

Sistemas de Servicio y Co-creación: Nuevos enfoques para la Gestión de Proyectos

Delia del Carmen Ramírez Vázquez¹
Roberto Osorno Hinojosa²

Resumen

La gestión de los interesados se identifica como una de las áreas de conocimiento más influyentes para el éxito del proyecto. La Ciencia, Gestión e Ingeniería de los Servicios, *SSME* por sus siglas en inglés estudia los sistemas de servicio y busca sistemáticamente nuevas teorías y herramientas para ser aplicadas en diferentes contextos. La Lógica Dominante de los Servicios (LDS) es un enfoque que permite analizar proyectos con una nueva perspectiva. El trabajo contribuye a un enfoque de proyectos centrado en el servicio. Esto aumenta la comprensión de los fenómenos que tienen lugar durante la gestión de los interesados, en particular la co-creación. Se muestra cómo la co-creación está presente en los proyectos y cómo podría estar relacionada con una mejor experiencia, calidad y satisfacción del cliente.

Palabras clave: *Lógica dominante de los servicios, co-creación, sistemas de servicio, gestión de proyectos.*

Introducción

Las organizaciones buscan ser competitivas y para lograrlo, ofrecen productos y/o servicios que se adapten de forma rápida a las necesidades de sus clientes, cambiando y ajustándose a la cambiante realidad. Una forma efectiva de llevar a cabo estos cambios y ajustes es a través de los proyectos (Bourne y Walker, 2004). Es por ello, que empresas y organizaciones buscan que sus proyectos concluyan exitosamente de acuerdo con los planes y objetivos que se plantean en cada uno de ellos.

Al respecto, en la guía de prácticas de gestión de proyectos, conocida como PMBOK, se menciona que “Tradicionalmente, las métricas de tiempo, costo, alcance y

¹ Licenciada en Tecnologías de Información con Maestría en Administración, por ITESO. Cuenta con Certificaciones internacionales como PMP® y Comptia Project+. Ha participado en diferentes proyectos relacionados con Administración de Proyectos, Diseño de Servicios e Innovación abierta. Es profesora, investigadora y coordinadora de la Ingeniería en Empresas de Servicio en ITESO.

² El Dr. Osorno se especializa en la investigación y desarrollo de modelos y plataformas para los ecosistemas de innovación abierta. Es coordinador del proyecto de investigación en ciencia, ingeniería e innovación de los servicios en el ITESO. Actualmente desarrolla plataformas para México, Nicaragua y Kenia. <http://ssme.academia.iteso.mx/>

calidad de la dirección de proyectos han sido los factores más importantes para definir el éxito de un proyecto. Recientemente, profesionales y académicos han determinado que el éxito del proyecto también debe medirse teniendo en cuenta el logro de los objetivos del proyecto” (PMI, 2016), refiriéndose a los objetivos logrados posteriormente a la conclusión del proyecto, entre los cuales se menciona la satisfacción de los interesados. Por otro lado, Pinto y Rouhiainen (2002) sugieren visualizar a la gestión de proyectos con un mayor enfoque en el cliente en aras de mejorar la práctica de esta disciplina. Argumentan estar en contra de que los proyectos se midan solamente en función de las restricciones tradicionales de tiempo, costos y alcance [...] proponen que el éxito de un proyecto sea realmente alcanzado cuando la satisfacción de los clientes es lograda. Siendo que los clientes son considerados como interesados (PMI, 2016) la gestión de estos últimos se convierte en un factor de éxito en los proyectos (Ives, 2005; Nelson, 2007) y un campo interesante de investigación.

Partiendo de la propuesta anterior, se puede entender que, el valor que se genera durante y al finalizar el proyecto debe ofrecerse a quien lo solicitó originalmente - el cliente-. Esta idea se relaciona con un concepto emergente, la Lógica Dominante de los Servicios (LDS), la cual está centrada específicamente en el cliente; dicho concepto fue desarrollado por Vargo y Lusch (2004), quienes proponen una nueva forma de observar al mundo, desde la cual los productos no cobran valor por sí mismos, sino a través de la participación del cliente en un proceso de creación conjunta de valor -co-creación-.

Lo anterior presenta la oportunidad de estudiar la forma en la que la Lógica Dominante de los Servicios, pudiera aportar elementos que ayuden a tener mayores probabilidades de éxito en los proyectos.

Existe teoría relacionada con la co-creación, sin embargo, pocos estudios se han realizado dentro de ambientes reales donde se puedan analizar los elementos de la co-creación y cómo funcionan realmente. Por otro lado, no se han desarrollado trabajos que relacionen a la gestión de proyectos con la Lógica Dominante de los Servicios considerando a la co-creación como un posible elemento que puede potencializar el éxito de los proyectos.

El objetivo del trabajo es conocer la forma en la que la co-creación, pudiera estar relacionada con la gestión de los interesados dentro del contexto de los proyectos. Para lograr lo anterior, se utilizó la metodología del caso de estudio que es reconocida por Gummesson (2014) como valiosa para el aporte en el campo de conocimiento, se realizó un caso de estudio utilizando cuatro proyectos, dos de ellos llevados a cabo con metodologías de gestión de proyectos tradicionales y los otros dos con un modelo de innovación abierta que tiene a la co-creación como un componente.

