar valor de forma más próxima con sus clientes (Payne, Storbacka & Frow, 2008, Vargo & Lusch, 2004). Por tanto, la organización necesita el aprovechamiento de sus recursos y capacidades, especialmente las capacidades dinámicas dada su naturaleza inimitable (Kor & Mesko, 2013).

Para Chandler y Vargo (2011) el valor en uso ha sido redefinido como valor en contexto, donde el valor es concebido como algo que es colectivamente co-creado por múltiples actores. Hastings y Domegan (2012) sugieren que la co-creación de valor no es secuencial sino iterativa en relación al valor en uso, al valor en contexto y al valor en la información, ocurriendo simultáneamente dentro y a través de procesos de co-descubrimiento, co-diseño y co-entrega.

En realidad la co-creación tiene una gran aplicabilidad en diferentes sectores y contextos, por lo que puede practicarse en el sector educativo (Fleischman, Raciti & Lawley, 2015), en productos y servicios de lujo para nichos de mercado (Tynan, McKechnie & Chhuon, 2010) e incluso en propuestas de organizaciones no lucrativas y el *marketing* social, como el caso de la co-creación en la base de la pirámide y la reducción de la pobreza (London, 2008).

Las organizaciones lucrativas y no lucrativas que utilizan estos procesos buscan construir significados compartidos, con lo que se genera aprendizaje mutuo, empoderamiento de una voz activa en la definición colectiva de las necesidades y aspiraciones sociales, así como el fomento de relaciones interconectadas, valores compartidos y dinámicas que facilitan la integración de los recursos y las capacidades dinámicas para la generación de una propuesta de valor en uso, en contexto y de la información (Ind & Coates, 2013). Los significados implican procesos sociales a través de una dialéctica continua que da sentido a dinámicas socioculturales, construcciones y discursos sociales de los actores del mercado (Steger, Kawabata, Shimai & Otake, 2008). Esto ha traído un cambio revolucionario en la filosofía del *marketing*, balanceando el poder de la producción hacia el consumo, de tal forma que se destacan las formas en que los consumidores y el consumo son a la vez productivos y agregan valor (Campbell, O'Driscoll & Saren, 2013). En esta dinámica, las organizaciones sociales también tienen la capacidad de influir y ser influidas en el campo de posibles significados, provocando una incidencia dialógica entre las partes (Ind & Coates, 2013).

Un enfoque adicional de la co-creación proviene del enfoque de la innovación y la participación abierta (Chesbrough, 2003) que se soporta en el desarrollo de plataformas de redes internas, externas y colaborativas interdependientes que desarrollan valor compartido a través de lo que se conoce como co-innovación (Arvis et al., 2014). Bajo esta vertiente, el significado de la co-creación se evidencia a través de aspectos como investigación de mercados, innovación y creación de nuevos productos a través de la exploración, el diálogo y la experimentación (Ind & Coates, 2013). La co-creación puede trabajar con relaciones diádicas entre empresas y expertos o clientes particulares, pero también puede hacerlo a través de las relaciones de red, interacciones sociales y generación de *clusters* entre partes interesadas (Juntunen, 2012).

En general, el potencial de la co-creación se basa en la posibilidad de la generación de nuevas formas de desarrollo de propuestas de valor, en asumir nuevos enfoques de colaboración en un ambiente de redes dinámicas con el fin de abordar nuevos requerimientos, las posibilidades del valor de uso, del contexto y de la información así como el desarrollo sostenible y la continuidad de la organización (Bithas, Kutsikos, Sakas & Konstantopoulos, 2015).

Necesidad de nuevos modelos de negocios en los países emergentes

1.- Modelos de negocios

El término “modelo de negocios” es relativamente nuevo, se utilizó por primera vez en artículos académicos en 1957 (Bellman, Clark, Malcolm, Craft & Ricciardi, 1957) y se han utilizado conceptos relativamente similares como “idea de negocios” y “sistema de gestión de servicios”. Su popularidad creció a partir de la década de los años noventa con el crecimiento de los negocios a través de Internet (Nenonen & Storbacka, 2010), pero rápidamente se adoptó también para el desarrollo de negocios *off-line*.

