

DOI: <https://doi.org/10.15517/rce.v36i2.35691>

DE ORGANIZACIÓN AISLADA A ECOSISTEMA DE NEGOCIO. EL CASO COCOWELL

Lara Aichner¹
José María De la Varga-Salto²
Fuensanta Carmen Galindo-Reyes³
Gustavo Bado-Zúñiga⁴

Recibido: 06/03/2018

Aprobado: 27/11/2018

RESUMEN

El presente trabajo estudia el concepto de los ecosistemas de negocio, incluido el fenómeno de la co-creación de valor, así como sus principales implicaciones tanto para una empresa como para la realidad empresarial en general.

El principal objetivo se centra en conocer cómo una empresa puede adaptar su diseño organizacional a un ecosistema, y así intercambiar y co-crear valor en una red de actores, con el fin de acelerar la innovación. Adicionalmente, se determinan las principales implicaciones que presenta la perspectiva del ecosistema en el modo de hacer negocios.

El ámbito de actuación del estudio empírico coincide en gran parte con la cadena de valor de la marca de productos alimenticios “cocowell”, en la que están involucrados diferentes empresas. Mediante la realización de entrevistas en profundidad al fabricante y algunos representantes de los socios comerciales, se ha analizado el diseño organizacional actual, que a nivel comercial presenta algunos rasgos de un ecosistema. Además, se han identificado las principales brechas en el ideal del ecosistema, los factores que los originan y cómo se podrían solucionar.

PALABRAS CLAVE: EMPRESA, ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN, INNOVACIÓN.
CLASIFICACIÓN JEL: M16, M19, M21

ABSTRACT

This paper discusses and analyzes the concept of business ecosystems, including the phenomenon of value co-creation, as well as its main consequences for both a single company and the business world in general.

-
- 1 Universidad de Málaga, Facultad de Comercio y Gestión; Avda. Francisco Trujillo; 29071; Málaga, España; lara.aichner@gmail.com
 - 2 Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas; Avda. Francisco Trujillo; 29071; Málaga, España; jmdelavarga@uma.es
 - 3 Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas; Avda. Francisco Trujillo; 29071; Málaga, España; fcgr@uma.es
 - 4 Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes; 2060, San José, Costa Rica; gustavo.bado@ucr.ac.cr

The main objective is to understand how a company can adapt its organizational design according to an ecosystem, so that it can exchange and co-create value in a network of actors in order to accelerate innovation. Furthermore, the paper pretends to identify the main implications an ecosystem perspective has on the way business is done.

The scope of the empirical research coincides mainly with the value chain of the food brand "cocowell", which involves different companies. By conducting in-depth interviews with the manufacturer and some representatives of the business partners, an analysis was carried out about the current organizational design, which at the commercial level shows some similarities to an ecosystem. In addition, the main gaps to the ideal of an ecosystem could be identified, as well as the factors that originate them and how they could be solved.

KEYWORDS: ENTERPRISE, ADMINISTRATION, MANAGEMENT, INNOVATION

JEL CLASIFICATION: M16, M19, M21

I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se estudia el concepto “ecosistema de negocio”, como punto de partida para pasar de ser una organización aislada a actuar como una organización en redes, capaz de co-crear valor con otros actores, así como las principales implicaciones de este cambio de perspectiva tanto para una empresa como para los negocios en general.

Conforme a lo anterior, el presente trabajo contesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo una empresa puede adaptar su diseño organizacional conforme a un ecosistema?
- ¿Cómo puede intercambiar y co-crear valor en una red de actores con el fin de acelerar la innovación?
- ¿Cuáles son las principales implicaciones que presenta la perspectiva del ecosistema para el ámbito empresarial?

Parte del cambio en el diseño organizacional surge como respuesta a la evolución de la sociedad hacia el paradigma de Sociedad Red. Este concepto fue definido por Castells (2010) como un sistema interconectado mediante las tecnologías de la información, donde no existe una jerarquía definida y su estructura social está en constante evolución acorde al momento histórico. La Sociedad Red genera un gran volumen de información y sus necesidades están en constante evolución, por tanto, la empresa deberá incorporar flexibilidad a sus procesos y crear interconexiones entre los actores del ecosistema donde opera y plataformas para el intercambio con la sociedad; dando como resultado a la organización red.

El ámbito de actuación del estudio empírico coincide con los niveles productivo y comercial de la marca fabricante de productos alimenticios “Cocowell”, en cuya producción y distribución están involucrados diferentes empresas o actores. La particularidad que presenta el ámbito de actuación reside en que, al tratarse de una marca, el objeto de estudio realmente cae sobre su cadena de valor.

Mediante la realización de entrevistas en profundidad al fabricante de Cocowell así como a representantes de los socios comerciales, se ha analizado el diseño organizacional actual. Resulta que, a pesar de ser bastante rígido a nivel productivo, a nivel comercial posee algunos rasgos propios de un ecosistema: los colectivos consumidores finales, socios comerciales y fabricante forman una red compleja que tiene bastante potencial a explotar. Además, se han encontrado los factores que obstaculizan que la cadena de valor de Cocowell se adecúe más a un ecosistema. De esta forma, la actitud directiva toma una especial importancia, actuando, en este caso, de freno que impide un diseño más acorde a un ecosistema. A esto se le añade la rigidez originada por la propia naturaleza

de la producción a gran escala. Sin embargo, se han encontrado posibles soluciones para mejorar el diseño organizacional, por ejemplo, aumentando la coordinación entre los socios comerciales.

A su vez, del análisis de la literatura se ha extraído que un ecosistema de negocio implica no solo una oportunidad en términos de innovación, sino también una responsabilidad en términos de un mayor compromiso con el bienestar del ecosistema, así como algunos factores o implicaciones que tienen el concepto para el ámbito empresarial en general: iniciativas de impacto colectivo, la evolución de la cadena de valor en redes de valor, la creciente popularidad de las plataformas y una nueva clasificación de los modelos de negocio.

En cuanto a la estructura, el presente trabajo consta de cuatro partes: la introducción, en la que se exponen, de un lado, las ideas principales del trabajo, la metodología empleada y los principales resultados alcanzados, y de otro, el marco teórico en el que se estudian los principales conceptos relacionados con el tema “ecosistema de negocio”; seguidamente, la segunda parte se refiere a la metodología utilizada, concretamente la entrevista en profundidad, para el estudio del caso de la marca Cocowell. A continuación, se presenta la sección tercera, que se corresponde con los resultados más significativos obtenidos a raíz de la aplicación de dicha técnica. Por último, en la cuarta parte, se detallan las principales conclusiones obtenidas, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, así como las limitaciones del trabajo y las futuras líneas de investigación.

Definición y origen del término “ecosistema de negocio”

Ecosistema en la naturaleza

La Real Academia Española (s.f) define un ecosistema como una “comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”.

Aparición y definición del término “ecosistema de negocio”

En el ámbito empresarial, el término ecosistema es usado por primera vez por Moore (1993) en un artículo publicado en el Harvard Business Review. Propone que para entender mejor el planteamiento estratégico y afrontar el reto de la innovación, las empresas no sean consideradas como miembros de una única industria, sino como parte de un ecosistema de negocio (*business ecosystem*), que abarca una variedad de industrias. Señala que en un ecosistema de negocios, las empresas co-evolucionan capacidades alrededor de una nueva innovación, trabajando de modo cooperativo y competitivo para apoyar la creación de nuevos productos y satisfacer las necesidades de consumidores y que este proceso inicia nuevas innovaciones (Moore, 1993).

Asimismo, Iansiti y Levien (2004) argumentan que el término ecosistema biológico sirve como metáfora para entender una red de negocios, ya que en ambos existe una ligera interconexión entre un gran número de participantes que dependen unos de otros por su eficacia y supervivencia mutuas. Sostienen que “si el ecosistema no es saludable, las especies individuales sufren profundamente” (Iansiti & Levien, 2004, p. 9) y que la metáfora de ecosistema provee importantes perspectivas en los diferentes roles que pueden tener las empresas. Concluyen que las empresas deben aprender a gestionar de modo eficaz todo lo que la red ofrece.

Una definición más reciente del término sostiene que los “ecosistemas son comunidades dinámicas y en co-evolución de diversos actores que crean y captan nuevo valor a través de modelos cada vez más sofisticados de colaboración y competencia” (Kelly, 2015, p. 5). De esta definición, se extraen tres características principales:

- En un ecosistema participan actores de índole muy diversa y surgen sinergias entre ellos.
- Los actores interactúan gracias a tecnologías y herramientas que permiten mayor conectividad.
- Los actores están conectados por intereses, propósitos o valores comunes y en el ecosistema todos contribuyen y todos se benefician. Esta asunción explica la durabilidad del ecosistema.

La innovación en el ecosistema

Desde su aparición en 1993, el término ecosistema de negocio ha estado ligado al concepto de la innovación. El ecosistema se basa en que diferentes actores crean nuevo valor a través de la colaboración mutua (Kelly, 2015). De esta forma, las empresas evolucionan capacidades conjuntamente, acelerando el proceso de innovación (Moore, 1993).

Teniendo esto en cuenta, resulta importante profundizar con más detalle en cómo se relaciona el concepto del ecosistema con la innovación que, según de la Varga (2013, p. 73), se define como “generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible”. Para ello, hay que estudiar sobre todo dos conceptos relacionados con la innovación como un proceso colaborativo: la co-creación de valor y la innovación abierta.

