

# FACTORES DETERMINANTES DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR

## DETERMINANTS OF VALUE CO-CREATION

### **Terán Terán Marcelo Fernando**

Universidad de las Américas, UDLA-ECUADOR  
Av. De los Granados y Colimes esq., Quito, Ecuador  
marcelo.teran@udla.edu.ec

### **Santana Paredes Matías**

Universidad de las Américas, UDLA-ECUADOR  
Av. De los Granados y Colimes esq., Quito, Ecuador  
matias.santana@udla.edu.ec

### RESUMEN

En un entorno empresarial en constante evolución, la co-creación de valor ha emergido como un concepto clave que impulsa el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En este artículo, se exploran las teorías, definiciones, modelos e importancia de la co-creación de valor. Para ello, se emplea una metodología de investigación cualitativa descriptiva, no experimental, exploratoria y longitudinal. Se lleva a cabo una revisión literaria de 52 artículos, tesis doctorales y libros disponibles en las bases digitales Redalyc, Scielo, Dialnet, Scopus y Proquest. Posteriormente, se sintetiza la definición de co-creación de valor, se abordan teorías y métodos, se destaca su importancia y se identifican los factores determinantes de co-creación de valor más sobresalientes como la participación, experiencia y comportamiento del cliente; servicios; plataformas digitales y tecnología; sostenibilidad; relación y colaboración; conocimientos y habilidades; stakeholders; productos; desempeño e innovación.

**Palabras clave:** Conocimientos, experiencia del cliente, innovación, plataformas digitales, servicios.

**Código JEL:** M1, M14

### ABSTRACT

In an ever-evolving business environment, value co-creation has emerged as a key concept driving the success and sustainability of organizations. In this article, we explore the theories, definitions, models, and importance of value co-creations. To this end, a qualitative, descriptive, non-experimental, exploratory, and longitudinal research methodology is used.



A literature review of fifty-two articles, doctoral theses, and books available in the digital databases Redalyc, Scielo, Dialnet, Scopus and ProQuest are conducted. Subsequently, the definition of value co-creation is synthesized, its theories and methods are addressed, its importance is highlighted, and the most outstanding determinants of value co-creation are identified, such as customer participation, experience and behavior; services; digital platforms and technology; sustainability; relationship and collaboration; knowledge and skills; stakeholders; products; performance and innovation.

**Keywords:** Knowledge, customer experience, innovation, digital platforms, services.

**JEL Code:** M1, M14

## 1 INTRODUCCIÓN

El concepto de creación de valor ha sido objeto de extensas discusiones y análisis desde diversas perspectivas a lo largo de los años. Con un aumento significativo de interés desde la década de 1990. Tanto para académicos como para los líderes empresariales, la creación de valor desempeña un papel crucial en la predicción del comportamiento de compra de los clientes y en la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Bolton y Drew, 1991; Cronin et al., 2000; Dodds et al., 1991; Holbrook, 1994). En los últimos años, el concepto de valor ha evolucionado significativamente, impulsado en muchos sectores por los avances tecnológicos en aplicaciones de tecnologías de la información (TIC). Esta evolución ha llevado a enfoque más integradores entre las empresas y su entorno, en los cuales se comparten responsabilidades en la creación de valor, dando lugar al desarrollo del concepto de co-creación de valor (Cepeda y Ortega, 2020).

En el contexto de la co-creación, se han propuesto modelos de segundo y tercer orden que, aunque más complejos de medir, enriquecen las aproximaciones (Yi y Gong, 2013). La co-creación de valor es clave en la gestión empresarial moderna, y los factores determinantes que la impulsan son fundamentales para su éxito. La importancia de la co-creación de valor radica en su capacidad para mejorar la experiencia del cliente, impulsar la innovación, fortalecer la fidelidad del cliente y contribuir al desarrollo económico y social (Vargo y Lusch, 2008). Según Prahalad y Ramaswamy (2004), la co-creación es un proceso interactivo en el que múltiples partes interesadas contribuyen al diseño y la entrega de valor a través de interacciones colaborativas. Por lo tanto, la co-creación de valor es un aspecto que reconoce que los clientes no son solo consumidores, sino también coproductores de valor que participan activamente en la creación de experiencias y soluciones personalizadas (Frow et al., 2014).

Conforme las organizaciones reconocen la importancia de la co-creación de valor, se vuelvan más capaces de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y de aprovechar las oportunidades emergentes. Uno de los desafíos que enfrenta la sociedad actual es la necesidad de fomentar formas de trabajo colaborativo impulsadas por las organizaciones, lo que puede resultar en transformaciones significativas en múltiples ámbitos. Es en este artículo se exploran los factores determinantes de la co-creación de valor, partiendo de una revisión de la literatura académica sobre la evolución y las teorías relacionadas con la co-creación de valor con el fin de caracterizar su concepto. Así, este trabajo se compone de la introducción que se adentra en la presentación del problema y los objetivos de investigación; en segundo lugar, se describe la metodología utilizada; posteriormente, se presentan los resultados obtenidos; y, por último, se exponen las conclusiones derivadas del estudio.

## 2 METODOLOGÍA

La investigación se concibe utilizando el enfoque cualitativo, en consonancia con los principios propugnados por Denzin y Lincoln (2011), quienes subrayan la importancia de adentrarse en la comprensión de fenómenos sociales y humanos a través de un método cualitativo que permite explorar a fondo las áreas de conocimiento no abordadas. En este contexto, se adopta un enfoque de investigación descriptiva, siguiendo las directrices de Yin (2018), con el propósito de proporcionar una descripción minuciosa y una comprensión detallada del fenómeno de co-creación de valor en diversos contextos organizacionales.

Además, se emplea un enfoque de investigación no experimental, en consonancia con Neuman (2011), porque no es necesario llevar a cabo manipulaciones experimentales de variables, sino comprender los procesos y las interacciones en su contexto natural. Precisamente, la investigación se caracteriza como exploratoria, ya que se aborda un tema que ha sido escasamente explorado o comprendido, empleando una revisión bibliográfica exhaustiva (Creswell y Creswell, 2017).