Existe una fragmentación en las definiciones sobre modelos de negocios (Burkhart, Krumeich, Werth & Loos, 2011); en este artículo, un modelo de negocio se define como la forma en que un negocio crea, proporciona y capta valor para sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esto implica que un modelo de negocio no se trata de una estrategia, sino que describe las características de una organización, selecciona un mercado objetivo, reconoce la existencia de varias tipologías de modelos de negocio desarrollando una estructura en particular (Dahan, Doh, Petzel & Yaziji, 2010) y busca una fórmula para obtener utilidades (Nenonen & Storbacka, 2010).

Además, un modelo de negocio representa una conceptualización amplia que tiene una orientación externa y responde a la conexión con los mercados, vincula a los actores focales y permite saber qué mecanismos de intercambio adoptar, qué recursos y capacidades desplegar, cómo facilitar el intercambio de bienes o información, cómo controlar la interacciones y qué incentivos utilizar (Zott y Amit, 2008). Para Nenonen y Storbacka (2010) el modelo de negocio debe estar orientado estrechamente a la generación de relaciones que una compañía realiza con varios actores construyendo una red de valor en la que se entrelazan recursos, activos, procesos y actividades. A pesar de la literatura sobre las características y la diversidad de modelos existentes, algunos expertos reconocen que aún es necesario construir nuevos modelos de negocios y profundizar en los componentes, factores e interdependencias de éstos (Burkhart et al., 2011).

2.- Desarrollo y necesidad de nuevos modelos en países emergentes

La necesidad de desarrollar modelos de negocio innovadores ha cobrado importancia en economías emergentes porque son visualizados como un conductor de crecimiento y desarrollo (Radjou & Prabhu, 2012). Países como India han reconocido

la importancia de la innovación estableciéndose fondos de apoyo gubernamental y programas empresariales de investigación y desarrollo que han conducido al país a posicionarse por su diseño de modelos de negocios innovadores, propios del contexto del país (Velu & Khanna, 2013), donde muchos de ellos han probado ser efectivos al satisfacer necesidades de comunidades con personas de bajos ingresos a través de la provisión de productos o servicios de precio accesible a estos mercados, empoderando a la gente y estimulando el desarrollo de las regiones y del país (Radjou, Jaideep, & Ahuja, 2012; Velu & Khanna, 2013).

Por otra parte, los países emergentes se han caracterizado los últimos años por atraer empresas que satisfacen a un mismo ramo, generando el desarrollo de *clusters* que generen y aseguren una ventaja competitiva. Existen casos exitosos en países como China, India, Brasil y México entre otros, pero particularmente en Rusia se ha complicado la generación de redes colaborativas de organizaciones locales (Bek, Bek, Sheresheva & Johnston, 2013), aunque el emprendimiento de pequeñas y medianas empresas rusas ha impactado el crecimiento económico del país, y tanto la capacidad de los empleados como el capital social a través de las redes sociales vinculadas a familiares y amigos son importantes para impulsar el inicio de un negocio (Ojala & Isomäki, 2011).

También se ha recomendado que países en desarrollo incentiven el establecimiento de más modelos de negocios con orientación social, los cuales se destacan por (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010): retar la sabiduría convencional, realizar alianzas complementarias, realizar continua experimentación, favorecer a accionistas con orientación social y especificar los objetivos de los beneficios sociales claramente. En este sentido, el capital social se convierte en un aspecto central porque establece las normas y redes que permiten la acción colectiva, así como el acceso a los recursos y conocimientos (Spear, 2006). Si se aprovecha la co-creación como un elemento clave de capital social en un modelo social emprendedor, entonces es necesario que éste se vuelva recíprocamente útil entre las partes para contrarrestar las acusaciones de que explota a los consumidores y a otras partes interesadas (Ind & Coates, 2013).

Un aspecto fundamental en la creación y funcionamiento de un modelo de negocio social implica el conocimiento profundo de las capacidades de la organización para adquirir, combinar y utilizar los recursos valiosos de tal forma que pueda ofrecer una propuesta de valor a sus clientes (Yunus et al., 2010). La estructura de las organizaciones sociales es básicamente semejante a las organizaciones lucrativas porque también buscan maximizar las ganancias sociales, recuperar sus costos y ser auto-sostenibles a largo plazo; sin embargo, sus dueños no tienen la intención de apropiarse de las ganancias, aunque tienen el derecho a recuperar su dinero si así lo desean (Yunus et al., 2010).