Co-creación de valor: 5 Co's

Según el concepto de la co-creación de valor, las empresas que actúan en un contexto de redes interactúan directamente con su comunidad para acelerar nuevas innovaciones. En este sentido, y de acuerdo con Russo-Spena y Mele (2012), la innovación se centra más en el proceso que en el resultado, en el que las personas unen sus conocimientos, herramientas, etc. para crear algo nuevo y mejor.

En un estudio llevado a cabo con compañías que han desarrollado sitios web específicos como herramienta de colaboración para fomentar la innovación entre una red de actores (incluidas BMW, Lego, P&G, etc.), Russo-Spena y Mele identifican los “5 Co's”, que se presentan como cinco modos de co-creación de valor: co-ideación, co-evaluación, co-diseño, co-test y co-lanzamiento.

Los “Co's” se pueden considerar como “diferentes fases de los procesos de innovación en los que los actores interactúan, colaboran e integran sus recursos” (Russo-Spena & Mele, 2012, p. 535).

(1) Co-ideación:

Las empresas invitan a la red externa de actores (consumidores, socios, profesionales, intermediarios, etc.) a participar activamente en la generación de ideas. Se trata de la fase inicial en el proceso de innovación en la que las compañías crean espacios web donde los colaboradores externos pueden registrarse para compartir sus ideas. Según el estudio, las actividades principales de estas iniciativas son (Russo-Spena & Mele, 2012, p. 537):

- Promover la participación de los actores.
- Sugerir ideas.
- Comentar propuestas.
- Socializar.

Además, estos autores han identificado tres maneras principales para co-generar ideas:

- *Propuestas libres* (menos usual). Cualquiera puede subir ideas, conceptos o patentes (como en el caso de BMW).
- *Co-ideación con categorías*. Los actores pueden subir sus ideas según unas categorías creadas por la compañía.
- *Co-ideación con proyectos específicos*. Por ejemplo, BMW ha lanzado una iniciativa de co-generación de ideas para un proyecto relacionado con la movilidad en áreas urbanas.

Para promover estas iniciativas, es frecuente recurrir a las redes sociales.

(2) *Co-evaluación:*

Los actores pueden votar ideas, independientemente de si han participado en su generación o no. Es frecuente que las empresas movilicen a su comunidad para determinar las ideas más populares entre el total de ideas propuestas. Para ello, es habitual recurrir a las redes sociales y a veces se ofrece un premio por la participación. Las actividades principales de la co-evaluación son comentar y votar. Sin embargo, es importante señalar que en esta fase también participa activamente la compañía, ya que evalúa las ideas en cuanto a novedad, coste, calidad, aspectos legales y la cartera de productos existente. Las ideas con más votos por los actores externos no necesariamente pasan a la siguiente fase del proceso de innovación (Russo-Spena & Mele, 2012, pp. 539-540).

(3) *Co-diseño:*

Los usuarios participan en el desarrollo de conceptos y conocimientos, creando un puente entre la generación de la idea y el llevarla a cabo. Las compañías tratan de explotar el potencial de los usuarios, que son “expertos de su propia experiencia”, a cambio de poner a su disposición herramientas, documentos y otros soportes, que pueden incluir software, multimedia, etc. Los autores destacan la importancia de la transferencia de conocimiento y la interconexión de aprendizaje (*knowledge transfer and learning networking*) y el interés común en las iniciativas de co-diseño, por lo que se deduce que son las bases para que el co-diseño pueda funcionar: que haya un interés común y que todos ganen, creando nuevo conocimiento que finalmente permite la innovación (Russo-Spena & Mele, 2012, pp. 540-541).

(4) y (5) *Co-test y co-lanzamiento:*

Los conceptos co-test y co-lanzamiento están muy relacionados. Los usuarios o actores externos prueban un producto antes de su lanzamiento o en una fase inicial de desarrollo. Con esto, las empresas pretenden mejorar sus prototipos y poner a prueba la comerciabilidad de un producto o servicio. Los probadores muchas veces se motivan a participar para mejorar la experiencia de usuarios, además, posteriormente reciben una evaluación y, en ocasiones, alguna recompensa (Russo-Spena & Mele, 2012, p. 542).

Por último, cabe señalar que aunque el concepto de la co-creación puede ser válido para un colectivo bastante amplio (consumidores, socios, profesionales, intermediarios, etc.), en la literatura se relaciona en muchas ocasiones con los consumidores. Así, por ejemplo Bhalla (2010), lo define como un modelo colaborativo de innovación, donde el cliente es un recurso esencial en el proceso de creación de valor.

Open Innovation

El concepto de *open innovation* ha sido introducido por Chesbrough (2003). Según el autor, para acelerar su negocio las empresas deben aprovechar fuentes de ideas tanto internas como externas, de modo que el proceso de innovación no se limite solo a las primeras. Define la innovación abierta como “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación” (Chesbrough, 2003, p. 1).

De acuerdo con Chesbrough, Vanhaverbeke y West (2006), el paradigma de la innovación abierta es la antítesis de los modelos verticales, donde hay un departamento de I+D que desarrolla unos productos internamente, que más adelante son distribuidos por la empresa.

Se puede observar que los “5 Co’s” identificados por Russo-Spena y Mele (2012) están basados en el concepto de la innovación abierta, ya que el requisito previo para llevarlos a cabo es permitir un flujo más abierto de ideas, de modo que el proceso de innovación vaya más allá de los límites de la propia organización.

Contextos de co-creación de valor

Son varios los contextos en que los actores pueden co-crear valor. De acuerdo con Chandler y Vargo (2011) el contexto influye en gran medida en cómo se crea el valor, ya que de él depende como los actores pueden usar sus recursos. Definen el contexto como “un conjunto de actores únicos que tienen conexiones recíprocas únicas entre ellos” (Chandler & Vargo, 2011, p. 40).

Según estos autores, existen tres niveles contextuales: micro, meso y macro. Cuando estos tres niveles evolucionan simultáneamente, surge el ecosistema, que representa el “meta-layer” de los diferentes contextos (Chandler & Vargo, 2011, p. 44).

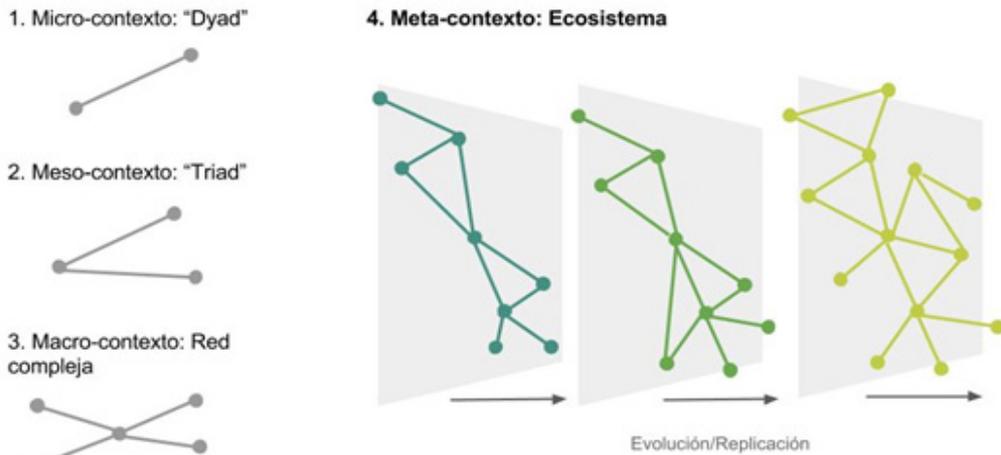
- (1) Micro-contexto: actores individuales intercambian recursos o capacidades directamente. Ambos actores participan activamente, sirviéndose recíprocamente. A este contexto denominan “dyad”.
- (2) Meso-contexto: surge por la unión de micro-contextos. Hay un intercambio directo e indirecto. Aunque cada actor participa activamente en la co-creación de valor, no necesariamente debe existir una conexión directa entre todos los actores. A este contexto lo denominan “triad” (triángulo).
- (3) Macro-contexto: surge por la unión de meso-contextos. Hay intercambio directo e indirecto en una “red compleja de actores”.
- (4) Meta-contexto o ecosistema: el meta-contexto surge por la unión de macro-contextos cuando evolucionan con el tiempo y se replican. En este contexto, las prácticas, actividades y procesos se pueden replicar o institucionalizar entre las redes complejas. Asimismo, Chandler y Vargo (2011, p. 44) sostienen que “cuando las redes complejas institucionalizan con éxito los recursos, se unen como un ecosistema de servicios”.

Se debe aclarar que estos autores hablan desde la perspectiva de la lógica dominante del servicio donde, de acuerdo con Vargo y Lush (2008, p. 7), “todas las economías son economías de servicio”.