Marco teórico

Los proyectos y las empresas

Las empresas y organizaciones buscan posicionarse competitivamente con el propósito de prosperar y prevalecer (Porter, 2008). Una vez que éstas han identificado las estrategias y acciones que deben de llevar a cabo para obtener ventajas competitivas, es necesario que sean implementadas oportunamente (Ives, 2005). Los proyectos¹ y su gestión² han sido identificados como un medio para cerrar la brecha entre la formulación de una estrategia y su implementación (PMI, 2016). Por ello, la incorporación de herramientas y prácticas que aumenten las posibilidades de éxito en los proyectos toma especial relevancia.

Los interesados de un proyecto, reconocidos como “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado del proyecto, programa o portafolio” (PMI, 2016) han tomado relevancia en el desarrollo de las prácticas de gestión de proyectos. Ello ha derivado en el reconocimiento de un área específica para la gestión de los interesados. En esta área de conocimientos se identifican procesos como: identificar a los interesados, planear su gestión, gestionar su participación y controlar su nivel de compromiso; estos procesos pueden llevarse a cabo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

El enfoque al cliente es identificado como un factor relevante dentro de la gestión de proyectos y la búsqueda de su participación, además, la satisfacción se convierte en un factor crítico de éxito (Pinto y Rouhiainen, 2002). Para abordar la participación de los clientes en los proyectos, se utiliza a la Ciencia de los Servicios, la Gestión y la Ingeniería propuesta por Horn (2006).

Ciencia y Lógica Dominante del Servicio

La Ciencia de los Servicios, la Gestión y la Ingeniería estudia los sistemas de servicio desde un enfoque multidisciplinario (Jim Spohrer y Maglio, 2008; J. Spohrer, Maglio, Bailey, y Gruhl, 2007). Desde esta ciencia se reconocen a los sistemas de servicios como un conjunto de personas, tecnología e información que interactúan con el propósito de crear e intercambiar valor (Jim Spohrer, Vargo, Caswell, y Maglio, 2008). La conceptualización de los sistemas de servicio puede ser aplicada a diferentes contextos en los que los actores interactúan y crean conjuntamente valor, se considera que los proyectos son uno de estos contextos.

Crear valor a través de los proyectos es una tarea esencial durante el ciclo de vida de los mismos (Heldman, 2015; PMI, 2016) . El valor es creado de forma

1 “... esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único ...” (PMI, 2016)

2 La Gestión de Proyectos está definida como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto” (PMI, 2016).

colaborativa a través de interacciones e intercambio continuo de conocimiento, competencias y recursos (Vargo, Maglio, y Akaka, 2008). Durante la creación de valor, la participación del cliente es esencial como co-productor o co-creador (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2011; Jim Spohrer y Maglio, 2008).

La Lógica Dominante del servicio es una propuesta paradigmática que propone un cambio en la manera en la que observamos al mundo (Vargo y Lusch, 2004). En ésta se argumenta, entre otras cosas, que durante la fabricación de bienes se aplican conocimientos y competencias, y que el resultado es la satisfacción de la necesidad de un cliente que al usarlos también aplican en mayor o menor medida sus propios recursos, los bienes son medio de intercambio de servicio. Lo anterior lleva a los autores a establecer que “todas las economías son economías del servicio” (Vargo y Lusch, 2008)

Desde la LDS se identifica a los clientes no como destinatarios del servicio y del valor creado, sino como participantes activos en la creación de valor dejando de ser un bien operando para convertirse en un actor operante (Vargo y Lusch, 2004). En los sistemas de servicio, clientes y proveedores llevan a cabo esfuerzos combinados para crear conjuntamente valor, que es determinado siempre por el cliente (Christian Grönroos, 2009, 2012).

Co-Creación e Innovación abierta

El fenómeno de la creación conjunta de valor se conoce también como co-creación, y consiste en las actividades llevadas conjuntamente por las partes involucradas en interacciones directas, buscando contribuir al valor que emerge para una o ambas partes (Christian Grönroos, 2012). La co-creación en las organizaciones, es el resultado de la participación coordinada de los actores internos (Normann y Ramirez, 1993).

Durante la co-creación, los actores participantes integran sus propios recursos con los de su contraparte para entonces crear el valor que están esperando, para que ello suceda entonces, es necesario que unos y otros pongan a disposición los recursos y competencias que tienen (Lusch y Nambisan, 2015; Vargo y Akaka, 2012).

Lo anterior implica la participación responsable y consciente de los actores, incluyendo al cliente; la calidad de la experiencia y del valor creado dependerá de su involucramiento y disposición, compartiendo los riesgos y los beneficios que pudieran generarse. Es necesario entonces, que las organizaciones generen ambientes que faciliten experiencias de co-creación (Prahalad y Ramaswamy, 2004) y que desarrollen una cultura interna que permita que sus colaboradores puedan co-crear con los clientes (Tossavainen, 2013).

Ya que la co-creación consiste en la integración y recombinación de recursos por los actores que interactúan (Lusch y Nambisan, 2015), ésta es reconocida como una forma especial de innovación (Akaka y Vargo, 2014). Además, la innovación abierta ha sido identificada como aquella en la que a través de flujos de entrada y de salida, se entrega valor nuevo a través del intercambio de conocimiento con otros actores;

compartiendo recursos, conocimiento y competencias (Chesbrough, 2003), creando redes y ecosistemas de creación de valor. En la literatura se sostiene que, en los proyectos de innovación abierta existe una marcada presencia de co-creación (Chesbrough, et al., 2014) y ello plantea interesantes escenarios para la investigación.