Otras propuestas (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012) argumentan que se requiere de innovaciones orientadas a la sostenibilidad en los modelos de negocio que estén profundamente integradas a las actividades del negocio. Esto implica (Schaltegger et al., 2012): 1) el compromiso voluntario de la organización para contribuir en la solución de problemas sociales o ambientales sin que sea una reacción

a las regulaciones legales, 2) la generación de una contribución económica positiva, por ejemplo ahorro en costos, incrementos de ventas, mejora de la competitividad, retención de clientes, etc., y 3) el uso de una argumentación clara y convincente de que la actividad de la gestión conduce realmente a una mejora económica, social y ambiental.

En la práctica, la agenda de muchos modelos de negocios basados en la sostenibilidad se basa en la eco-innovación, la eco-eficiencia y prácticas de responsabilidad social. Sin embargo, Bocken, Short, Rana y Evans (2014) sostienen que si bien estos aspectos son importantes, no son suficientes por sí mismos para generar sostenibilidad social y ambiental a largo plazo. Así, los autores proponen ocho arquetipos: 1) maximizar la productividad material y la eficiencia de energía, 2) crear valor desde el “desperdicio”, 3) sustituir con procesos renovables y naturales, 4) entregar funcionalidad (servicios) en lugar de propiedad, 5) adoptar un rol proactivo con los *stakeholders* para asegurar salud y bienestar a largo plazo, 6) buscar la suficiencia reduciendo producción y consumo (modelos de negocios orientados a la frugalidad), 7) reorientar el negocio hacia la sociedad/medio ambiente y, 8) desarrollar soluciones escalables. Estos arquetipos pueden embonar en el desarrollo de modelos de negocios sociales dada la naturaleza en que se propone la generación de valor, ya que se realiza con mayor prioridad el valor social y el desarrollo de las partes interesadas sobre el valor económico, que debe mantenerse para garantizar la viabilidad financiera (Mair & Marti, 2006; Vives & Svejnova, 2011).

Dado que cada vez más personas se insertan al uso de Internet a través del uso de computadoras y dispositivos móviles, se considera importante aprovechar esta oportunidad para el desarrollo de nuevos modelos de negocios (Berman, 2012). La recomendación es la transformación del negocio a través de la adaptación de modelos de negocios “clic and mortar”, tal vez con una versión en el mundo físico y una plataforma digital orientada al mismo mercado o diferentes. El desarrollo de este tipo de modelos de negocios requiere de la adquisición de capacidades digitales, integrar y optimizar todos los elementos físicos y digitales (Berman, 2012), así como la transformación del negocio, muchas veces también del producto o servicio y de los procesos a fin de configurar la propuesta de valor.

Finalmente, Vives y Svejnova (2011) sugieren el desarrollo de modelos de negocios en una estructura integral que conecte diferentes elementos de acuerdo al ciclo de vida del modelo de negocio, que representen un valor más amplio de lo económico, el desarrollo social y cultural, y que vaya más allá de la creación y captura de valor, es decir, se requiere de: la comprensión de los mecanismos, las implicaciones desde el valor compartido, la operación de las utilidades y el crecimiento para asegurar la viabilidad financiera, la sostenibilidad, la escalabilidad/replicación del modelo de negocio y la innovación.

Reflexiones finales

La co-creación ha sido aprovechada por distintas áreas y disciplinas para generar valor y construir significados más profundos con los clientes e incluso con distintos

stakeholders, desde los procesos creativos y las necesidades de los propios contextos donde se utiliza esta capacidad de naturaleza dinámica para descubrir, innovar, diseñar y entregar valor compartido.

Pese a los avances teóricos y prácticos de la co-creación aún hace falta una integración más clara de su significado en la dinámica de los modelos de negocios de naturaleza social a través de la fuerza del capital social para impulsar alianzas y redes dinámicas que posibiliten el valor de uso, de contexto y de la información compartida. Probablemente uno de los mayores desafíos del diseño y operación de los modelos de negocios es lograr la integración de sus componentes, tanto en las interacciones de los recursos más valiosos que posee la organización como en la operación del modelo a través de sus esfuerzos individuales y colectivos para obtener resultados económicos, sociales, ambientales y/o culturales. Para lograrlo, se plantean varios arquetipos para la generación de valor, los cuales pueden combinarse, reducirse o ampliarse de acuerdo a las necesidades del contexto, la posibilidad de entrar a nuevos mercados, el acceso a las redes locales de producción y distribución, el acceso a las materias primas y las formas de mejorar las relaciones con los actores locales (Michellini & Fiorentino, 2011).