La figura 1 muestra estos contextos de co-creación de valor de forma más visual. Cada ilustración representa las relaciones entre dos o más actores: cada “punto” representa un actor y las líneas representan las relaciones de intercambio existentes. De este modo, se puede observar que en el micro-contexto únicamente hay intercambio directo, mientras que en el meso-contexto hay tanto intercambio directo como indirecto, ya que no todos los actores están conectados directamente, pero sí indirectamente (a través de terceros). Cuando se agrupa un número mayor de actores

interconectados por intercambios tanto directos como indirectos, se está hablando de una red compleja. Añadiendo la dimensión del tiempo, la red evoluciona y se habla de un ecosistema.

FIGURA 1
CONTEXTOS DE CO-CREACIÓN DE VALOR



Fuente: Elaboración propia con base en información de Chandler y Vargo (2011).

En definitiva, esto sirve para entender que en un ecosistema participan redes complejas de actores, donde cada actor aporta y recibe valor recíprocamente. Además, están unidos por la utilización común de recursos. Se puede observar la similitud de esta conclusión con la definición de Kelly (2015), según la cual existe una multitud de actores unidos por un interés común. Por tanto, no es suficiente con la coexistencia de redes complejas de actores, sino que deben intercambiar valor con una finalidad o un interés compartido.

Implicaciones del ecosistema

Impacto Colectivo

El concepto de impacto colectivo sostiene que en un ecosistema la responsabilidad social corporativa pasa a ser fuente de ventaja competitiva. De acuerdo con Porter y Kramer (2011), la razón por la que las empresas privadas han sido criticadas por ser la causa de problemas sociales, medioambientales y económicos es porque muchas de ellas tienen un enfoque obsoleto hacia la creación de valor, donde el foco de atención está en el corto plazo. Consecuentemente, las empresas se olvidan de aspectos tan vitales como el bienestar de sus consumidores, proveedores y comunidades donde producen y venden, y se desprecupan del agotamiento de materias primas que necesitan para su negocio.

Siguiendo con esta perspectiva, Kramer y Pfitzer (2016) señalan que "ninguna empresa opera aisladamente; cada una existe en un ecosistema donde las condiciones sociales pueden reducir sus mercados y restringir la productividad de sus proveedores y distribuidores". Es decir, si las empresas se esfuerzan en mejorar las condiciones sociales de su propio "ecosistema", esto puede tener beneficios para ellas en cuanto a oportunidades de mercado y productividad. Tal y como apuntan estos

autores, las empresas pueden avanzar más allá de la responsabilidad social corporativa, basando parte de su ventaja competitiva en incluir aspectos sociales y medioambientales en su estrategia.

Sin embargo, muchos problemas sociales escapan a la capacidad de una sola empresa, por grande que sea. Para encontrar soluciones, las empresas deben movilizar coaliciones intersectoriales, involucrando a ONGs, Gobiernos, comunidades locales, etc. en un proyecto de “impacto colectivo” (collective impact). El concepto de impacto colectivo ha sido introducido por Kania y Kramer (2011, p. 36), y lo definen como “el compromiso de un grupo de actores importantes de diferentes sectores a una agenda común para resolver un problema social determinado”.

Según Kramer y Pfitzer (2016), en las iniciativas de impacto colectivo:

- Debe haber una visión compartida del problema.
- Cada entidad participante (empresa, ONG, Gobiernos, etc.) debe estar representada por un líder que sea capaz de promover cambios dentro de su organización.
- Las comunidades locales afectadas deben ser incluidas y facultadas.
- En la colaboración debe haber: una agenda común, indicadores de control comunes, actividades que se apoyan mutuamente (cada organización se centra en lo que mejor sabe hacer), comunicación constante, un eje de respaldo independiente (equipo independiente que guía el proyecto, pero que puede ser financiado por la empresa).

Además, aunque las empresas tienen un interés en el proyecto (ya sea por costes, recursos, etc.) y muchas veces aportan grandes inversiones en las iniciativas de impacto colectivo, no controlan ni el proyecto ni los fondos. Sin embargo, según Kramer y Pfitzer (2016) estas iniciativas han mostrado ser beneficiosas desde el punto de vista financiero para las empresas que las han iniciado.

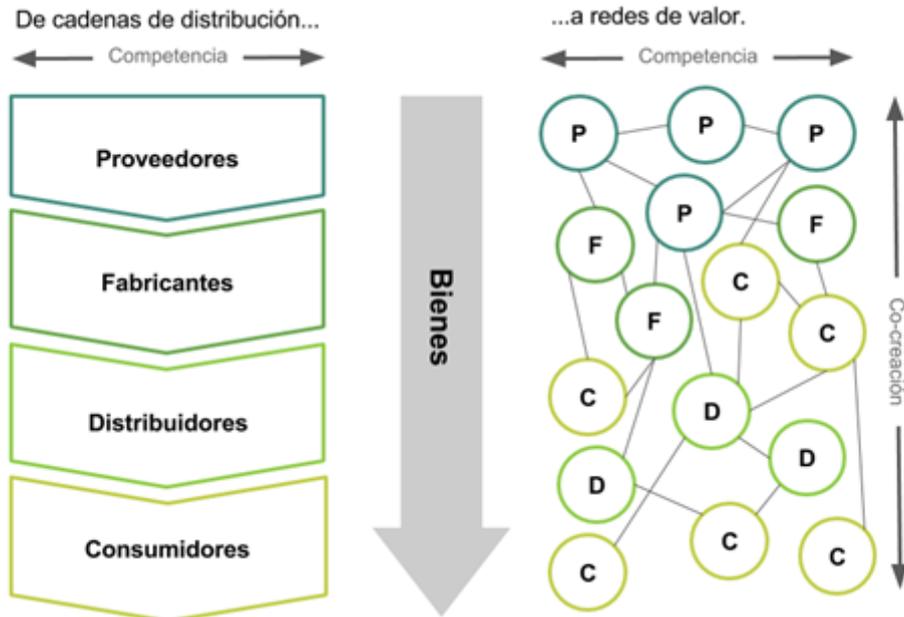
Resaltan las analogías entre las iniciativas de impacto colectivo y el concepto teórico del meta-contexto/ecosistema discutido anteriormente: En los proyectos de impacto colectivo se integran varias redes complejas (empresa, ONG, gobierno, comunidad local, etc.), donde cada actor participa activamente intercambiando valor con un objetivo común (el problema social) y procesos y recursos institucionalizados (organización a través de líderes por entidad, agenda común, indicadores de control comunes, etc.).

De cadenas de distribución a “redes de valor”

Según Kelly y Marchese (2015), los profesionales de la cadena de distribución (*supply chain*) han contribuido no solo a la globalización, conectando actores en mercados diferentes, sino que también han ayudado en la creación de ecosistemas; ya que, gracias a ellos, las compañías tienen acceso a activos fuera de sus propios límites. Este cambio de visión implica una nueva terminología - de cadena de distribución a *redes de valor* - que “conectan ecosistemas enteros de proveedores y colaboradores” (Kelly & Marchese, 2015, p. 55).

La figura 2 muestra cómo la cadena de distribución ha pasado de ser una jerarquía rígida, donde los bienes pasan estrictamente por cada uno de los eslabones desde proveedor a consumidor, a ser más bien una red compleja y flexible donde los actores de la cadena de distribución interactúan e intercambian valor entre sí, sin existir un orden determinante. De esta manera, se puede observar que, por ejemplo, un productor puede intercambiar valor directamente con un consumidor final o que dos actores del mismo “nivel” pueden intercambiar valor recíprocamente (por ejemplo dos consumidores). De este modo, se introduce la co-creación de valor a la cadena de distribución.

FIGURA 2
REDES DE VALOR



Fuente: Elaboración propia con base en información de Kelly y Marchese (2015).

Mientras que en las cadenas de distribución tradicionales el valor se basa en la producción de bienes y servicios, desde una perspectiva de redes de valor, el valor se basa en el intercambio de conocimiento que conduce a una producción proactiva. Se enfatizan las relaciones a largo plazo, el aprendizaje mutuo, la co-creación, etc. Esto tiene tres implicaciones principales (Kelly & Marchese, 2015):

1. Involucración con más actores y de menor tamaño. Aumentan los proveedores pequeños e hiper-especializados y las jóvenes y pequeñas empresas tienen mayor potencial de innovación. Esto trae ventajas a las compañías a la vez que aumenta la complejidad, por lo que necesitan adaptarse (por ejemplo, creando plataformas para entrar en contacto con otras empresas más fácilmente).
2. Reducir el riesgo, aumentar la resistencia, utilizar datos. Para gestionar el riesgo, las empresas deben conocer a sus vendedores y tener una visión clara de sus actividades e integridad. Por el otro lado, se observa que las redes de suministro hoy son más resistentes, gracias a la creciente disponibilidad de datos (por el Internet) que hace aumentar la transparencia.
3. Atraer y desarrollar talento de la próxima generación. Las redes de valor serán más importantes para acceder a talentos más difíciles de encontrar y se da mayor importancia a dar formación a los socios.

Plataformas como base de ecosistemas

Gracias a las plataformas, las empresas, independientemente de su actividad, pueden co-crear valor conectando con otros actores. De acuerdo con Bonchek y Choudary (2013, p. 1), los minoristas

que tradicionalmente estaban centrados en sus canales de distribución para *vender* productos, ahora están más centrados en las “plataformas de participación para *co-crear* valor”.