Elementos que describen a la co-creación

Se encuentra desarrollada una amplia literatura entorno a la co-creación, en el estudio que elaboran Galvagno y Dalli (2014) identifican las diferentes perspectivas teóricas en las que se agrupa la producción científica en el tema. En el trabajo se han agrupado las contribuciones más relevantes en los siguientes clústers: características de la co-creación, elementos centrales, principios esenciales, y el proceso.

Las características de la co-creación identificadas son: Las relaciones gestionadas y emergentes (Ballantyne y Varey, 2006), el diálogo basado en la confianza (Ballantyne y Varey, 2006), el intercambio de conocimiento (Ballantyne y Varey, 2006; Christian Grönroos, 2012; Kristensson, Matthing, y Johansson, 2008; Vargo y Lusch, 2004), motivación (Christian Grönroos, 2012; Kristensson et al., 2008) y colaboración (Sanders y Stappers, 2008; Jim Spohrer et al., 2008).

Los elementos centrales o pilares propuestos por Prahalad y Ramaswamy (2004) como DART: Diálogo, que implica interacciones y relaciones profundas y simétricas, el acceso a la información, los riesgos valorados por el cliente para tomar sus propias decisiones y finalmente la transparencia en los procesos para la toma de decisiones.

Los principios esenciales que plantea Ramaswamy y Gouillart (2010): El valor que cada participante en el proceso de co-creación espera recibir, el uso de la experiencia y recursos para ser integrados en el proceso, la interacción entre los actores y un ambiente o plataforma propicio para compartir e integrar recursos.

El proceso de co-creación propuesto por C. Grönroos y Ravalid (2011) en el que identifica los roles de cliente y proveedor, y las fases que implica el proceso: previo al encuentro, durante el encuentro y posterior al encuentro. En este proceso, la identificación de roles es esencial (Freeman, 1984; PMI, 2013).

Se encontraron coincidencias entre los autores en que algunos de los elementos que pueden estar presentes (y propiciar a la vez) el proceso de la co-creación son: el diálogo (Ballantyne y Varey, 2006; Prahalad y Ramaswamy, 2004), el acceso a la información (Prahalad y Ramaswamy, 2004), la capacidad de asumir riesgos por parte del cliente (Prahalad y Ramaswamy, 2004), intercambio de conocimiento (Ballantyne y Varey, 2006; Christian Grönroos, 2012; Kristensson et al., 2008; Vargo y Lusch, 2004), la motivación (Christian Grönroos, 2012; Kristensson et al., 2008), la colaboración y el fortalecimiento de relaciones asimétricas (Sanders y Stappers, 2008; Jim Spohrer et al., 2008).

Las perspectivas teóricas propuestas en la literatura presentan oportunidades para entender con mayor profundidad a la co-creación y que con ello se propongan alternativas de gestión teniendo como marco de referencia a la LDS.

Pendientes de investigación a abordar

Si bien la producción académica relativa a la co-creación es amplia, hasta el año 2012, el 85% de ésta se ha estado enfocada en desarrollar teoría (Gummesson, Mele, Polese, Galvagno, y Dalli, 2014). Lo anterior invita a explorar, modelos aplicables para la gestión de la co-creación. Es necesario, según los autores, continuar profundizando en la teoría de la co-creación entre interesados, clientes y redes, así como sus implicaciones prácticas para la gestión. Lo anterior en coincidencia con lo propuesto por tema (Kristensson et al., 2008; Tossavainen, 2013). Así mismo, es necesario investigar al fenómeno de la co-creación desde los diferentes roles y actores en una organización (Christian Grönroos, 2012; Tossavainen, 2013).

Específicamente, interesa profundizar en la comprensión de la relación que pudiera existir entre los elementos de la co-creación y los procesos de gestión de los interesados en el contexto de la gestión de proyectos. La pregunta de investigación se establece en los siguientes términos: ¿Cómo influye la co-creación en la gestión de interesados dentro de los proyectos? Con ello, se propone enriquecer la comprensión de las características de la co-creación y aportar nuevos factores que sirvan como referencia para el diseño de procesos y herramientas para la gestión de los interesados.

Metodología

Ya que el objetivo de la investigación está comprendido dentro de la gestión de interesados, la gestión de proyectos y la ciencia de los servicios, es pertinente atender las recomendaciones de Gummesson (2014) en el sentido de aplicar el caso de estudio como metodología para aportar nuevo conocimiento en el campo. Se tomaron las propuestas de Yin (2009), Maxwell (2005), Creswell (2007), Eisenhardt y Graebner (2007), Miles y Huberman (1994), (Gummesson, 2014) y (Osorno Hinojosa, 2013) para la construcción de dicha metodología.

Considerando lo descrito previamente, se definieron tres constructos teóricos que componen la pregunta de estudio y que fueron identificados durante la revisión de la literatura:

1. La gestión del proyecto como medio para influenciar la competitividad.
2. La gestión de interesados como medio para tener proyectos más exitosos.
3. La co-creación como un proceso que puede influir en la gestión de interesados dentro de los proyectos.

De estos constructos se estableció, como objetivo de investigación estudiar la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la co-creación en la gestión de interesados dentro de los proyectos?

De la pregunta y constructos teóricos, se establecen proposiciones de estudio (Yin, 2009): Estas permitieron observar y aprender con la intención de responder a la pregunta de estudio.