Para llevar a cabo esta revisión bibliográfica, se accede a bases de datos ampliamente reconocidas, como Redalyc, Scielo, Dialnet, Scopus y Proquest. Esta elección está respaldada por Kothari (2004), quien enfatiza la importancia de emplear fuentes académicas de alta calidad en la Investigación. En la etapa de síntesis de la definición de co-creación de valor y el análisis de sus teorías, se apoya en las contribuciones de Vargo y Lusch (2008), destacados por su papel pionero en el desarrollo de un sólido marco conceptual en este campo de estudio. La identificación de los factores determinantes se lleva a cabo siguiendo el método de análisis de datos cualitativos para discernir patrones significativos en la literatura académica (Miles y Huberman, 1994).

## 3 RESULTADOS

### 3.1 Evolución de la co-creación de valor

El término de co-creación de valor se originó en la década de los setenta con estudios relacionados con la exploración del valor del cliente en la producción de bienes y servicios. La desagregación del valor se consideró un desafío. A partir del año 2000, Prahalad y Ramaswamy junto con Vargo y Lusch, aclararon que la definición co-creación de valor. Según Prahalad y Ramaswamy (2004), este concepto implica la creación conjunta de valor entre la empresa y el consumidor a través de interacciones de calidad que permiten experiencias únicas.

Al analizar los antecedentes históricos y la evolución del concepto, se observa que la co-creación de valor emergió a partir de Investigaciones Científicas en el campo de los servicios. Se establece una relación estrecha con la ciencia de los servicios, un campo interdisciplinario que aborda aspectos relacionados con la innovación y el bienestar (Ostrom et al., 2010). La evolución del concepto de co-creación de valor ha experimentado una progresión teórica a lo largo de distintas etapas. Inicialmente, entre 2000 y 2005, los autores enfocaron su atención en el estudio de la co-creación con énfasis de analógica predominante del servicio, con el propósito de generar propuestas de valor desde una perspectiva de marketing práctico.

Entre 2006-2011, la literatura se destacó por su enfoque en los beneficios que las formas colaborativas de actuación entre empresas y consumidores pueden aportar a las organizaciones. En este contexto, se buscaba configurar espacios de participación que beneficiaran a ambas partes. Para que el proceso de co-creación de valor sea efectivo, es esencial establecer relaciones recíprocas que se alineen con las expectativas, necesidades, capacidades, habilidades y conocimientos de los actores involucrados (Gummesson y Mele, 2010; Saarijarvi et al., 2013).

En el estudio de Galvagno y Dalli (2014), la perspectiva de la ciencia de los servicios predomina en este ámbito y destaca la interacción como el elemento fundamental en las relaciones entre organizaciones y los actores involucrados. En esta línea, diversos autores han contribuido en el estudio de la co-creación de valor. Bharti et al. (2015) describen la evolución del concepto de valor desde la aparición de la lógica predominante del servicio hasta la inclusión de diversos elementos. Estos elementos se agrupan en categorías clave que abarcan el entorno de procesos, recursos, coproducción, beneficios percibidos y estructura de la gestión que representan los pilares fundamentales de la co-creación de valor.

Por su parte, Verleye (2015) sintetiza la contribución de otros autores en dimensiones de experiencias que abarcan aspectos hedónicos, cognitivos, sociales, personales pragmáticos y económicos que se evalúan desde la perspectiva del cliente y se vinculan con los beneficios esperados. En suma, Rakesh et al. (2016) aportan con dos dimensiones clave en el análisis de la co-creación de valor: la coproducción que se desglosa en tres elementos esenciales: conocimiento equidad e interacción y, la dimensión valor en uso que comprende la experiencia, la personalización y la relación. Los modelos analíticos de la co-creación han comenzado a integrar propuestas de valor que involucran tanto recursos tangibles como intangibles, los primeros incluyen elementos físicos como productos y materias primas, mientras que los intangibles abarcan conocimientos, habilidades capacidades y experiencia.

Entre 2012-2017, se observa una creciente incorporación de atributos relacionados con el impacto de las plataformas digitales y las interacciones a través de la tecnología en el estudio de la co-creación de valor. Esta tendencia abre nuevas posibilidades en el ámbito organizacional y en la investigación de este tema. Actualmente el estudio de la co-creación de valor tiene igual importancia que la innovación organizacional y abarca la planificación e implementación de estrategias de desarrollo a todos los niveles. La investigación del valor vinculado a la co-creación de valor sigue siendo un medio para facilitar la interacción y un paso preliminar en las relaciones de intercambio entre los actores. Estas relaciones son de interés tanto desde una perspectiva teórica como práctica, ya que fomentan relaciones a largo plazo que consolidan la creación de valor en las organizaciones para los *stakeholders* (Vargo y Lusch, 2008; Cossío y Revilla, 2016).

La co-creación de valor se consolida como un paradigma teórico respaldado por pruebas empíricas, y su enfoque va más allá de la satisfacción del consumidor. También se considera su impacto en factores como la lealtad del cliente. Este enfoque implica un proceso colaborativo que involucra múltiples actores y demanda un cambio en la mentalidad y los enfoques utilizados en la comercialización y el desarrollo de nuevos servicios (Loor, 2023). De esta manera, se presenta un nuevo marco conceptual que coloca a la co-creación de valor como el elemento central que relaciona la economía sostenible, tecnología digital, la sociedad y la armonía con los diversos actores del sistema de servicios y productos (Li y Found, 2017).

Por lo expuesto, se concluye que el valor es un concepto interactivo que involucra juicios de preferencia y se convierte en un elemento intrínseco y subjetivo. Además, en el contexto de los servicios, el valor se relaciona con una experiencia única que se desarrolla con el tiempo como un valor percibido y representa un sistema de valores (Baumann y Le Meunier-FitzHugh, 2014). La tabla 1 describe los aportes de la evolución de la co-creación de valor.