Como señala el informe “Business Trends” de la consultora Deloitte, aunque las plataformas no suponen una novedad en sí, la “digitalización” ha provocado que actualmente en el mundo empresarial se esté creando una tendencia a pensar en términos de plataforma. Las empresas saben que las plataformas pueden aportarles una serie de ventajas. Hagel (2015) se centra en algunas de ellas:

- Permiten mejorar su rendimiento, centrándose en lo que mejor saben hacer.
- Permiten innovar gracias a la involucración de actores externos.
- Generan ventajas en términos de aprendizaje.

Asimismo, “las plataformas de negocios adecuadamente diseñadas pueden ayudar a crear y capturar un nuevo valor económico y escalar el potencial de aprendizaje en ecosistemas enteros” (Hagel, 2015, p. 79).

Las plataformas presentan diferentes características según el tipo de que se trata. Según Hagel (2015), se pueden distinguir tres principales tipos de plataformas:

1. Plataformas de agregación, que suelen estar centradas en la transacción. Pueden ser de “agregación de datos o información” (como las bases de datos científicos), del tipo “market-place o broker” (como Ebay o Etsy) o de “concurso” (alguien describe un problema y ofrece una recompensa a quién tiene la solución).
2. Plataformas sociales, que también agregan muchas personas, pero con la finalidad de crear relaciones duraderas, conectando personas con intereses comunes (como Facebook o Twitter).
3. Plataformas de movilización, que agregan personas con interés común para conseguir un objetivo compartido.

Por último, Hagel (2015) señala que en el futuro habrá un cuarto tipo de plataformas: las plataformas de aprendizaje. Este tipo de plataformas aceleran el aprendizaje, agregan usuarios para compartir ideas y potencian las relaciones de confianza, ya que los usuarios desarrollan su potencial a través del trabajo en equipo.

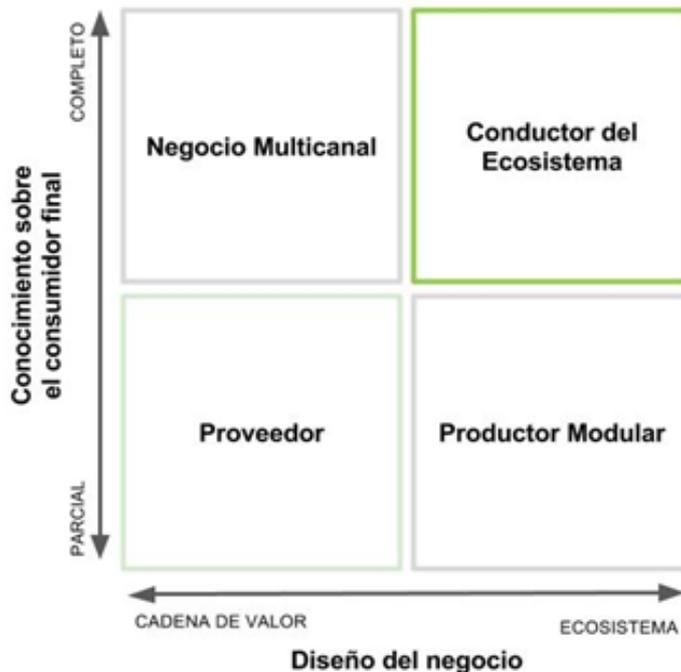
Este último tipo, las plataformas de aprendizaje, muestran una similitud con las iniciativas de co-diseño (de las 5 Co’s), donde se agregan usuarios con un interés común, se caracteriza por conceptos tales como la interconexión del aprendizaje.

“Conductor del ecosistema” como modelo de negocio

La “digitalización” está creando oportunidades y amenazas para las empresas, independientemente de su sector o actividad. Ante este cambio disruptivo, las empresas están invirtiendo en nuevas iniciativas digitales para el futuro. Weill y Woerner (2015) han identificado dos tendencias principales: (1) las empresas están buscando aumentar su conocimiento sobre el consumidor final y (2) quieren operar en un ecosistema digital.

Siguiendo con esta perspectiva, los autores afirman que, para prepararse a la digitalización, las compañías tienen que tomar dos decisiones principales: (1) si quieren controlar la cadena de valor versus formar parte de un ecosistema complejo y (2) cuánto quieren invertir en conocer a sus consumidores finales. De acuerdo a estas dos dimensiones, construyen una matriz con cuatro diferentes modelos de negocio, como se puede observar en la figura 3:

FIGURA 3
 MODELOS DE NEGOCIO PARA LA ERA DIGITAL



Fuente: Elaboración propia con base en información de Kelly y Marchese (2015).

1. Proveedores: venden sus productos a distribuidores de la cadena de valor. Deben diferenciar sus productos para protegerse contra presiones de precio (por ejemplo fabricantes de lavadoras).
2. Negocios multicanales: son dueños de la relación con el consumidor, ofrecen una experiencia multiproducto y multicanal y disponen de una cadena de valor integrada (por ejemplo, supermercados).
3. Productores modulares: ofrecen un producto o servicio “enchufar y usar”, se adaptan a cualquier ecosistema. Tienen poco conocimiento sobre el consumidor final, ya que dependen de otros para distribuir su producto. Operan en un mercado muy competitivo (por ejemplo, PayPal).
4. Conductores de ecosistema: ofrecen una plataforma que les permite mantener una estrecha relación tanto con el consumidor final como una amplia base de proveedores o colaboradores. Dependen mucho del valor de marca y las valoraciones y extraen rentas de los participantes de su ecosistema - tanto consumidores como proveedores de servicio (por ejemplo, Amazon).

La investigación de Weill y Woerner (2015) ha revelado que el modelo de negocio “conductor del ecosistema” está mucho más extendido entre las empresas pequeñas que en las grandes. Argumentan que a las pequeñas empresas les resulta más fácil aprovechar las oportunidades del mundo digital.

Además, el estudio afirma que las compañías que apuestan por el modelo “conductores de ecosistema” han demostrado tener mayores márgenes y mayor ratio de crecimiento. Al contrario, empresas que solo son proveedor han mostrado tener el menor potencial. Sin embargo, las cuatro opciones pueden ser viables y llevar al éxito. Estos autores recomiendan que si la empresa está en una fase de estancamiento o caída, debe plantearse mover hacia otro cuadrante.

Es importante añadir que Weill y Woerner (2015) no dan una definición exacta de lo que definen como ecosistema o “ecosistema digital”. Utilizan el término ecosistema como un tipo de diseño de negocio contrario a la cadena de valor lineal, y por tanto, se puede comparar con el concepto de las redes de valor descritas por Kelly y Marchese (2015). También sostienen que Amazon es un ejemplo de negocio que opera como “conductor de ecosistema” (porque integra diferentes vendedores y compradores, permite una más amplia oferta y acelera la innovación). El modelo de negocio “conductor de ecosistema”, asimismo, muestra analogías con las plataformas de agregación descritas por Hagel (2015).

II. METODOLOGÍA

Cocowell es una marca de productos derivados de coco -principalmente agua de coco -que está presente en 15 países europeos. La marca Cocowell es propiedad de la empresa Tradecons GmbH, que es responsable de su producción y comercialización. Actualmente, Cocowell es la única marca de la empresa Tradecons GmbH.

La empresa Tradecons fue fundada en 2008 en Austria. Con anterioridad a su creación, el fundador había trabajado durante muchos años en el sector del agua de coco como gerente de otra empresa. Cuando decidió emprender de nuevo en el sector, su objetivo fundamental era ofrecer un producto de agua de coco de la mejor calidad posible.

En 2009, tras un trabajo intensivo de búsqueda y optimización de calidad, la empresa Tradecons lanzó su primer producto: agua de coco de la variedad coco anao, procedente de Brasil. A lo largo del tiempo, la cartera de productos ha ido evolucionando, incorporándose más categorías y variedades de productos derivados del coco. Los productos están disponibles tanto en supermercados como tiendas especializadas y tiendas online. De estas últimas, cabe destacar cocowellshop.com, como uno de los comercializadores online más importantes de la marca Cocowell.

Los valores defendidos por la empresa Tradecons GmbH (s.f.) son la confianza, la mayor atención a la calidad del producto y servicio y la sostenibilidad. Según la empresa, “el objetivo no está en la maximización del beneficio, sino en la búsqueda de una base sólida y social con socios comerciales reconocidos y organizaciones nacionales”.

Tradecons GmbH tiene su domicilio en Austria, lugar desde el cual desarrolla su actividad. Comercializa los productos de la marca Cocowell a: Austria, Alemania, Francia, Italia, Suiza, Rusia, Dinamarca, Eslovenia, Finlandia, Islandia, Inglaterra, Irlanda, Noruega, Suecia y España. En Austria y Alemania, la empresa Tradecons vende directamente a los mayoristas y minoristas, mientras que en el resto de países pasa primero al importador, quien se encarga de la venta a mayoristas, minoristas o directamente al cliente final.

Además, mantiene un vínculo estrecho con las plantas productivas en Brasil (producción del agua de coco) y las Filipinas (producción del aceite de coco).

Austria y Alemania

Para los mercados de Austria y Alemania, el comercializador independiente más destacable es cocowellshop.com, que se dedica exclusivamente a la venta de productos de la marca Cocowell

dentro de los dos países. Aunque destaca la venta online al consumidor final a través de su tienda electrónica, también tiene el permiso de la venta mayorista a comercios y al canal HORECA. En cuanto a la venta online, tiene el derecho en exclusiva para Austria y Alemania.