La co-creación se relaciona mejor con modelos de negocios que acentúan el valor de la innovación, la sostenibilidad y el valor social. Sin embargo, es importante comprender que un modelo de negocio no sustituye la tarea de la planeación estratégica; más bien un modelo de negocio es un instrumento que contribuye a concretar una idea de negocio utilizable girando en torno de la propuesta, creación y captura de valor en el marco de la estrategia general del negocio.

Recibido: 20/09/15. Aceptado: Aceptado: 12/04/16.

BIBLIOGRAFÍA

- Arvis, Jean-Francois; Saslavky, Daniel; Ojala, Lauri; Shepherd, Ben; Busch, Christina; Raj, Anasuya. *Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*. Washington, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2014.
- Barozet, Emmanuelle. "La teoría de redes y sus aplicaciones en Ciencia Política: Una Herramienta Heurística" en *Revista de Ciencia Política*, 2002, Vol. 22, No.1, pp. 17-38.
- Bek, Mikhail A.; Bek, Nadezda N.; Sheresheva, Marina Y.; Johnston, Wesley J. "Perspectives of SME innovation clusters development in Russia" en *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2013, Vol.28, No.3, pp. 240-259.
- Bellman, Richard, Clark, Charles E., Malcolm, Damon G., Craft, Charles J., Ricciardi, Frederick M. "On the construction of a multi-stage, multi-person business game" en *Operations Research*, 1957, Vol. 5 No. 4, pp. 469-503.
- Berman, Saul J. "Digital transformation: opportunities to create new business models" en *Strategy & Leadership*, 2012, Vol. 40, No.2 pp. 16-24
- Bithas, George; Kutsikos, Konstadinos; Sakas, Damianos P.; Konstantopoulos, Nikolaos. "Business Transformation through Service Science: The Road Ahead" en *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, Vol. 175, pp. 439-446.
- Bocken, N.M.P.; Short, S.W.; Rana, P.; Evans, S. "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes" en *Journal of Cleaner Production* 2014, 65, pp.42-56.

- Burkhart, Thomas; Krumeich, Julian; Werth, Dirk; Loos, Peter. "Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature" en *Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011*, pp. 1-19.
- Campbell, Norah; O'Driscoll, Aidan; Saren, Michael. "Reconceptualizing Resources: A Critique of Service-Dominant Logic", *Journal of Macromarketing*, 2013, No. 33, Vol. 4, pp. 306-321.
- Chandler, Jennifer D.; Vargo, Stephen L. "Contextualization and Value in Context: How Service Frames Exchange" en *Marketing Theory*, 2011, Vol.11, No.1, pp. 35-49.
- Chesbrough, Henry W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press, 2003.
- Constantine, James A.; Lusch, Robert F. *Understanding Resource Management*. Oxford, OH: The Planning Forum, 1994.
- Dahan, Nicolas M.; Doh, Jonathan P.; Oetzel, Jennifer; Yaziji, Michael. "Corporate- NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets" en *Long Rang Planning*, 2010, Vol. 43, 326-342.
- Day, George S. "The capabilities of market-driven organizations" en *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, pp.37-52.
- Domegan, Christine; Collins, Katie; Stead, Martine; McHugh, Patricia; Hughes, Tim. "Value co-creation in social marketing: functional or fanciful?" en *Journal of Social Marketing*, 2013, Vol. 3, No.3, pp. 239-256.
- Fleischman, David; Raciti, Maria; Lawley, Meredith. "Degrees of cocreation: and exploratory study of perceptions of international students' role in community engagement experiences". *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 25, No.1, pp. 85-103.
- Ind, Nicholas; Coates, Nick. "The meanings of co-creation" en *European Business Review*, 2013, Vol.25, No.1, pp. 86-95.
- Grönroos, Christian. "Value co-creation in service logic: a critical analysis" en *Marketing Theory*, 2011, Vol. 11 No. 3, pp. 279-301.
- Gummesson, Evert. "Making relationship marketing operational" en *International Journal of Service Industry Management*, 1994, Vol.5, No. 5, pp.5-20.
- Gustafsson, Anders; Kristensson, Per; Witell, Lars. "Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?" en *Journal of Service Management*, 2012 Vol. 23, No. 3, pp. 311-327.
- Hastings, Gerard; Domegan, Christine. *Social Marketing: Why Should the Devil Have All the Tunes? A Few More Tunes*. New York, NY: Routledge, 2012.
- Juntunen, Mari. Co-creating corporate brands in start-ups. *Marketing Intelligence & Planning*, 2012, Vol. 30, No.2, pp. 230-249.
- Ind, Nicholas; Coates, Nick. "The meanings of co-creation". *European Business Review*, 2013, Vo. 25, No. 1, pp. 86-95.
- Kor, Yasemin; Mesko, Andrea. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 2013, No.34, Vol. 2, pp.233-244.
- London, Ted. "The base of the pyramid perspective: a new approach to poverty alleviation en *Academy of management proceedings*, 2008, pp. 1-6.
- Mair, Johanna; Marti, Ignasi. "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight" en *Journal of World Business*, 2006, Vol.41, No.1, pp.36-44.
- Michellini, Laura; Fiorentino, Daniela. "New business models for creating shared value" en *Social Responsibility Journal*, 2011, Vol.8, No.4, pp.561-577.
- Nenonen, Suvi; Kaj, Storbacka. "Business model design: conceptualizing networked value cocreation" en *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2010, Vol.2. No. 1, pp. 43-59.
- Ojala, Arto; Isomäki, Hannakaisa. "Entrepreneurship and small businesses in Russia: a review of empirical research" en *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2011, Vol. 18, No.1 pp. 97-119.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto, 2011.
- Payne, Adrian F., Storbacka, Kaj; Frow, Pennie. "Managing the co-creation of value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, No.36, Vol.1, 83-96.
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary. "The core competence and the corporation" en *Harvard Business Review*, 1990, Vol. 68, No.3, 79-91.
- Prahalad, Coimbatore K.; Ramaswamy, Venkatran. "Co-opting customer competence" en *Harvard Business Review*, 2000, Vol. 78 No. 1, pp. 79-87.
- Prahalad, Coimbatore K.; Ramaswamy, Venkatran. "Co-creation experiences: The next practice in value creation" en *Journal of interactive marketing*, 2004a, Vol.18, No.3, pp. 5-14.
- Prahalad, Coimbatore K.; Ramaswamy, Venkatran. *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004b.
- Radjou, Navi; Jaideep, Prabhu. "Mobilizing for growth in emerging markets" en *MIT Sloan Management Review*, 2012, Vol. 53, No.3, pp.81-88.
- Radjou, Navi; Jaideep, Prabhu; Ahuja, Simone. *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2012.