Del constructo teórico No 1, se estableció como proposición de estudio:

- Proposición 1: Estudiar las diferencias presentadas en los resultados de los proyectos de acuerdo con las percepciones de los distintos interesados.
- Del constructo teórico No 2, se estableció como proposición de estudio:
- Proposición 2: Estudiar las diferencias presentadas durante la gestión de interesados en cada proyecto.
- Del constructo teórico No 3, se estableció como proposición de estudio:
- Proposición 3: Identificar la influencia que tiene la co-creación en el manejo de los interesados dentro de los distintos proyectos.

Una vez definido el ámbito de la exploración y la pregunta de investigación, se definió el caso de estudio con sus 4 proyectos y se seleccionó a la organización. El caso de estudio que se presenta fue desarrollado en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Universidad Jesuita.

Para realizar el caso se seleccionaron cuatro proyectos, dos de ellos ejecutados con metodologías tradicionales de proyectos y dos con el modelo de innovación abierta. La intención de esta selección es contrastar proyectos con metodologías tradicionales de gestión de proyectos contra proyectos que tienen a la co-creación dentro de su ejecución de manera influida, con la intención de identificar si alguna de las técnicas de la co-creación podría aportar a la mejora de procesos o desarrollo de nuevas herramientas dentro de la gestión de los interesados.

Dentro de este documento se refiere a los proyectos por su número, siendo los proyectos 1 y 2 aquellos que se ejecutaron bajo prácticas de gestión de proyectos tradicionales. Los proyectos 3 y 4 fueron desarrollados con prácticas ciclo de vida de Innovación Abierta donde sí consideraban a la co-creación como un elemento esencial en la gestión.

Los proyectos bajo prácticas del PMI (2013). Aplicaron las herramientas y técnicas sugeridas para la gestión, como: (1) levantamiento inicial de requerimientos, (2) la gestión del tiempo ligada con un plan de trabajo inicial y responde a una serie de restricciones definidas al inicio del proyecto, (3) el manejo de interesados definido desde la planeación, (4) los roles principales encontrados dentro de estos proyectos -el líder del proyecto, los patrocinadores, el equipo de trabajo y los clientes-, (5) la función principal del líder del proyecto, la cual fue realizar el proyecto utilizando los procesos y herramientas de la gestión de proyectos, buscando tener mayores probabilidades de éxito. (8) no existieron prácticas de co-creación aplicadas de manera intencionada.

En los proyectos regidos por el ciclo de vida de Innovación Abierta (1) el alcance se fue construyendo incrementalmente y validando contra resultados parciales, (2) la gestión del tiempo y de las actividades fue dinámica y solo regida por entregables

y fechas límite, (3) la gestión de interesados fue informal, durante el proyecto identificaron durante el proyecto a los interesados, así como, sus expectativas, (4) los roles principales encontrados durante el proyecto son el socio, los alumnos y el facilitador, (5) la función principal del facilitador fue asegurarse que el método de innovación abierta se estuviera llevando entre los demás roles (8) y finalmente se aplicaron prácticas reconocidas en la innovación abierta como co-creación. Las prácticas de co-creación aplicadas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Prácticas de co-creación

Elemento dentro de los proyectos regidos por el ciclo de vida de Innovación Abierta	Característica de Co-creación
Eventos de co-creación	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Los participantes ponen sus recursos (experiencia, conocimientos, dudas, habilidades) a disposición del equipo para resolver preguntas, desafíos o necesidades relacionadas con el proyecto. · Los participantes diseñan soluciones, que son validadas con las necesidades de los clientes. · Los participantes comunican a clientes y otros colaboradores, los resultados de su diseño, obtienen retroalimentación y buscan crear valor en conjunto. · Durante los eventos se promueven los elementos necesarios para la co-creación como: trabajo en equipo, confianza, dialogo, relaciones, transparencia, acceso a la información y la compartición de riesgos.
Rol del facilitador	<p>Este rol tiene como responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mantener a los interesados comunicados. · Mediar conflictos. · Elaborar preguntas que guíen la creatividad de los participantes. · Mantener el mismo nivel de conocimientos acerca del modelo de trabajo. · Mantener un acceso simétrico a la información. · Preparar y mantiene un marco de políticas y reglas de interacción (reglas para un ambiente de co-creación) para todos los eventos.

Reducción de asimetrías	·Se busca, a través de la información, facilitación y negociación, reducir las asimetrías en roles y relaciones entre los participantes.
-------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Una vez seleccionados los casos, se procedió al diseño detallado de los instrumentos de levantamiento, reducción, interpretación y análisis de la información (Miles y Huberman, 1994). Las proposiciones de estudio marcaron las diferentes dimensiones a estudiar en los proyectos. A partir de estas proposiciones, se diseñaron las preguntas de primer y segundo nivel y se identificaron las categorías para el análisis de información: Resultado percibido, aporte a la organización, cumplimiento de expectativas, experiencia de los participantes, co-creación de valor y prácticas para el manejo de interesados (Yin, 2009)

Para el levantamiento de información se llevaron a cabo 16 entrevistas, se documentaron más de 320 horas de eventos, 16 encuestas, y se analizaron 30 expedientes documentales. Además se aplicaron los instrumentos de validez interna y externa recomendados por Yin (2009), consistentes en: el uso de la teoría como fuente del diseño de la investigación, la aplicación de explicaciones y proposiciones rivales, la comparación triangulada entre los casos analizados, el uso de instrumentos para la construcción de las explicaciones, la construcción de cadenas de evidencia, la selección y verificación de informantes clave y la búsqueda de patrones en la información entre los casos estudiados.