**Tabla 1** Aportes de la evolución de la co-creación de valor

<b>Autores</b>	<b>Aportes</b>
Prahalad y Ramaswamy 2004	Creación de un entorno de experiencia en el que los consumidores, pueden tener diálogo activo y co-construcción de experiencias personalizadas
Vargo y Lusch (2004)	Perspectiva central en la lógica dominante del servicio.
Vargo y Lusch (2008)	Énfasis en las premisas, en donde la interacción entre las partes es lo fundamental. El cliente es un elemento activo del proceso.
Payne et al. (2008)	Se centra en tres componentes: creación de valor con el cliente, con el proveedor y las formas de interacción.
Payne et al. (2009)	Resalta la experiencia y participación del cliente en el proceso colaborativo de creación de marcas.
Gebauer et al. (2010)	Persigue desarrollo en las organizaciones a través de la gestión de resolución de problemas con participación del cliente.
Gummesson y Mele (2010)	Relaciones recíprocas para agregar valor de acuerdo con las expectativas, necesidades y capacidades de los actores involucrados.
Granroos (2011)	Creación conjunta de valor mediante interacción directa.
Granroos y Ravalid (2011)	Proceso desarrollador de interacción entre las partes.
Ramaswamy (2011)	La co-creación se plantea además como el proceso mediante el cual el valor mutuo se expande en conjunto.
Edvardsson et al. (2011)	Enfoque de estructuras sociales que definen relaciones entre actores.
Granroos (2012)	Actividades conjuntas de colaboración de partes de involucradas en interacciones directas para contribuir al valor que emerge para una o ambas partes.
Ind y Coates (2013)	Proceso participativo entre personas y organizaciones que desarrollan significado en conjunto. La implicación para las organizaciones es que la creación conjunta debe verse como un proceso que brinda una oportunidad para la interacción continua, donde la organización está dispuesta a compartir su mundo con partes interesadas externas y puede generar a cambio la información que se puede derivar de su compromiso.
Roser et al. (2013)	Proceso interactivo, creativo y social que involucra expansión organizacional
Galvagno y Dally (2014)	Inclinación hacia marketing experiencial el comunicación y marca.
Alves et al. (2016)	Integración de redes con énfasis en la innovación.
Li y Found (2017)	Aplicación de herramientas tecnológicas permite trabajo colaborativo en la interacción de actores.
Ramaswamy y Ozcan (2018)	Uso de plataformas digitales para la interacción

**Nota:** Adaptado de Loor (2023, p. 91)

### 3.2. Teorías de co-creación de valor

La co-creación de valor se ha convertido en un enfoque esencial para las organizaciones que buscan prosperar en un mundo empresarial en constante evolución. Las teorías que respaldan la co-creación de valor, como la S-D Logic, la innovación abierta, la co-creación digital y la teoría de marketing, entre otras brindan las bases conceptuales para comprender cómo se crea el valor a través de la colaboración.

#### Teoría del Servicio-Dominante (S-D Logic)

Desarrollada por Vargo y Lusch (2004, 2008), es una teoría que ha transformado la forma en que se entiende la creación de valor. En esta perspectiva, se considera que el valor no se encuentra en los productos o servicios en sí mismos, sino en la interacción entre proveedores y clientes. La co-creación de valor se convierte en el núcleo de esta teoría, donde las organizaciones colaboran activamente con sus clientes para adaptar sus ofertas y crear soluciones de valor únicas.

#### Teoría de la Innovación Abierta

Chesbrough (2003), argumenta que las organizaciones no pueden depender exclusivamente de sus recursos internos para la innovación y deben abrirse a la colaboración con socios externos. La co-creación de valor se manifiesta cuando las organizaciones trabajan con empresas, instituciones académicas, comunidades y otros actores para desarrollar soluciones innovadoras.

#### Teoría de la Co-Creación Digital

Se enmarca en la era digital, donde la tecnología desempeña un papel fundamental en la co-creación de valor. Esta teoría destaca cómo las plataformas en línea, las redes sociales y la colaboración digital permiten a las organizaciones interactuar con sus clientes de manera más efectiva, personalizada y participativa.

#### Teoría del Marketing

Incluye la lógica dominante del servicio como un componente esencial en la comprensión de la co-creación de valor. La perspectiva del marketing de relaciones ha contribuido significativamente a la construcción conceptual de los servicios (Vargo y Lusch, 2008). Desde el concepto de un ecosistema de servicios, la co-creación se presenta como una red dinámica que se forma con el objetivo de establecer conexiones colaborativas entre los miembros de la red, para promover el bienestar colectivo.

### 3.3 Definiciones de co-creación de valor

La co-creación de valor es un enfoque estratégico y colaborativo en el cual las organizaciones, junto con sus múltiples partes interesadas, incluyendo clientes, empleados, socios comerciales y la comunidad en general, participan activamente en la creación de valor a través de interacciones y colaboración conjunta. Este proceso implica no solo la entrega de productos o servicios, sino también, la generación de experiencias personalizadas, soluciones innovadoras y la satisfacción de necesidades y desafíos específicos de manera mutuamente beneficiosa.

La co-creación de valor reconoce que las organizaciones deben considerar a los clientes como productores de valor que aportan sus ideas, conocimientos y experiencias en el proceso de creación de valor. Esta colaboración no se limita solo a la etapa de diseño y producción, sino que abarca todo el ciclo de vida del producto o servicio, incluyendo la retroalimentación, la mejora continua y la adaptación a las cambiantes demandas del mercado.

En esta dinámica de co-creación, la tecnología desempeña un papel fundamental al permitir la interacción y la colaboración en tiempo real a través de plataformas en línea, redes sociales y aplicaciones digitales. La co-creación de valor no se centra únicamente en la satisfacción del cliente, sino que también se extiende a la generación de lealtad, la diferenciación competitiva y el fortalecimiento de relaciones a largo plazo.

En resumen, la co-creación de valor es un proceso holístico y dinámico en el que las organizaciones colaboran activamente con sus partes interesadas para crear experiencias únicas, soluciones innovadoras y resultados mutuamente beneficiosos, lo que impulsa el éxito, la sostenibilidad y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio. Mediante la exploración documental en la Tabla 2 se exponen las contribuciones más destacadas sobre las definiciones de co-creación de valor.