Productos

Actualmente, los productos de Cocowell abarcan: (1) *agua de coco*, en las variedades PUR y BIO y (2) *aceite de coco*, en las variedades normal y suave. Además, está en proceso de incorporarse el *azúcar de coco* como nuevo producto.

Agua de coco

El agua de coco fue el primer producto de la marca Cocowell y sigue siendo su producto estrella. Las plantaciones de donde proviene se ubican en Paraipaba (Brasil), lugar en el que se siguen los altos estándares de calidad y el know-how del responsable de producción Tradecons GmbH. Los cocos verdes de la variedad coco anao se recogen a mano al alcanzar los 6 meses, que es cuando se alcanza el punto óptimo de madurez. A las 5-6 horas de haber sido recogidos, el agua del interior de las frutas es envasada en los Tetra Pack, mediante un procedimiento antiséptico. Gracias a este procedimiento, los Tetra Pak contienen 100% agua de coco de frutas frescas y son transportados a su destino sin congelar, lo que permite el sabor auténtico y la alta calidad por la que vela la compañía. El agua de coco se vende en las variedades BIO y PUR. La variedad BIO se diferencia en tener el sello de producto ecológico.

Aceite de coco

El aceite se obtiene de una primera prensada en frío de la pulpa seca del coco, denominada “copra”. Las frutas son procedentes de plantaciones ecológicas en las Filipinas donde se realiza el proceso productivo cumpliendo los estándares estrictos de Tradecons. Durante todo el proceso productivo, está totalmente prohibido el uso de plástico, por lo que el producto final es 100% libre de ftalatos. Además, cumple los estándares de vegano, virgen y ecológico. Está disponible en las variedades normal y suave.

Universo y muestra

La investigación se realiza y será válida dentro del contexto de la marca Cocowell. Se ha optado por la marca en vez de la empresa matriz, ya que resulta más conveniente para entender las relaciones entre todos los actores que interactúan en la cadena de valor de la marca Cocowell desde la producción hasta la comercialización.

El universo está compuesto por los principales actores involucrados en el contexto de Cocowell. Se trata, por tanto, de un universo bastante limitado y reducido, teniendo en cuenta la reducida plantilla de la empresa matriz y las empresas colaboradoras. La muestra se compone de cuatro personas que trabajan directamente con la marca, desde producción hasta comercialización.

Diseño de investigación

La investigación de campo se lleva a cabo mediante el método cualitativo de la entrevista en profundidad. Además, se opta por el formato de entrevista estructurada, que se plantea como una encuesta con preguntas abiertas diseñadas y ordenadas previamente y que deja total libertad de respuesta al entrevistado (Fernández, 2013, p. 577-578).

Partes de la entrevista

La entrevista se estructura en cuatro partes: (contacto inicial, apertura, desarrollo y cierre (tabla 1).

TABLA 1
PARTES DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Contacto inicial	Se genera un clima agradable y de confianza.
Apertura	Se lanza una primera pregunta que es de carácter general para familiarizar al entrevistado con el tema objeto de estudio. Se aclara el término ecosistema de negocio.
Desarrollo	Es la parte más extensa. Se plantean las preguntas de lo más general a lo más específico y se realizan peticiones de ampliaciones y verificaciones.
Cierre	Se realiza con un breve síntesis y agradecimiento. También se pregunta si el entrevistado quiere añadir algo más.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Olaz (2012).

Guion

Las preguntas quedan planteadas en un guion. Durante la entrevista se sigue el orden preestablecido por este listado (ver Anexo 1), aunque cabe la posibilidad de realizar interrogantes adicionales si es necesario para indagar en mayor profundidad un matiz interesante planteado por el entrevistado. El guion se compone de los siguientes bloques temáticos (conforme con la tabla anterior, el primer bloque corresponde con la apertura y los bloques 2-6 con el desarrollo):

1. Apertura: aclarar el significado del término ecosistema de negocio.
2. Innovación y co-creación: preguntar al entrevistado sobre el proceso de innovación en la empresa y conocer su actitud hacia algunos métodos concretos de co-creación.
3. “Impacto colectivo”: centrarse en modelos de colaboración relacionados con la responsabilidad social corporativa y conocer la actitud hacia iniciativas de “impacto colectivo”.
4. Cadena de distribución: conocer las características de la cadena de distribución de Cocowell, en relación a los cambios que ha sufrido en los últimos años y a modelos más abiertos.
5. Plataformas: hacer una breve referencia al efecto que tienen las plataformas sobre Cocowell.
6. Nuevos modelos de negocio: conocer cómo han cambiado los modelos de negocio en general y, en el caso de Cocowell, a causa de la transformación digital, para saber si esta ha facilitado un modelo de negocio más abierto o colaborativo.

Tipos de preguntas

Las preguntas son de carácter abierto, dejando total libertad al entrevistado. Dentro de cada bloque se ordenan de lo más general a lo más específico. No obstante, se combinan con algunas preguntas del tipo cerradas con opciones limitadas de respuesta. Con esto, se reduce la tensión para el entrevistado, ya que en algunos casos le puede resultar más fácil contestar a preguntas cerradas.

Además, de acuerdo con Olaz (2012), siempre cuando resulte útil y conveniente profundizar sobre algunos matices interesantes o verificar las respuestas dadas, se realizan preguntas de comprobación, de ampliación, de concreción y de relanzamiento, aunque no estén previstas en el guion.

Material de apoyo

En la apertura y desarrollo de la entrevista, se utiliza material de apoyo visual (gráficos), para facilitar la comprensión de los temas y preguntas planteadas (ver Anexo 2).

Selección de los entrevistados

Los entrevistados se han elegido siguiendo el criterio de su autoridad y cercanía con la marca Cocowell, con lo que se pretende recabar información detallada de primera mano y poder indagar más precisamente en el caso. A continuación, se detallan los entrevistados del presente estudio:

TABLA 2
ENTREVISTADOS

Entrevistado	Función y empresa
Entrevistado 1	Productor y mayorista, empresa Tradecons
Entrevistado 2	Minorista online y mayorista, socio comercial
Entrevistado 3	Comercialización al cliente final, socio comercial
Entrevistado 4	Comercialización al cliente final, socio comercial

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la justificación de la metodología empleada, la elección de una técnica cualitativa viene, en primer lugar, determinada por el tamaño de la población, que se limita a los profesionales implicados con Cocowell y, en segundo lugar, por el grado de complejidad que presenta el tema de estudio que sería difícil de estudiar, mediante un método cuantitativo. Por esta razón, se ha decidido limitar la investigación a los actores más importantes o con más poder de decisión, pero que pueden aportar información muy profunda, amplia y detallada de todos los niveles de la cadena de valor. De esta forma, se compensa el tamaño reducido de la población/muestra y se obtiene información muy rica en contenido y, por ende, resultados útiles para aplicaciones posteriores.

La complejidad que presenta el tema de estudio se debe, en cierta medida, a ser relativamente reciente. Por ejemplo, el término “ecosistema de negocio”, tal y como queda definido en el presente trabajo, no está tan extendido entre los autores españoles o alemanes (la lengua materna de los entrevistados es el alemán) y muy probablemente no es un término comúnmente utilizado entre las PYMES o no están tan familiarizadas con el tema al no formar parte de su día a día.

Frente a otros métodos cualitativos, la entrevista tiene la ventaja de permitir una “interacción dinámica de comunicación entre dos personas”, lo que permite crear un clima de confianza que facilita la libre expresión (Fernández, 2013, p. 575). Además, debido al poco tiempo libre disponible de los entrevistados, se descarta la opción de la reunión de grupo, la cual, además, presenta un gran inconveniente: al conocerse las personas entrevistadas de antemano, esto podría poner un freno al flujo libre de opiniones.

En referencia al tipo de entrevista, en este caso, el método estructurado resulta más conveniente que el método semiestructurado, ya que las preguntas abiertas de respuesta espontánea permiten indagar sobre aspectos más concretos y facilitan mantener mayor control sobre la entrevista (Olaz, 2012).

Método de colección y análisis de la información

Las entrevistas se realizan por medio de la videollamada y se graban para su transcripción y análisis posterior. Al finalizar cada entrevista, se realizan anotaciones para apuntar matices e impresiones inmediatas para su recuerdo posterior. Esta información complementa la obtenida por el desarrollo de la entrevista, que de acuerdo con Olaz (2012) y Fernández (2013) se somete al siguiente análisis para obtener unos resultados:

1. Se traslada la información esencial en formato papel y se traduce a lengua castellana para clasificarla posteriormente en los bloques del guion inicial.
2. Se analizan las opiniones expresadas en cada bloque y se ordenan los aspectos más relevantes de cada tema.
3. Se buscan los vínculos o relaciones entre los temas.
4. La información se somete a un análisis interpretativo que pretende hallar los significados latentes de estos vínculos o relaciones.

La tabla 3 resume la metodología anterior a través de la ficha técnica del estudio:

TABLA 3
FICHA TÉCNICA

Técnica de recolección de información	Entrevista en profundidad
Universo (empresa de estudio)	cocowell (marca)
Número de entrevistas	Cuatro entrevistas.
Muestreo	No aleatorio por el nivel de autoridad y poder de decisión.
Duración de la entrevista	Una hora y media, aproximadamente.
Lugar de realización	Videollamada
Fecha de recolección de información	Mayo de 2017

Fuente: Elaboración propia.