El instrumento para realizar las 16 encuestas fue necesario ya que, durante la etapa de análisis de la información no era viable responder a la proposición de estudio n° 3, por lo que fue necesario diseñar un nuevo instrumento. Su objetivo y diseño estuvo centrado en cuantificar la percepción de los elementos de la co-creación y su influencia dentro de los cuatro proyectos. Se puede observar en la tabla 2 los roles de los participantes entrevistados y encuestados para recabar la información.

Tabla 2. Roles entrevistados y encuestados dentro de los proyectos

Proyecto	Rol dentro del proyecto
1	Líder del proyecto y encargado de la operación una vez terminado el proyecto, patrocinador y principal impulsor del proyecto, patrocinador y jefe de los recursos asignados al proyecto, equipo de proyecto y futuros ejecutores de la operación.
2	Líder del proyecto, equipo del proyecto.
3	Proveedor del problema a resolver, representante de la organización, integrantes del equipo alumnos de la institución, facilitador del equipo.
4	Proveedores del problema a resolver, representante de la organización, integrantes del equipo alumnos de la institución, facilitador del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

La generación de más y mejor conocimiento requiere de una investigación sistemática y rigurosa (Gummesson, 2014). La información recabada fue ordenada, reducida,

analizada e interpretada aplicando los criterios de triangulación sugeridos en la metodología, siguiendo la lógica de las proposiciones de estudio (Miles y Huberman, 1994). Si bien se clama que los resultados de la metodología del caso de estudio no pueden ser generalizados, el caso de estudio puede generar teoría sustantiva para entender mejor diferentes situaciones (Gummesson, 2014), en este caso: el manejo de interesados. Los resultados obtenidos fueron rigurosamente contrastados con el marco teórico, para que, mediante la discusión, se desarrollara la contribución al campo de conocimiento a través de una generalización analítica (Eisenhardt y Graebner, 2007; Gummesson, 2014).

Resultados

La información recabada y analizada de acuerdo a la metodología que se utilizó, arrojó las evidencias que constituyen a los resultados o teoría final (Eisenhardt y Graebner, 2007) y que se organizaron en función de las proposiciones de estudio.

Proposición 1: Diferencias en los resultados de los proyectos. En esta proposición se buscó estudiar las diferencias en los resultados de los proyectos y el nivel de satisfacción de los interesados. No se encontraron diferencias plausibles entre los proyectos en los cuales se aplicaron prácticas de co-creación, y aquellos en los que no se aplicaron, se piensa que el nivel de satisfacción no está necesariamente relacionado con la aplicación de estas prácticas.

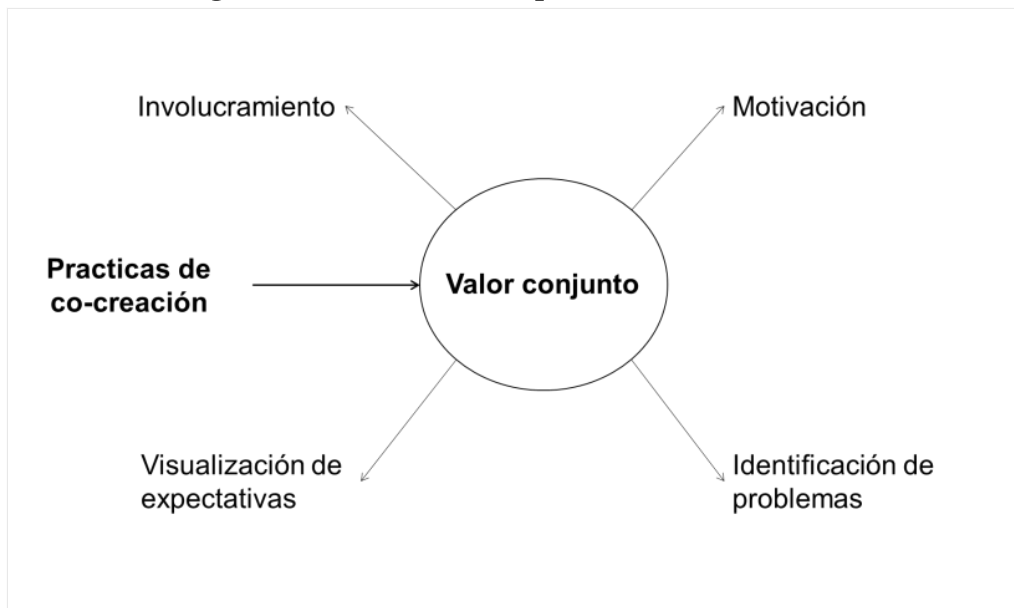
Las evidencias arrojaron un hallazgo no esperado: la percepción de aprendizaje a lo largo del proyecto es mayor en aquellos proyectos en los que se aplicaron prácticas de co-creación. Además, se encontraron evidencias de una marcada valoración en el aprendizaje, esta valoración fue observada por todos los entrevistados independientemente del tipo de proyecto, sin embargo, se identificó que en los proyectos donde se aplicaron las prácticas de co-creación es mayor la percepción y el valor observado de éste elemento por los interesados, debido a que el aprendizaje es uno de los principales componentes en ésta práctica, donde se buscan compartir y integrar los recursos de las partes, por otro lado, en los proyectos sin prácticas de co-creación, el principal objetivo buscado es el logro de resultados, por lo que, el aprendizaje es una consecuencia no prioritaria del trabajo que se visualiza cuando se analiza con mayor detalle el proyecto.