**Tabla 2** Conceptos de co-creación de valor

Autores	Definición co-creación
Pralhad y Ramaswamy (2004).	La co-creación de valor implica la colaboración activa entre empresas y clientes para co-diseñar y co-entregar soluciones de valor
Lusch et al. (2007).	La co-creación de valor es un proceso en el que las empresas trabajan en colaboración con sus clientes para adaptar sus ofertas y servicios de acuerdo con las preferencias y necesidades de los consumidores.
Vargo y Lusch (2008).	La co-creación de valor es un proceso interactivo en el que múltiples partes interesadas contribuyen al diseño y la entrega de valor a través de interacciones colaborativas.
Pralhad y Krishnan (2008).	La co-creación de valor es un enfoque que se basa en la colaboración activa entre una organización y sus clientes para desarrollar soluciones de valor que satisfagan las necesidades y deseos de ambas partes.
Payne et al. (2008).	La co-creación de valor es un proceso en el cual los clientes no solo consumen productos o servicios, sino que también participan activamente en su diseño, entrega y mejora.
Gronroos (2011).	La co-creación de valor involucra la interacción continua entre empresas y clientes, donde ambas partes aportan sus conocimientos, recursos y experiencias para crear un valor compartido.
Chandler y Vargo (2011).	La co-creación de valor se refiere a la colaboración entre empresas y sus clientes para crear experiencias y soluciones únicas que generen beneficios mutuos.
Pralhad y Krishnan (2014).	La co-creación de valor es una filosofía empresarial que reconoce que el valor se crea en la interacción entre empresas y clientes, y que ambas partes tienen un papel activo en este proceso.

Frow et al. (2014).	La co-creación de valor es un enfoque que reconoce que los clientes no son solo consumidores, sino también coproductores de valor que participan activamente en la creación de experiencias y soluciones personalizadas.
Mele et al. (2015).	La co-creación de valor implica la participación activa de los consumidores en el proceso de diseño y entrega de servicios, lo que permite una mayor personalización y adaptación a las necesidades individuales.
Sweeney et al. (2015).	La co-creación de valor es un conjunto de actividades cognitivas y de comportamiento realizadas por el cliente y motivadas por la propuesta de valor.
Frow et al. (2016)	La definen como un proceso de integración de recursos que involucra actores vinculados dentro de un ecosistema de servicios.

**Nota:** Elaborado por el autor

### 3.4 Importancia de co-creación de valor

La importancia de la co-creación de valor radica en su capacidad para mejorar la experiencia del cliente, impulsar la innovación, fortalecer la fidelidad del cliente y contribuir tanto al crecimiento económico, como al desarrollo social. En última instancia, la co-creación de valor no solo es una estrategia empresarial, sino también un camino hacia un futuro más sostenible e inclusivo.

#### **Mejora la experiencia del cliente**

La co-creación de valor permite a las organizaciones entender mejor las necesidades y expectativas de sus clientes. Al involucrar a los clientes en el co-diseño de productos o servicios, las organizaciones pueden ofrecer soluciones que se adapten de manera más precisa a las preferencias individuales.

#### **Fomenta la innovación**

La colaboración con socios externos y la comunidad aporta una diversidad de perspectivas y conocimientos, lo que fomenta la innovación. Las organizaciones pueden identificar nuevas oportunidades, desarrollar soluciones más creativas y mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio. Las organizaciones con una mayor predisposición a la co-creación de nuevos servicios logran tasas de innovación superiores, que conducen a un rendimiento sostenido (Santos-Vijande et al., 2013).

#### **Fortalece la fidelidad y la relación con el cliente**

La co-creación de valor fortalece la relación entre las organizaciones y sus clientes para generarla participan activa en la creación de valor y fortalecer el compromiso y lealtad a la marca.



### **Genera valor económico y social**

La co-creación de valor no solo beneficia a las organizaciones al aumentar sus ingresos y rentabilidad, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de la comunidad. La colaboración con actores externos puede tener un impacto positivo en la sociedad en su conjunto. Ferreira (2019), asegura que las organizaciones exploran formas innovadoras de co-creación de valor y luego explotan los beneficios mutuos a través del desempeño. Además, la co-creación de valor del servicio de fabricación mejora el rendimiento comercial (Chen y Lee., 2019) y conduce a un mejor desempeño organizacional (Malhotra et al., 2012).

### **Adapta a las organizaciones a un mundo en constante cambio**

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la disrupción, la co-creación de valor permite a las organizaciones adaptarse ágilmente a los cambios en las necesidades del mercado y en las expectativas de los consumidores.

## **3.5 Modelos de medición de co-creación de valor**

La medición de la co-creación de valor es un aspecto fundamental para comprender y evaluar la efectividad de las estrategias de colaboración entre las organizaciones y sus partes interesadas.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversos modelos de medición que permiten cuantificar y analizar este proceso.

### **Modelo de evaluación de la co-creación de valor**

Este modelo se centra en medir la co-creación de valor a través de la evaluación de la interacción entre la organización y sus clientes. Considera indicadores como la participación del cliente, la retroalimentación, la personalización de servicios y la innovación conjunta (Payne et al., 2008).

### **Modelo de valor percibido por el cliente**

Este enfoque se basa en la percepción del cliente sobre el valor creado a través de la interacción con la organización. Se evalúa la calidad de la experiencia, la utilidad de los productos o servicios, la satisfacción del cliente y su lealtad (Parasuraman et al., 1985).

### **Modelo de evaluación de la co-creación en redes sociales**

En un entorno digital, este modelo se enfoca en medir la co-creación de valor a través de interacciones en redes sociales y plataformas en línea. Evalúa la participación del cliente, el alcance de la colaboración y el impacto de las interacciones en la marca y la reputación

(Payne,2009).

### **Modelo de evaluación de la co-creación en la innovación**

Este modelo se enfoca en medir la co-creación de valor en el contexto de la innovación, evalúa la colaboración en la generación de nuevas ideas, productos o soluciones, así como el impacto de estas iniciativas en el desempeño de la organización (Sawhney et al., 2005).

### **Modelo DART de medición de co-creación de valor**

Es un enfoque utilizado para medir la co-creación de valor en el contexto de la experiencia del cliente. DART es un acrónimo que representa las dimensiones clave que se evalúan en este modelo: Diálogo, Acceso, Riesgo y Transparencia.