III. RESULTADOS

En un ecosistema tienen especial importancia los modelos de colaboración entre sus actores, que conjuntamente “crean y captan nuevo valor” (Kelly, 2015, p. 5). Se han analizado los modelos de colaboración entre los principales actores de Cocowell, teniendo en cuenta además los diferentes contextos en los que, según Chandler y Vargo (2011), pueden co-crear valor: micro, meso y macro.

A nivel productivo

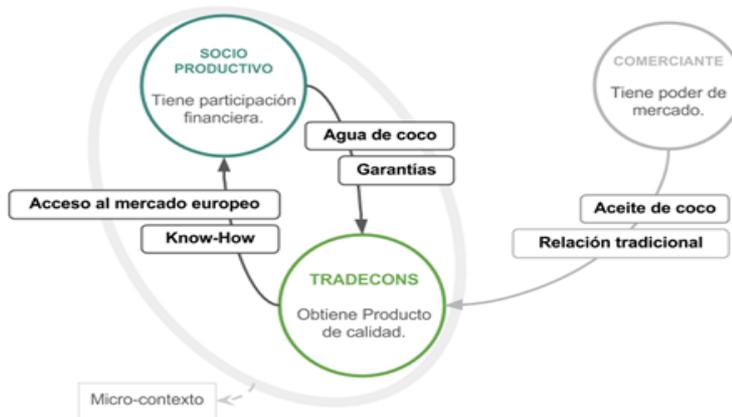
Si nos centramos en el primer nivel de la cadena de valor, en el caso de Cocowell nos encontramos con tres actores principales:

- Tradecons (dueño y fabricante de la marca cocowell),
- el proveedor del agua de coco (socio productivo) y
- el proveedor del aceite de coco (comerciante independiente).

Mientras la relación de intercambio con el proveedor del aceite de coco es la tradicional de comprador-vendedor, la relación con el proveedor del agua de coco presenta un vínculo más estrecho. Por tanto, vamos a analizar el micro-contexto de este intercambio directo entre “Tradecons - socio productivo”.

El proveedor del agua de coco es una empresa suiza que posee una plantación de cocos en Brasil. De su planta embotelladora, parte del agua se vende en Brasil bajo la marca líder nacional (actividad independiente). Al mismo tiempo, es proveedor de Tradecons, que comercializa el agua en Europa. Al tener una participación financiera en la empresa Tradecons, el socio productivo tiene un interés directo en garantizar el cumplimiento y optimización constante de la calidad del producto. Además, la colaboración le permite acceder al mercado europeo así como al brasileño. Tradecons, a cambio, cuenta con la garantía que su socio productivo sigue estrictamente las directrices de producción acordadas (a partir del know-how de Tradecons) y obtiene un producto de calidad. La figura 4 muestra esta conexión recíproca en el micro-contexto “Tradecons - socio productivo”.

FIGURA 4
MODELO DE COLABORACIÓN, SOCIO PRODUCTIVO



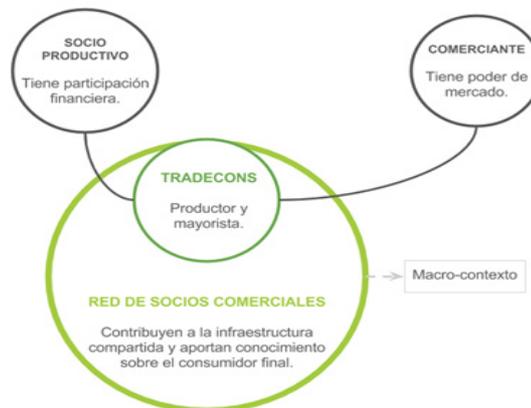
Fuente: Elaboración propia.

A nivel comercial

Para distribuir los productos de su marca Cocowell hasta el consumidor final, Tradecons (que actúa como productor y mayorista) cuenta con una red de socios comerciales. En esta red participa una variedad de actores (mayoristas, supermercados, tiendas especializadas, comercios online y otros socios), creando valor recíprocamente a través de intercambios directos e indirectos. Por tanto, estamos ante un macro-contexto.

Los socios comerciales (todos ellos actores externos) se integran en una red compleja con una infraestructura compartida. Por ejemplo, una tienda online que cuenta con una pasarela de pago para recibir transferencias de tarjetas de crédito, puede actuar como pagadora de Tradecons (que no puede aceptar tarjetas de crédito como medio de pago, sin embargo, es la única forma para recibir dinero de países como Brasil o Rusia). Además, al tener un contacto directo con el consumidor final, los socios son una fuente importante de información sobre el mercado. La figura 5 resume el macro-contexto "Tradecons - socios comerciales".

FIGURA 5
MODELO DE COLABORACIÓN, SOCIOS COMERCIALES

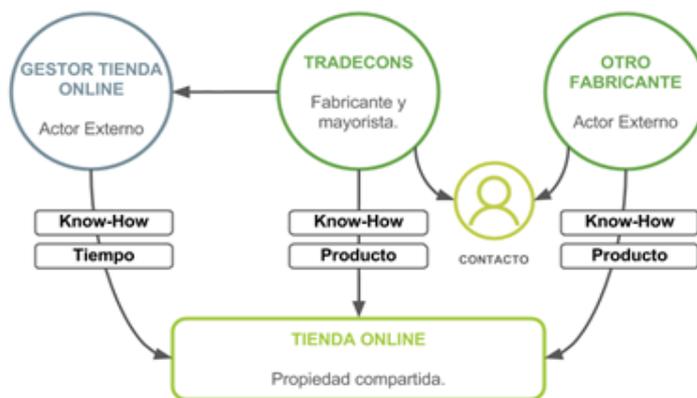


Fuente: Elaboración propia.

Los actores de la red de socios comerciales son muy diversos y, consecuentemente, su contribución puede variar. Por ejemplo, hay mayoristas que actúan de meros “proporcionadores de ventas”, mientras que otros actores quizá proporcionen menos ventas, pero tienen una fuerte contribución como fuentes de información o desarrolladores de marca, por disponer de un muy buen contacto con los consumidores finales, etc.

A continuación, en la figura 6 se muestra un ejemplo de cómo los actores de la red de socios crean y captan valor a través de intercambios no solo directos sino también indirectos. En este ejemplo, Tradecons, a través de un tercero, pone en contacto a otro fabricante de productos compatibles con una persona que puede gestionar una tienda online. Juntos, los dos fabricantes y el gestor, son dueños del establecimiento electrónico vendiendo directamente al consumidor final. Hay una relación indirecta entre el otro fabricante y Tradecons o el gestor de la tienda, y una relación directa entre Tradecons y el tercero o el gestor de la tienda.

FIGURA 6
SOCIOS COMERCIALES, INTERCAMBIO DIRECTO E INDIRECTO



Fuente: Elaboración propia.

Co-creación e innovación

Para conocer las actitudes hacia la co-creación e innovación abierta y su contribución al proceso de innovación, se han comparado las actitudes expresadas a nivel directivo (en el caso de Cocowell, se corresponde al nivel directivo de Tradecons) con las actitudes expresadas a nivel de socio comercial, ya que son muy distintas. En cuanto al socio comercial, se ha estudiado el caso concreto de una agencia web, que gestiona la tienda online cocowellshop.com, vendedor online en exclusiva para Austria y Alemania.

Actitud hacia la innovación

- A nivel directivo, la innovación en Cocowell se considera algo que tiene lugar en la industria y que posteriormente implica la necesidad de adaptar estas innovaciones, si el mercado lo demanda. Por ejemplo, la compañía Tetra Pak lanza el cartón de 1 litro (innovación), y los consumidores demandan a todos los fabricantes que incorporen esta innovación.
- A nivel de socio comercial, la innovación en Cocowell se asocia, sobretudo, con el desarrollo de nuevos productos con una propuesta de valor única (“USP”, *unique selling proposition*). También se asocia con el desarrollo de la marca.

Actitud hacia la co-creación (5 Co's) y open innovation

- A nivel *directivo*, hay un rechazo hacia la opción de involucrar actores externos en el proceso productivo, ya que el producto no es “flexible”, debido a la producción de gran

escala. La co-creación de valor es bienvenida como una acción de marketing y a nivel comercial, no como estrategia que tiene lugar en todos los niveles de la organización. Se asocia con mucho esfuerzo y poca rentabilidad.

- A nivel de *socio comercial*, la participación de actores externos es muy bienvenida y se tienen en cuenta los inputs de los consumidores. En ocasiones, se presiona al nivel directivo para adaptar los productos según estos inputs (caso del aceite de coco de sabor neutro, que ha venido a petición de los consumidores). Además, existe la voluntad de llevar a cabo más iniciativas de co-creación de valor, y se afirma que no se están aprovechando todas las oportunidades en este aspecto debido a la actitud conservadora del directivo.

La tabla 4 resume las diferencias en la actitud hacia la innovación e iniciativas de co-creación u open innovation.