Proposición 2: Diferencias en la gestión de interesados. Las evidencias analizadas mostraron diferencias en la identificación del valor del proyecto entre aquellos proyectos en los que se aplicaron prácticas de co-creación y aquellos en los que no. En los proyectos en los que se aplicaron prácticas de co-creación, las personas participaron de manera intensiva en la identificación de los problemas y en la visualización de las expectativas.

La información analizada mostró, además, que los participantes en los proyectos en los cuales se aplicaron prácticas de co-creación, tuvieron mayores niveles de involucramiento y motivación a lo largo del proceso.

La información sugiere entonces, que los proyectos en los que los participantes identificaron conjuntamente el valor fueron aquellos en los que se aplicaron prácticas de co-creación; en ellos se muestran mayores niveles de involucramiento y motivación. Además, se mostró una mayor visualización de las expectativas y una visión compartida del problema a resolver (Figura 1).

Figura 1. Influencia de las prácticas de co-creación



Fuente: Elaboración propia.

Proposición 3: Influencia de la co-creación en el manejo de interesados. Finalmente, en la proposición de estudio número 3 se estudió la presencia de los diferentes factores que influyen en la co-creación y la forma en la que ésta puede estar relacionada con el manejo de interesados. Las evidencias ofrecieron suficientes evidencias para sostener que las prácticas de co-creación tienen un impacto diferenciado en el manejo de los interesados. A pesar de ello, las evidencias mostraron que los interesados detectaron la presencia en mayor o menor magnitud de algunos elementos de la co-creación identificados en la teoría. Lo anterior llevó a elaborar levantamientos adicionales de información, de acuerdo a lo recomendado por (Miles y Huberman, 1994). Las evidencias adicionales ratificaron la detección de 6 elementos de co-creación en los diferentes proyectos: Habilidad para tomar riesgos, acceso a información, motivación, colaboración y aplicación de relaciones simétricas, intercambio de conocimiento y dialogo. Además, se observó que estos elementos se encontraron presentes tanto en los

proyectos en los que se aplicaron prácticas de co-creación como en aquellos en los que no.

La presencia diferenciada de los elementos de la co-creación en cada proyecto, mostró que este fenómeno no se presenta de manera unificada o monolítica, sino que se puede presentar de manera gradual. Esta presencia es detectada por los interesados a lo largo de los proyectos.

Se puede sintetizar los resultados de la siguiente manera. La proposición de estudio número 1 arrojó como resultado que, en los proyectos en los cuales se aplicaron prácticas de co-creación, existe una mayor percepción de aprendizaje en los involucrados, misma que es valorada por ellos.

La proposición de estudio número 2 arrojó que, en los proyectos en los cuales se aplican prácticas de co-creación, existe una identificación conjunta de valor en los interesados, que coincide con un mayor involucramiento, motivación e identificación clara de las expectativas.

La proposición de estudio número 3 arrojó como resultado la presencia de 6 elementos de co-creación con diferentes niveles de presencia, lo que hace pensar que este fenómeno no se da de manera monolítica sino más bien atomizada.

Como se puede observar, las proposiciones 1 y 3 llevaron a resultados no esperados. Estos surgen metodológicamente, cuestionando o contraponiendo los supuestos de estudio inicialmente planteados en el diseño de la investigación. Lo anterior los hace particularmente valiosos, ya que no están sujetos a la desviación que pudiera tener el investigador en la interpretación de la información, sino que surgen a partir de lo que las evidencias muestran.

Discusión

El objetivo del trabajo fue profundizar la comprensión de los elementos y características de la co-creación, así como su relación con la gestión de interesados. Ello con el propósito de aportar nuevas herramientas para la gestión de proyectos. Con el propósito de aportar elementos teóricos a partir del caso presentado, se siguen las recomendaciones de Eisenhardt y Graebner (2007) contrastando los resultados (conocidos como teoría final), con el marco teórico (conocido también como teoría inicial) y con ello, establecer una aportación al campo de conocimiento.

En la Proposición de Estudio número 1 se buscó estudiar las diferencias en los resultados de los proyectos, percibidos por los interesados. En la información analizada se observó que el aprendizaje es un activo valorado por los interesados, sin considerar los resultados en los proyectos.

Independientemente de la intención de aplicar prácticas para la co-creación, todos los proyectos mostraron evidencias de este proceso en mayor o menor medida. Si bien no se encontraron evidencias de una relación entre el nivel de co-creación y la

satisfacción de los clientes, la información mostró que la percepción de aprendizaje fue mayor en los casos en los que se aplican prácticas de co-creación. Esta percepción de aprendizaje influyó en la satisfacción de los interesados.

La participación del cliente en la creación de valor es un componente esencial en el proceso de co-creación, visto desde la Lógica Dominante del Servicio (Vargo y Lusch, 2004), el cliente pasa de ser un recurso operando a uno operante en el que intercambia intensivamente conocimiento y competencias con el proveedor, o con el resto de los actores (Vargo y Akaka, 2012).

En concordancia con la teoría, aquellos proyectos en los que se aplican prácticas alineadas con los procesos de co-creación, pueden aumentar la percepción del aprendizaje por parte de los involucrados. Ya que la gestión de proyectos está basada en la gestión de conocimiento (Cabanis-Brewin y Dinsmore, 2011), y de que esta práctica busca satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados (PMI, 2016) se considera también que las prácticas de co-creación enriquecen a las de gestión de proyectos y ayudan a cumplir sus objetivos.