- Ramaswamy, Venkat; Guillard, Francis J. *The Power of Co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*. New York: Simon and Schuster, The Free Press, 2010.
- Schaltegger, Stefan; Lüdeke-Freund, Florian; Hansen, Erik G. "Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability" en *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 2012, Vol.6, No.2, pp. 95-119.
- Sheth, Jagdish N.; Gardner, David Morgan; Garrett, Dennis. *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: Wiley, 1988.
- Spear, Roger. "Social entrepreneurship a different model?" en *International Journal of Social Economics*, 2006, 33(5/6), pp. 399-410.
- Steger, Michael F.; Kawabata, Yoshito; Shimai, Satoshi; & Otake, Keiko. "The meaningful life in Japan and the United States: Levels and correlates of meaning in life" en *Journal of Research in Personality*, 2008, Vol.42, No.3, pp. 660-678.
- Tadajewski, Mark; Saren, Michael. "Rethinking the emergence of Relationship Marketing" en *Journal of Macromarketing*, 2009, Vol.29, No.2, pp.193-206.
- Tynan, Caroline; McKechnie, Sally; Chhuon, Celine. Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 2010, Vol.63, No. 11, pp. 1156-1163.
- Vargo, Stephen L; Lusch, Robert F. "Evolving to a new dominant logic for marketing" en *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 68, No.1, pp. 1-17.
- Velu, Chander; Khanna, Mahima. "Business model innovation in India" en *Journal of Indian Business Research*, 2013, Vol.5. No. 3, pp.156-170.
- Vives, Luis; Svejnova, Silviva. "To, from and beyond the margins Business Models: towards an integrative framework. *Management Research en Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2011, Vol. 9, No. 3, pp. 230-242.
- Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand; Lehmann-Ortega, Laurence. "Building social business models: lessons from the Grameen experience" en *Long range planning*, 2010, No.43, Vol. 2, pp. 308-325.
- Zott, Cristoph; Amit, Raphael. "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance" en *Strategic Management Journal*, 2008, Vol. 29, No. 1, pp. 1-26.