**Diálogo:** Esta dimensión se refiere a la calidad y la cantidad de la comunicación y la interacción entre la organización y sus clientes. Evalúa la apertura para el diálogo, la escucha activa y la disposición para recibir retroalimentación por parte de la organización.

**Acceso:** Se relaciona con la facilidad con la que los clientes pueden acceder a los productos, servicios o recursos de la organización. Incluye aspectos como la disponibilidad, la conveniencia y la accesibilidad.

**Riesgo:** Esta dimensión considera la percepción de riesgo por parte de los clientes al involucrarse en la co-creación de valor. Evalúa la confianza en la organización, la seguridad de la interacción y la gestión de posibles riesgos.

**Transparencia:** Refleja la claridad y la honestidad en la comunicación y en la operación de la organización. Evalúa la transparencia en los procesos, políticas y la información proporcionada a los clientes (Zeithaml, et al., 2002).

## **3.6 Estado del arte**

De acuerdo con Fink (2013), el estado del arte tiene como objetivo comprender el estado actual del conocimiento en ese campo, identificar las principales tendencias, los avances recientes y las áreas que requieren investigación adicional. Por ende, en la Tabla 3 se describen estudios relevantes para identificar las variables involucradas con la co-creación de valor y determinar los factores determinantes.

**Tabla 3** Estado del arte sobre estudios de co-creación de valor

Estudio	Resumen	Autores	Variables
---------	---------	---------	-----------

Co-creación de valor en las interacciones de servicio: Dimensiones y antecedentes.	Se centra en las relaciones causales donde convergen acciones individualizadoras, relacionadas, éticas, de empoderamiento, de desarrollo y concertadas para lograr el proceso de co-creación de valor efectivo.	Neghina et al. (2015)	Comunicación Relación Conocimiento
Co-creación de valor de red de servicios: Definición de los roles del actor genérico.	En la red de servicios se evidencia la existencia de varios roles en las diversas fases de creación de valor conjunta desde el desarrollo, la implementación, la difusión, la evaluación y la mejora del servicio.	Ekman et al. (2016)	Servicios Propuesta de valor Roles genéricos Valor económico Sostenibilidad Marca
Co-Creación de Valor en la Industria de la Tecnología: El Caso de Plataformas de Crowdsourcing.	Investigación que explora cómo las plataformas de crowdsourcing fomentan la co-creación de valor entre empresas y la comunidad en línea.	Lee y Kim (2017)	Crowdsourcing
Comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y su relación con la satisfacción en el entorno universitario: una aplicación a la universidad de Ibagué (Colombia).	Se plantea un modelo relacional con las variables: comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y satisfacción. Los resultados evidencian algunas relaciones positivas.	Moreno y Calderón (2017)	Comportamiento del consumidor Satisfacción
Estrategias de Co-Creación de Valor en Empresas de Alimentos y Bebidas.	Un estudio que analiza las estrategias utilizadas por empresas del sector de alimentos y bebidas para involucrar a los consumidores en la co-creación de nuevos productos y servicios.	Martínez y Rodríguez (2018)	Estrategia Nuevos productos y servicios
Una revisión de los impulsores de valor en entornos de servicio.	Destacan el valor emocional y el valor estético, junto con la calidad del producto, determinan mayor incidencia en la lealtad. Fomenta el desarrollo competitivo en las organizaciones.	Ruiz-Molina et al. (2018)	Lealtad Valor percibido
Co-Creación de Valor en la Innovación Abierta: Un Estudio de Caso de la Industria Farmacéutica.	Este estudio analiza cómo la co-creación de valor se aplica en la colaboración entre empresas farmacéuticas y actores externos para impulsar la innovación en la industria.	Chen y Lee (2019)	Industria Alianzas
Evaluación de la Co-Creación de Valor en el Contexto de la Sostenibilidad.	Un estudio que examina cómo la co-creación de valor se aplica a la sostenibilidad y cómo las empresas pueden involucrar a los consumidores en la co-creación de productos y servicios sostenibles.	Green y Taylor (2019)	Sostenibilidad Involucramiento a clientes
Co-Creación de Valor en el Sector de la Salud: El Rol de los Pacientes.	Este estudio investiga cómo los pacientes desempeñan un papel activo en la co-creación de valor en la atención médica, particularmente en la gestión de enfermedades crónicas.	Smith y Johnson (2019)	Atención al cliente Gestión
Contextualización de la organización del cliente Comportamientos de ciudadanía: La naturaleza cambiante de la co-creación de valor y el cliente Satisfacción en todos los entornos de servicio.	La participación del cliente a través del comportamiento de ciudadanía organizacional permite identificar las dimensiones del valor percibido donde prevalece el valor emocional en el entorno de creación conjunta.	Choi et al. (2019)	Satisfacción Valor Económico Valor emocional Valor social

Co-Creación de Valor en la Participación del Consumidor en Redes Sociales.	Investigación que examina cómo los consumidores co-crean valor a través de su participación en redes sociales y cómo está contribuye a la construcción de la marca.	Brown y Davis (2020)	Participación en redes Construcción de marca
Co-Creación de Valor en el Sector Bancario: Experiencia del Cliente y Colaboración Digital.	Investigación que explora cómo los bancos pueden fomentar la co-creación de valor a través de experiencias de cliente mejoradas y plataformas digitales.	Rodríguez y García (2020)	Experiencia del cliente Plataformas digitales
La Co-Creación de Valor en la Industria Creativa: Un Enfoque en la Música Independiente.	Un estudio que examina cómo los músicos independientes y sus seguidores participan en la co-creación de valor en la industria de la música.	Jones y Smith (2021)	Participación empresa – consumidor
Co-Creación de Valor en la Educación Online: Una Perspectiva de Aprendizaje en Línea.	Este estudio explora cómo la co-creación de valor se manifiesta en el contexto de la educación en línea, centrándose en la colaboración entre estudiantes y profesores en entornos virtuales.	Smith y Johnson (2021)	Educación en línea Entornos virtuales
Impacto de la co-creación de valor en la satisfacción y lealtad del cliente de los servicios de alquiler de coches en línea.	El entorno on-line permite la participación colaborativa del proveedor del servicio para fomentar la satisfacción del servicio a partir de la constante preparación de los empleados y mejora del rendimiento de la plataforma.	Jin y Chen (2021)	Satisfacción Lealtad Valor funcional
El Papel de la Co-Creación de Valor en la Industria del Turismo Post-COVID-19.	Este estudio investiga cómo la co-creación de valor puede ser una estrategia clave para la recuperación de la industria del turismo después de la pandemia de COVID-19.	García y Rodríguez (2022)	Estrategia

**Nota:** Elaborado por el autor

### 3.7 Factores determinantes de la co-creación de valor

La co-creación de valor es un concepto clave en la gestión empresarial moderna, y los factores determinantes que la impulsan son fundamentales para su éxito.