En la Proposición de Estudio número 2 se buscó estudiar las diferencias en las prácticas de gestión de los interesados en los proyectos. Los resultados mostraron que, en los proyectos en los que aplicaron prácticas para la co-creación, participaron intensivamente personas involucradas en el problema a resolver y personas ajenas al problema, pero consideradas también como interesados. En estos proyectos se observó una integración de expectativas más rápida que en los proyectos en los que no se aplicaron estas prácticas.

La participación de los involucrados en escenarios en los que se describen situaciones por quienes las viven cotidianamente, lleva a los participantes a la derivación (Kristensson et al., 2008), situación que les permite identificar de manera más eficiente las necesidades a resolver y con ello aumentar su nivel de involucramiento.

Lo anterior invita a sugerir que las prácticas de co-creación aplicadas en la gestión de proyectos pueden estar relacionadas con el involucramiento de los interesados cuando, participando en la descripción de escenarios, participan en el proceso de derivación de la situación del usuario.

En la Proposición de Estudio número 3 se estudió la presencia de los diferentes elementos de la co-creación en los proyectos. Los resultados mostraron que existe la presencia de 6 elementos de co-creación identificados en la literatura (Ballantyne y Varey, 2006; Christian Grönroos, 2012; Kristensson et al., 2008; Prahalad y Ramaswamy, 2004; Sanders y Stappers, 2008; Jim Spohrer y Maglio, 2008; Vargo y Lusch, 2004). A pesar de que, en la mitad de los proyectos se aplicaron intencionadamente práctica de co-creación, los participantes de la totalidad de los proyectos dan cuentas de la presencia de elementos de co-creación en una magnitud u otra. A esta presencia variable se ha denominado *gradiente de co-creación*.

Los proyectos están definidos como esfuerzos temporales que son llevados a cabo por personas con un propósito específico (PMI, 2016). El desarrollo de actividades y/o procesos que las personas llevan a cabo usando tecnología y otros recursos para producir productos o servicios para clientes externos o internos es considerado por Alter (2012) un sistema de trabajo y por ende un sistema de servicio. La teoría sugiere que, en el caso de que los proyectos sean sistemas de servicio, entonces deberían estar presentes el intercambio intensivo de conocimientos y competencias con el propósito de co-crear valor (Vargo y Lusch, 2004). Los resultados coinciden con lo propuesto en la teoría al encontrar que en los proyectos se encuentran presente, en mayor o menor medida, elementos de la co-creación, independientemente de que se busque su aplicación intencionada o no.

Contribución

La gestión de interesados dentro de los proyectos ha cobrado relevancia a lo largo de los últimos años, y ello se refleja en la actualización de las prácticas sugeridas por el (PMI (2013); PMI, 2016). El trabajo contribuye en este campo al sugerir que los proyectos pueden ser vistos como sistemas de servicio. El trabajo contribuye con tres propuestas teóricas:

Primero, las prácticas de co-creación influyen en la satisfacción del cliente aumentando su percepción en el aprendizaje e intercambio del conocimiento. Segundo, estas prácticas pueden estar relacionadas con el involucramiento de los interesados cuando derivan situaciones en los involucrados y ayudan a la alineación de expectativas. Tercero, los proyectos vistos como sistemas de servicio muestran la presencia de factores que inciden en la co-creación, estos factores han sido identificados y priorizados, a estos factores se les denomina “ambiente de co-creación” (Figura 2).

Implicaciones de las propuestas teóricas

Toda visión centrada en el servicio es necesariamente relacional y orientada al cliente (Vargo y Lusch, 2004). Siendo que los proyectos son sistemas de servicio, es necesario aplicar los principios, prácticas y herramientas que buscan involucrar a los interesados en los procesos de co-creación para aumentar sus niveles de satisfacción.

Siendo que los clientes son siempre co-creadores en los sistemas de servicio (Vargo y Lusch, 2004), la aplicación de prácticas y herramientas que impulsen la integración de recursos entre los interesados, puede llevar a que éstos se involucren de manera más exitosa a lo largo del ciclo de vida de proyectos.

Ya que los proyectos son, como se ha establecido, sistemas de servicio, se abre una ventana de oportunidad para aplicar las premisas fundamentales de la LDS (Vargo y Lusch, 2008) y con ello descubrir nuevas herramientas y aplicaciones para una mejor gestión de interesados.

Gestionar el involucramiento de los interesados es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas (PMI, 2016) . Éste proceso contempla las habilidades de comunicación, las habilidades interpersonales y las habilidades de gestión como las herramientas y técnicas a aplicar. Por otro lado, el monitoreo del involucramiento de los interesados consiste en monitorear y ajustar las estrategias para mantener el compromiso de los interesados (PMI, 2016), sin ser específicos en técnicas de involucramiento. El trabajo muestra cómo este involucramiento puede ser potenciado a través de la incorporación de prácticas de co-creación.

La propuesta enriquece la comprensión de la co-creación presente en los proyectos. Además, se contribuye a la gestión de interesados mostrando la forma en la que las prácticas de co-creación inciden en la participación y satisfacción de los interesados, tema relevante en la gestión de proyectos. Finalmente, la propuesta presenta alternativas para entender a la gestión de proyectos desde la Lógica Dominante del Servicio y con ello, aumentar el marco de referencia teórico que puede aportar a esta gestión.