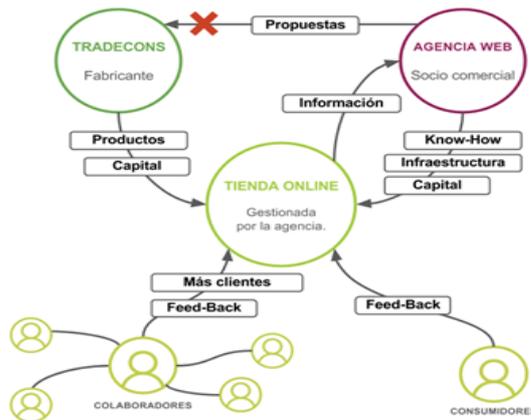
TABLA 4
ACTITUDES HACIA INNOVACIÓN Y CO-CREACIÓN/OPEN INNOVATION

Innovación	Actitud re-activa	Actitud pro-activa
Co-creación/open innovation	Actitud de freno	Actitud de ánimo

Fuente: Elaboración propia.

Para entender mejor la problemática, la figura 7 esquematiza las relaciones de intercambio en el meso-contexto “Tradecons - agencia - consumidores finales”. La agencia, cuya actividad principal se centra en servicios web y de marketing, gestiona una tienda online de cocowell. Aporta tanto inversión financiera como infraestructura web y know-how. Tradecons, por su parte, actúa como proveedor y también aporta capital.

FIGURA 7
SOCIOS COMERCIALES, AGENCIA



Fuente: Elaboración propia.

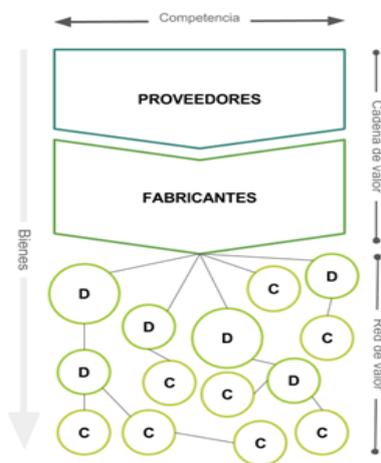
Como se puede desprender de la figura, la tienda es gestionada por la agencia y vende al consumidor final. Además, se identifica un segmento diferenciado entre los consumidores, que aquí se ha denominado “colaboradores”, por desempeñar un papel más activo en el intercambio. Se trata de colectivos con cierto número de “seguidores” - como médicos, terapeutas o ponentes en seminarios - que están muy convencidos de las propiedades y la calidad de los productos y actúan como embajadores o revendedores. Por ejemplo, el médico vende los productos en su consulta o el terapeuta lo ofrece gratuitamente y lo recomienda en sus seminarios, lo que reafirma la teoría de las “redes de valor” de Kelly y Marchese (2015), ya que un consumidor final intercambia valor directamente con otro consumidor final.

Además, ambos colectivos, consumidores finales y colaboradores, aportan feed-back en forma de valoraciones, etc. a la tienda online, que las procesa y mantiene un diálogo abierto con ellos. Sin embargo, al transmitir estas informaciones en forma de propuestas al fabricante, este tiene una actitud de freno, ya que no les da una importancia estratégica de “flujos externos de conocimiento” como sostiene el concepto de la innovación abierta (Chesbrough, 2003, p. 1).

Cadena de valor

En cuanto a la naturaleza de la cadena de distribución (supply chain), teniendo en cuenta los planteamientos de Kelly y Marchese (2015), el presente estudio afirma la evolución de la cadena de distribución o cadena de valor a “redes de valor”. Sin embargo, la naturaleza que presenta el caso de Cocowell en particular, impide una estructura de red en los primeros niveles de la cadena (de los proveedores y fabricantes). En el caso de Cocowell, estamos ante dos proveedores que suministran los bienes directamente al fabricante Tradecons. En los niveles inferiores, en cambio, sí se ha impuesto esta estructura de “red de valor” entre consumidores (C) y distribuidores (D) (figura 8).

FIGURA 8
CADENA DE VALOR Y RED DE VALOR



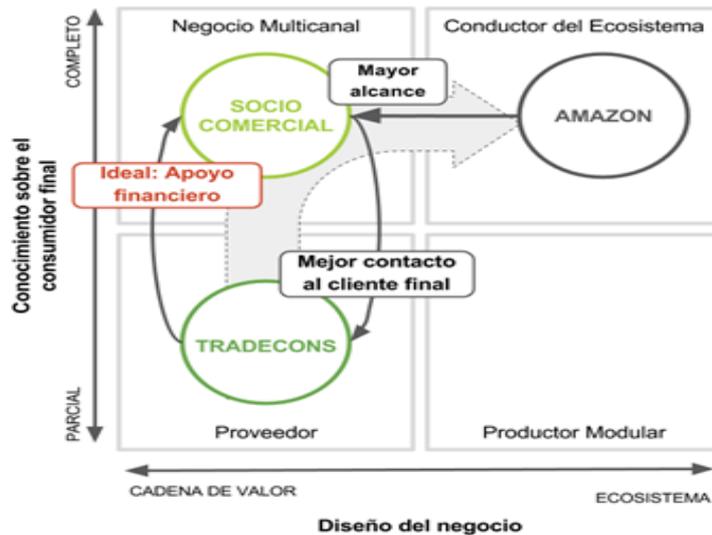
Fuente: Elaboración propia.

Modelos de negocio de la era digital

De acuerdo con Weil y Woerner (2015) y su teoría de los modelos de negocio de la era digital, el modelo de negocio de Tradecons se sitúa en el cuadrante inferior izquierdo como “proveedor”. Su conocimiento sobre el consumidor final es parcial, pero si aprovecha bien su relación con los socios comerciales, que se encuentran en el modelo “negocio multicanal”, puede obtener un mayor grado de conocimiento. Del mismo modo, los socios comerciales, al participar en “plataformas de agregación” (Hagel, 2015, p. 82) como Amazon, que está en el modelo “conductor del ecosistema”, obtienen la ventaja de acceder a un mayor número de consumidores.

La figura 9 muestra esta clasificación en la matriz de los modelos de negocio y sus implicaciones.

FIGURA 9
CLASIFICACIÓN SEGÚN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA ERA DIGITAL



Fuente: Elaboración propia.

Las características de los “negocios multicanales”, de acuerdo con Weil y Woerner (2015), implican que en teoría ofrecen una experiencia multicanal. Consecuentemente, las empresas que siguen este modelo deberían estar presentes en el mayor número de canales posibles (mientras sean compatibles con la estrategia de negocio), para aprovechar todo su potencial. En el caso de Cocowell el problema reside en que los socios comerciales no disponen de los recursos suficientes como para tener presencia en un gran número de canales. Si hubiera un mayor apoyo financiero, por ejemplo, por parte de Tradecons, esta debilidad podría compensarse.

Implicaciones negativas de las plataformas

Los resultados del estudio afirman que los minoristas que tradicionalmente estaban centrados en sus canales de distribución para vender productos, ahora se centran más en plataformas para co-crear valor, tal y como lo sostienen Bonchek y Choudary (2013). Sobre todo, se ha hecho mención a Amazon como “plataforma de agregación” (Hagel, 2015, p. 82). Aunque supone una serie de ventajas para los entrevistados, entre las que destaca un mayor alcance, presenta también una importante desventaja para ellos.

Las plataformas como Amazon permiten que cualquiera pueda vender los productos de un fabricante, los tenga o no en existencias. En muchas ocasiones, estos terceros venden los productos a precios “dumping” y esto genera una presión importante tanto para los minoristas como para el fabricante. Sin embargo, en el caso de Amazon, la plataforma ya ha reaccionado a esta situación, de manera que el fabricante ya puede impedir que terceros vendan su producto de manera que solo lo puedan vender aquellos minoristas autorizados por el fabricante.

Actitud hacia iniciativas de “Impacto Colectivo”

Al ser confrontados con la pregunta de si estarían dispuestos a participar en una iniciativa de “impacto colectivo” descritas por Kania y Kramer (2011), la reacción varía en función de si se trata del nivel directivo (Tradecons) o nivel comercial (socio comercial). Mientras los últimos afirman que sí estarían dispuestos, a nivel directivo, es lo contrario. La razón reside en una falta de confianza en que una empresa pequeña pudiera tener un impacto, o la creencia de que una empresa grande no tendría interés en que participe Cocowell en una iniciativa de este tipo, ya que su dimensión es muy reducida.