#### Factores determinantes desde lo teórico

La participación activa de los clientes, una cultura organizacional abierta, el uso de tecnología, la colaboración externa y un liderazgo comprometido son elementos que contribuyen a la creación de valor a través de la colaboración. La importancia de la co-creación de valor radica en su capacidad para mejorar la experiencia del cliente, impulsar la innovación, fortalecer la fidelidad del cliente y contribuir al desarrollo económico y social.

#### *Participación activa de los clientes*

La co-creación de valor implica la participación activa de los clientes en la creación y mejora de productos y servicios. Es fundamental que los clientes no sean vistos simplemente como consumidores pasivos, sino como colaboradores activos en el proceso. Esta participación se basa en la idea de que los clientes poseen conocimientos y experiencias que son valiosos

para la empresa. Como Vargo y Lusch (2004), señalaron los clientes no solo consumen, sino que también pueden ser considerados como coproductores de valor.

### *Cultura organizacional abierta a la colaboración*

Una cultura organizacional que fomente la colaboración es esencial para la co-creación de valor. Las organizaciones deben estar dispuestas a escuchar a sus partes interesadas, adoptar sus sugerencias y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. La cultura influye en cómo se abordan las interacciones con clientes, empleados y otros colaboradores. Schein (1992) y Carrillo et al. (2023), destacan la importancia de la cultura organizacional para el diseño de la estrategia y el logro de resultados de alto desempeño.

### *Herramientas y tecnología habilitadoras*

La tecnología desempeña un papel crucial en la facilitación de la co-creación de valor. Plataformas digitales, redes sociales y herramientas de colaboración en línea permiten una interacción más efectiva y personalizada entre las organizaciones y sus partes interesadas. La teoría de la co-creación digital de Prahalad y Ramaswamy (2004), destaca cómo las tecnologías digitales habilitan la participación activa de los clientes en la creación de valor.

### *Alianzas estratégicas y colaboración externa*

La co-creación de valor frecuentemente implica colaborar con socios externos, como empresas, instituciones académicas y la comunidad en general. La teoría de la innovación abierta de Chesbrough (2003), enfatiza la importancia de abrirse a la colaboración externa para impulsar la innovación y la co-creación de valor. Las alianzas estratégicas pueden proporcionar acceso a conocimientos, recursos y perspectivas adicionales.

### *Liderazgo comprometido*

El liderazgo desempeña un papel esencial en la promoción de la co-creación de valor. Los líderes deben establecer una visión compartida de colaboración y movilizar los recursos necesarios para apoyar la co-creación. El liderazgo transformacional, como lo describe Bass y Riggio (2006), puede inspirar a la comunidad organizacional a adoptar una mentalidad de colaboración y a implementar prácticas innovadoras.

## **Factores determinantes desde lo empírico**

En la identificación de los factores determinantes de la co-creación de valor se aplica el método para discernir patrones de Miles y Huberman (1994), dado que se utiliza en

investigación cualitativa para analizar y sintetizar datos cualitativos y encontrar patrones emergentes. Esta metodología se basa en la recopilación y análisis de datos, en este estudio, a través de documentos, y se utiliza para identificar relaciones, temas y patrones en la información cualitativa. El método de discernimiento de patrones consta de seis pasos: recolección de datos, organización de los datos, categorización de datos, identificación de patrones, diagramación y visualización y, la interpretación y teorización.

En la Tabla 4 se describen los factores determinantes en la co-creación de valor de acuerdo con los estudios empíricos y bases teóricas identificados en esta investigación.

Precisamente, sobresalen los factores determinantes de participación, experiencia y comportamiento del cliente; servicios; plataformas digitales y tecnología; sostenibilidad; relación y colaboración; conocimientos y habilidades; *stakeholders*; desempeño; productos e innovación. Por consiguiente, a continuación, se describe cada uno de estos factores.

En este contexto, la *participación del cliente* se refiere a la implicación activa de los clientes en procesos de diseño, desarrollo y mejora de productos o servicios, donde comparten sus ideas, necesidades y retroalimentación. La *experiencia del cliente* se centra en las percepciones y emociones de los clientes al interactuar con productos o servicios, lo que incluye aspectos como la satisfacción, la usabilidad y la calidad percibida. El *comportamiento del cliente* son las acciones y decisiones que los clientes toman al utilizar productos o servicios, como la compra, la recomendación o la lealtad a una marca.

Los *servicios* son actividades intangibles que proporcionan valor a los clientes, como asesoramiento, soporte técnico o consultoría, y que pueden ser co-creados con la participación de éstos. Las *plataformas digitales* y la *tecnología* se utilizan para facilitar la colaboración y la interacción entre clientes y empresas, permitiendo la co-creación de valor a través de canales en línea y herramientas tecnológicas. Por su parte, la *sostenibilidad* es la consideración de prácticas y procesos que minimizan el impacto ambiental y social de los productos o servicios co-creados, promoviendo un enfoque ético y a largo plazo.

La *relación y colaboración* se centran en la construcción de vínculos sólidos entre empresas y clientes, fomentando una comunicación abierta y una cooperación activa para la co-creación de valor. En cambio, los *conocimientos y habilidades* representan las capacidades que los clientes aportan al proceso de co-creación, como su experiencia, conocimientos técnicos o creatividad. Los *stakeholders* son todas las partes interesadas que pueden influir o verse afectadas por las actividades de una organización, incluyendo a los clientes, proveedores, empleados y la comunidad en general.