Limitaciones y líneas pendientes de investigación

Se ha contribuido al campo del conocimiento de la gestión de proyectos, específicamente a los interesados en los proyectos. La investigación presenta, como es natural, limitaciones y oportunidades tales como: (1) la aplicación de los conceptos propuestos en otros entornos, (2) el estudio estadístico del comportamiento de los proyectos y (3) el desarrollo de un modelo aplicable en las prácticas de gestión de proyectos. A pesar de lo anterior, se contribuye con nuevos elementos a considerar en la gestión de interesados. Finalmente, se observa pertinente continuar los trabajos que exploren la relación entre la propuesta de la Lógica Dominante del Servicio y las implicaciones que puede tener en los proyectos, vistos como sistemas de servicio.

Conclusiones

Se presenta en el trabajo la necesidad de que las organizaciones logren el éxito en los proyectos para que ello les ayude a ser competitivas. La gestión de interesados es un factor relevante en el éxito de los proyectos y al respecto existen oportunidades relevantes de investigación.

El propósito de la investigación fue conocer la forma en la que la co-creación puede influir en la gestión de interesados dentro del contexto de los proyectos. Para lograrlo, se llevó a cabo un estudio de la literatura que derivó a la generación de tres proposiciones de estudio aplicadas a al caso de estudio que considera 4 proyectos diferentes.

Los resultados del análisis, contrastados con la teoría inicial, llevaron a proponer, que los proyectos pueden ser vistos y analizados como sistemas de servicio y por lo tanto, pueden ser estudiados desde la perspectiva de la Ciencia de los Servicios. Además, las prácticas de co-creación influyen en la satisfacción e involucramiento del cliente aumentando su percepción de aprendizaje e intercambio de conocimiento.

El trabajo plantea como líneas de investigación a desarrollar, la aplicación de la Lógica Dominante del Servicio en las prácticas de gestión de proyectos y con ello proponer nuevas herramientas y propuestas teóricas.

Agradecimientos

Agradecemos al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) por el apoyo y los recursos brindados para la realización de este trabajo.

Referencias

- Akaka, M. y S. Vargo (2014). "Technology as an operant resource in service (eco) systems." *Information Systems and e-Business Management* 12(3): 367-384.
- Alter, S. (2012). Metamodel for Service Analysis and Design Based on an Operational View of Service and Service Systems. *Service Science*, 4(3), 218-235.
- Ballantyne, D., y Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing theory*, 6(3), 335-348.
- Bourne, L., y Walker, D. H. (2004). Advancing project management in learning organizations. *The Learning Organization*, 11(3), 226-243.
- Cabanis-Brewin, J., y Dinsmore, P. C. (2011). *The AMA handbook of project management*. Estados Unidos: American Management Association.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School.
- Chesbrough, H., et al. (2014). *New frontiers in open innovation*, Reino Unido: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Estados Unidos.: Sage Publications, Inc.
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Fitzsimmons, J. A., y Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: Operations, Strategy, and Information Technology* (M. G. Hill Ed. 7th ed.), Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Reino Unido: Pitman Publishing.

- Galvagno, M., y Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683.
- Grönroos, C. (2009). *Towards service logic: The unique contribution of value co-creation*. Finlandia: Hanken School of Economics.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534.
- Grönroos, C., y Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Gummesson, E. (2014). Service Research Methodology: From Case Study Research to Case Theory. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(4), 8.
- Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., Galvagno, M., y Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683.
- Heldman, K. (2015). *PMP Project Management Professional Exam Deluxe Study Guide: Updated for the 2015 Exam*, Reindo Unido John Wiley y Sons.
- Horn, P. (2006). *The new discipline of services science*. *Business Week*. 2010: www.businessweek.com/technology/content/jan2005/
- Ives, M. (2005). Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success: worst practices in project management within the television production industry. *Project Management Journal*, 36(1), 37-50.
- Kristensson, P., Matthing, J., y 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.
- Lusch, R., y Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2ns ed. Vol. 42). Estados Unidos: Sage Publications.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Estados Unidos: Sage.
- Nelson, R. R. (2007). IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practices. *MIS Quarterly Executive*, 6(2).
- Normann, R., y Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Osorno-Hinojosa, R. (2013). *Gestión de servicios como medio de asimilación de las TIC en las organizaciones: un caso de estudio*. (PhD), España: IQS Business School.
- Pinto, J. K., y Rouhiainen, P. (2002). *Building customer-based project organizations*, Reino Unido: John Wiley y Sons.
- PMI. (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge* (P. M. Institute Ed. 5th ed.). Estados Unidos: Project Management Institute.

- PMI. (2016). A guide to the Project Management Body of Knowledge In P. M. Institute (Ed.), (6th ed., pp. 726). USA: Project Management Institute
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ramaswamy, V., y Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
- Sanders, E. B.-N., y Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
- Spohrer, J., y Maglio, P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and Operations Management*, 17(3), 238-246.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., y Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1), 71-77.
- Spohrer, J., Vargo, S. L., Caswell, N., y Maglio, P. P. (2008). *The service system is the basic abstraction of service science*. Paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual.
- Tossavainen, P. J. (2013). Beyond sporadic actions: How to approach multi-party stakeholder collaboration in service development. *jbm-Journal of Business Market Management*, 6(4), 171-191.
- Vargo, S., y Akaka, M. (2012). Value cocreation and service systems (re) formation: A service ecosystems view. *Service Science*, 4(3), 207-217.
- Vargo, S., y Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S., y Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S., Maglio, P., y Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: design and methods* (4a ed ed.). Reindo Unido: Sage.