Igualmente, los *productos* son bienes tangibles que se pueden co-crear con la participación del cliente, como artículos manufacturados, dispositivos electrónicos o alimentos. Asimismo, el *desempeño* se refiere a los resultados y logros de una organización, medidos en términos de eficiencia, calidad y cumplimiento de objetivos, que pueden verse mejorados a través de la co-creación de valor. Finalmente, el factor de *innovación* comprende la introducción de novedades o mejoras significativas en productos, servicios o

procesos, que pueden surgir como resultado de la colaboración y la co-creación de valor entre empresas y clientes.

**Tabla 4.** Factores determinantes de co-creación de valor

Autores	Factores determinantes Variables
Parasuraman et al. (1985); Prahalad y Ramaswamy (2004); Vargo y Lusch (2004); Prahalad y Ramaswamy (2004); Vargo y Lusch (2008); Gummesson y Mele (2010); Saarijärvi et al. (2013); Baumann y Le Meunier-FitzHugh (2014); Frow et al. (2014); Verleye (2015); Rakesh et al. (2016); Ekman et al. (2016); Li y Found (2017); Moreno y Calderón (2017); Green y Taylor (2019); Smith y Johnson (2019); Green y Taylor (2019); Rodríguez y García (2020); Jones y Smith (2021).	Participación, experiencia y comportamiento del Cliente
Parasuraman et al. (1985); Vargo y Lusch (2008); Ostrom et al. (2010); Galvagno y Dalli (2014); Bharti et al. (2015); Ekman et al. (2016); Li y Found (2017); Martínez y Rodríguez (2018); Loor (2023).	Servicios
Pralhad y Ramaswamy (2004); Payne (2009); Li y Found (2017); Rodríguez y García (2020); Brown y Davis (2020); Smith y Johnson (2021).	Plataformas digitales y tecnología
Bolton y Drew (1991); Dodds et al. (1991); Holbrook (1994); Cronin et al. (2000); Ekman et al. (2016); Li y Found (2017); Green y Taylor (2019).	Sostenibilidad
Gummesson y Mele (2010); Ostrom et al. (2010); Saarijärvi et al. (2013); Neghina et al. (2015); Rakesh et al. (2016).	Relación y colaboración
Gummesson y Mele (2010); Gronroos (2011); Saarijärvi et al. (2013); Neghina et al. (2015); Rakesh et al. (2016).	Conocimientos y habilidades
Vargo y Lusch (2008); Gummesson y Mele (2010); Saarijärvi et al. (2013); Cossío y Revilla (2016); Chen y Lee (2019).	Stakeholders
Malhotra et al. (2012); Santos-Vijande et al. (2013); Verleye (2015); Ferreira (2019); Chao et al. (2019).	Desempeño
Parasuraman et al. (1985); Rakesh et al. (2016); Li y Found (2017); Martínez y Rodríguez (2018).	Productos
Chesbrough (2003); Sawhney et al. (2005); Bass y Riggio (2006); Vargo y Lusch (2008).	Innovación
Baumann y Le Meunier-FitzHugh (2014); Ruiz-Molina et al. (2018); Choi et al. (2019).	Valor emocional y percibido
Moreno y Calderón (2017); Choi et al. (2019); Jin y Chen (2021).	Satisfacción
Payne (2009); Ekman et al. (2016); Brown y Davis (2020).	Marca
Ekman et al. (2016); Choi et al. (2019).	Valor económico
Martínez y Rodríguez (2018); García y Rodríguez (2022).	Estrategia
Parasuraman et al. (1985); Ruiz-Molina et al. (2018); Jin y Chen (2021).	Lealtad
Chesbrough (2003); Chen y Lee (2019).	Alianzas estratégicas
Schein (1992); Carrillo et al. (2023).	Cultura organizacional
Bass y Riggio (2006); Ostrom et al. (2010).	Liderazgo
Bharti et al. (2015); Smith y Johnson (2019).	Gestión
Pralhad y Ramaswamy (2004).	Calidad
Neghina et al. (2015).	Comunicación
Ekman et al. (2016),	Propuesta de valor
Ekman et al. (2016),	Roles genéricos
Lee y Kim (2017).	Crowdsourcing

Choi et al. (2019).	Valor social
Smith y Johnson (2021).	Educación en línea
Jin y Chen (2021).	Valor funcional

**Nota:** Elaborado por el autor

#### 4 CONCLUSIONES

La co-creación de valor representa un enfoque estratégico que reconoce que el valor se crea a través de la interacción y colaboración con diversas partes interesadas, incluyendo clientes, empleados, socios y la comunidad en general. Es importante para todo tipo de organización, ya que mejora la experiencia del cliente, fomenta la innovación, fortalece la fidelidad y la relación con el cliente, genera valor económico y social y, adapta a las organizaciones a un mundo en constante cambio. Además, la co-creación de valor tiene relación directa con el marketing, porque involucra a sus elementos.

La co-creación de valor se ha convertido en un enfoque esencial para las organizaciones que buscan prosperar en un mundo empresarial en constante evolución. En la presente investigación cualitativa se devela que los factores determinantes de la co-creación de valor relevantes son la participación, experiencia y comportamiento del cliente; servicios; plataformas digitales y tecnología; sostenibilidad; relación y colaboración; conocimientos y habilidades; *stakeholders*; desempeño; productos; e innovación.

Por último, se proponen nuevas líneas de investigación como es el estudio de la co-creación de valor y su relación con otros factores determinantes, distintos a los relevantes como son el valor emocional y percibido, satisfacción, marca, valor económico, estrategia, alianzas estratégicas, lealtad, cultura organizacional, liderazgo, calidad, comunicación. propuesta de valor, crowdsourcing y educación en línea.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2014). Trust as a facilitator of co-creation in customer-salesperson interaction – an imperative for the realization of episodic and relational value? *AMS Review*, 4(1–2), 5–20. <https://doi.org/10.1007/s13162-013-0039-8>
- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015). Value co-creation Literature review and



proposed conceptual framework. *International Journal of Market Research*, 57.  
<https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-000>

Bolton, R. N. y Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384.  
<https://doi.org/10.1086/208564>

Brown, K., & Davis, J. (2020). "Value Co-Creation in Consumer Engagement on Social Media." *Journal of Marketing*, 84(5), 54-68.

Carrillo Punina, Á., Tipán Tapia, L., Arias Peña, C. F. & Galarza Torres S. (2022). *Estrategia, Negocios y Tecnología en el marco de la arquitectura empresarial*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Cepeda-Carrión, I.; Ortega-Gutierrez, J. (2020). La co-creación de valor, y su influencia en los resultados empresariales en centros deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(1), 130-146.

Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). "Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange." *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.

Chen, W., & Lee, S. (2019). "Value Co-Creation in Open Innovation: A Case Study in the Pharmaceutical Industry." *International Journal of Innovation Management*, 23(3).

Chesbrough, H. (2003). "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology." Harvard Business Review Press.

Choi, L., Lawry, C. A., & Kim, M. R. (2019). Contextualizing customer organizational citizenship behaviors: The changing nature of value cocreation and customer satisfaction across service settings. *Psychology and Marketing*, 36(5), 455-472.  
<https://doi.org/10.1002/mar.21190>

Cossío-Silva, F. J., Vega-Vázquez, M. y Revilla-Camacho, M. A. (2016). La percepción del cliente sobre la co-creación de valor. Adecuación de la escala de Yi y Gong al contexto español. *EsicMarket Economics and Business Journal*, 47, 25-40.  
<https://doi.org/10.7200/esicm.153.0471.1e>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches." Sage.

Cronin, J. J., Brady, M. K. y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(00)00028-2)

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). "The SAGE Handbook of Qualitative Research." Sage.

- Dodds, W.B., Monroe, K.B., y Grewal, D., (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307-319. <https://doi.org/10.1177/002224379102800305>
- Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value cocreation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51-62. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.002>
- Ferreira, P. S. A. (2019). Co-creating value with suppliers: a conceptual framework. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(2), 213-227. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-09-2017-0055>
- Fink, A. (2013). "How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide." Sage.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. F. (2014). "Co-creation Practices: Their Role in Shaping a Health Care Ecosystem." *Industrial Marketing Management*, 43(2), 353-365
- Galvagno, M. and Dalli, D. (2014) Theory of Value Co-Creation: A Systematic Literature Review. *Managing Service Quality*, 24, 643-683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- García, M., & Rodríguez, L. (2022). "The Role of Value Co-Creation in the Post-COVID-19 Tourism Industry." *Tourism Management*, 85, 104-310.
- Green, A., & Taylor, R. (2019). "Assessing Value Co-Creation in the Sustainability Context." *Journal of Sustainable Development*, 27(3), 17-32.
- Grönroos, C. (2011). "A Service Perspective on Business Relationships: The Value Creation, Interaction, and Marketing Interface." *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
- Jin, R., & Chen, K. (2021). Impact of value cocreation on customer satisfaction and loyalty of online car-hailing services. *Journal of Theoretical and Applied*
- Jones, R., & Smith, M. (2021). "Value Co-Creation in the Creative Industry: A Focus on Independent Music." *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 556-570
- Kothari, C. R. (2004). "Research Methodology: Methods and Techniques." New Age International.
- Lee, M., & Kim, H. (2017). "Value Co-Creation in Technology Industry: The Case of

## Crowdsourcing

Platforms." *Information Systems Research*, 28(2), 439-455.

Li, A. Q., & Found, P. (2017). Towards Sustainability: PSS, Digital Technology and Value Co-creation. *Procedia CIRP*, 64, 79–84. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.05.002>

Loor, K. J. (2023). La Co-Creación De Valor Y La Calidad De Las Universidades: El Caso De La Universidad Técnica De Manabí Y La Universidad San Gregorio De Portoviejo. Tesis Doctoral. Argentina: Universidad de Córdoba.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). "Competing Through Service: Insights from Service-Dominant Logic." *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.

Malhotra, N. K., Lee, O. F. y Uslay, C. (2012). Mind the gap: The mediating role of mindful marketing between market and quality orientations, their interaction, and consequences. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(6), 607-625. <https://doi.org/10.1108/02656711211245629>

Martinez, A., & Rodriguez, C. (2018). "Value Co-Creation Strategies in Food and Beverage Companies." *Journal of Consumer Marketing*, 35(6), 821-833.

Mele, C., Russo-Spena, T., & Colurcio, M. (2015). "The Co-Creation of Value in Education: A Focus on the Role of Students." *Journal of Creating Value*, 1(1), 40-52.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook." Sage.

Moreno, B., & Calderón, H. (2017). Comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y su relación con la satisfacción en el entorno universitario: una aplicación a la universidad de Ibagué (Colombia). En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. rev.fac.cienc.econ, XXV (1). DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1193>

Neghina, C., Caniëls, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221–242. <https://doi.org/10.1177/1470593114552580>

Neuman, W. L. (2011). "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches." Pearson.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality

- and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49-41.
- 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.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379-389.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation." *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). "The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value Through Global Networks." McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2014). "Co-Creation of Value: Stakeholder Engagement and Learning." *Journal of Public Policy & Marketing*, 33(1), 73-76.
- Rodriguez, E., & Garcia, J. (2020). "Value Co-Creation in Banking: Customer Experience and Digital Collaboration." *Journal of Financial Services Marketing*, 25(2), 96-110.
- Ruiz-Molina, M.-E., Gallarza, M., & Gil-Saura, I. (2018). A review of value drivers in service settings. *Journal of Services Marketing*, JSM-11-2017-0399. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2017-0399>
- Santos-Vijande, M.L., Del Río, A.B., Suárez, L., & Díaz, A. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research* 66 (2013) 148–157. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.07.007
- Saarijärvi, H., Kannan, P., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4- 17.
- Smith, J., & Johnson, A. (2021). "Co-Creation of Value in Online Education: An Online Learning Perspective." *Journal of Online Learning*, 20(3), 45-60
- Smith, L., & Johnson, P. (2019). "Value Co-Creation in Healthcare: The Role of Patients." *Health Services Research*, 54(3), 543-556.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321–342. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254>
- Yin, R. K. (2018). "Case Study Research and Applications: Design and Methods." Sage.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through websites: A critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362-375.