IV. CONCLUSIONES

El concepto del ecosistema es una valiosa metáfora para las empresas, ya que si diseñan su modelo de negocio/estructura empresarial de acuerdo a un ecosistema, se abren hacia una importante oportunidad, pero también asumen una nueva responsabilidad:

- *Oportunidad*: puede acelerar la innovación mediante la “open innovation”, que se base en aprovechar los flujos internos y externos de conocimiento, así como mediante iniciativas de co-creación de valor.
- *Responsabilidad*: aumenta el grado de compromiso con el resto de actores así como con el interés común, ya que “si el ecosistema no es saludable, las especies individuales sufren profundamente”. De esta forma, la responsabilidad social corporativa se convierte en ventaja competitiva, garantizando un ecosistema saludable.
- Una serie de factores o implicaciones correlacionadas han provocado que cada vez las empresas se estén considerando más desde un punto de vista de ecosistemas:
- La evolución de la cadena de valor en redes de valor ha permitido conectar “ecosistemas enteros”, lo que ha introducido la co-creación de valor a la cadena de distribución. La empresa puede intercambiar valor con muchos más agentes y así acceder a recursos externos.
- Si las redes de valor han permitido conectar “ecosistemas enteros”, etc., las plataformas son modelos de negocio diseñados específicamente para permitir que dos o más partes puedan intercambiar valor. Si se diseñan adecuadamente, pueden “escalar el potencial de aprendizaje en ecosistemas enteros”.
- Las plataformas u otras empresas que basan el diseño de su modelo de negocio de acuerdo a un ecosistema y además tienen un conocimiento completo de su consumidor final se convierten en auténticos “conductores de ecosistema”.
- Por último, para hablar de un ecosistema, no es suficiente con que haya una coexistencia de redes complejas de actores, sino que deben intercambiar valor con una finalidad de interés compartido y deben institucionalizar sus recursos con éxito.
- Desde un punto de vista más empírico, la dinámica de los diferentes actores de Cocowell es mejor entendida si se analiza teniendo en cuenta los diferentes niveles de su cadena de valor:
- La *toma de decisiones estratégicas* tiene lugar a nivel de fabricante (Tradecons). Es también el nexo entre todos los actores involucrados en Cocowell.
- A *nivel productivo*, en términos generales, la estructura es muy clásica: pocos proveedores venden su producto a un fabricante.
- A *nivel comercial*, el modelo de colaboración entre el fabricante y los socios comerciales presenta características del macro contexto, ya que se trata de una red compleja de actores.
- Para poder hablar de un ecosistema, hace falta que los socios comerciales repliquen o institucionalicen sus prácticas, actividades y procesos. Esto quiere decir que se coordinen mejor entre ellos, intercambiando conocimientos y otros recursos.
- La colaboración con los consumidores finales o particulares también presenta un potencial desaprovechado. Se recomienda que esta colaboración se eleve a un nivel más estratégico, como fuente generadora de ideas.
- El modelo de colaboración a nivel comercial puede beneficiar a todos los actores:
- El fabricante (Tradecons), al igual que muchos de sus socios comerciales, depende de una cadena de valor bastante rígida (sobre todo en la parte superior, ya que tienen pocos proveedores).

- Se diferencian en lo que se refiere al conocimiento sobre el consumidor final, ya que el socio comercial posee conocimiento completo y el fabricante posee conocimiento incompleto.
- Mediante la colaboración y el intercambio mutuo, el fabricante adquiere parte del conocimiento que posee el socio comercial. A cambio, puede dar apoyo financiero al socio comercial, que lo necesita para ampliar su presencia en todos los canales.
- El socio comercial, a pesar de depender de una cadena de valor bastante rígida, puede participar en plataformas (por ejemplo Amazon) para beneficiarse de la red de valor.
- Se recomienda que los socios comerciales potencien sus propias plataformas, por ejemplo, mediante la creación de espacios que permiten entrar en contacto con particulares interesados en el producto.
- Se han podido identificar los frenos que dificultan la adaptación de la modernización de la estructura empresarial conforme a un ecosistema:
- La propia naturaleza de la actividad dificulta que la empresa pueda acelerar la innovación en una red de actores, sobre todo en la creación de nuevos productos, debido a la producción en gran escala.
- La actitud directiva es bastante conservadora y rezagada en lo que se refiere a un diseño más colaborativo. Se observa una falta de confianza en iniciativas de “open innovation” o co-creación.

Limitaciones principales del trabajo

- El estudio se ha llevado a cabo en un ámbito de actuación muy concreto, lo que impide sacar conclusiones válidas para un colectivo de empresas o sector entero.
- El uso exclusivo de metodología cualitativa y el tamaño de la población fue muy reducido.
- El concepto de ecosistema de negocio, a pesar de resultar una metáfora útil para plantear un diseño más abierto de la organización y acelerar la innovación, es a la vez, bastante abstracto y difícil de delimitar.

Futuras líneas de investigación

- En estudios posteriores sería muy interesante estudiar otras empresas que también dependen de una producción bastante rígida, para indagar cómo pueden adaptarse a la nueva realidad empresarial - que parece ser cada vez más colaborativa - gracias al planteamiento del ecosistema de negocio.
- Además, se puede ampliar el tema en cuestión de la empresa Cocowell, mediante un grupo focal experto en estrategia empresarial, cuyos resultados podrán servir para validar las recomendaciones y, así, adaptar el diseño de su organización más acorde con un ecosistema.
- En caso de estudiarse en otras empresas, en las que el tamaño de la población sea mayor, se puede complementar la información procedente de técnicas cualitativas con técnicas cuantitativas (como cuestionarios).

VI. REFERENCES

- Bhalla, G. (2010). Value Co-Creation. En J. Sheth & N. Malhotra (Eds.), Wiley International Encyclopedia of Marketing. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem05055>
- Bonchek, M., & Choudary, S. P. (2013). Three Elements of a Successful Platform Strategy. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>.
- Castells, M. (2010) The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I: The Rise of the Network Society (2ªed.). Oxford, UK: Blackwell Publishing. (Trabajo original publicado 2000)
- Cocowell – Tradecons GmbH. (2010). Recuperado de: <http://www.cocowell.eu/en/company.html>
- Chandler, J., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. y West, J. (2006). Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford University Press
- De la Varga, J.M. (2013). Actitud directiva: la esencia de la capacidad para innovar. Análisis en la alta cocina española. (Tesis Doctoral), Universidad de Málaga. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10630/6026>
- Fernández, A. (2013). La entrevista en profundidad. En Sarabia, F.J. (coord.): Métodos de investigación social y de la empresa. (pp. 575–599). Madrid: Pirámide.
- Hagel, J. (2015).The power of platforms. En Canning, M. y Kelly, E. (coord.): Business ecosystems come of age. (pp. 79-89). Deloitte University Press.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004).The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41.
- Kelly, E. (2015). Introduction: Business ecosystems come of age. En Canning, M. y Kelly, E. (coord.): Business ecosystems come of age. (pp. 3-15). Deloitte University Press.
- Kelly, E., & Marchese, K. (2015).Supply Chains and Value Webs. En Canning, M. y Kelly, E. (coord.): Business ecosystems come of age. (pp. 55-65). Deloitte University Press.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016).The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: The New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-83.
- Olaz, Á. (2012). La entrevista en profundidad: justificación metodológica y guía de actuación práctica. Oviedo: Septem Ediciones
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 62-77.
- Real academia española (s.f.). Diccionario online de la real academia española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). “Five Co s” in innovating: a practice based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553. <https://doi.org/10.1108/09564231211260404>
- Tradecons GmbH. (s.f.). cocowell - Company. Recuperado el X de X de 2017 de <http://www.cocowell.eu/en/company.html>
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2008).Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the academic marketing science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Weill, P., & Woerner, S. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27–34.

ANEXOS

ANEXO 1. GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Apertura

Este estudio trata sobre el tema “businessecosystems” (es decir, ecosistemas de negocio). ¿Conoces el término “businessecosystem”?

Según la definición, “businessecosystems” son “ecosistemas con comunidades dinámicas y en co-evolución de diversos actores que crean y captan nuevo valor a través de modelos cada vez más sofisticados de colaboración y competencia”.

Mostrar material de apoyo 1: Aquí ves un extracto de un informe de Deloitte University Press con la definición.

¿Dirías que cocowell (o tu empresa) se encuentra en este contexto? ¿Por qué/por qué no?

En un ecosistema trabajan diferentes actores que son “parte de un todo”. Si tuvieras que pintar en un mapa todos los actores que están involucrados de alguna forma en el contexto de cocowell, ¿cuáles serían? (Por ejemplo: clientes, personas independientes, empresas, organizaciones - ya sea en la parte de producción o comercialización).

¿Cómo de fuerte es el grado de interdependencia entre estos actores que has nombrado, en una escala del 1 al 4?: 1 - muy fuerte; 2 - bastante fuerte; 3 - bastante bajo; 4: casi inexistente.

Bloque 1: Innovación y co-creación

Vamos a pasar a un tema más concreto que tiene que ver con la innovación en las empresas. Primero, ¿qué significa innovación para ti? ¿Y para tu empresa?

En cocowell se pone mucho énfasis en la calidad del producto, ¿dirías que la optimización de calidad es donde tiene lugar el principal proceso de innovación?

¿Quién toma la decisión a la hora de incorporar algo nuevo en cocowell, por ejemplo, un nuevo producto?

¿En algunas ocasiones dejas participar actores externos para encontrar nuevas ideas o para innovar? ¿Quién? / ¿Podrías decir un ejemplo? ¿Qué aportan y qué les motiva?

¿En qué ves la principal ventaja competitiva de cocowell?

¿Cómo de difícil es (o crees que es) coordinar procesos de innovación abierta, en una escala de 1 a 4? 1 - muy difícil; 2 - bastante difícil; 3 - bastante fácil; 4: muy fácil.

¿Qué entiendes por el término anglosajón *valueco-creation* (es decir, la co-creación de valor)? ¿Cómo se usa este término en el mundo empresarial? / ¿Es un término utilizado por las empresas?

Si es necesario explicar el concepto: Co-creación es una iniciativa empresarial que une diferentes partes (por ejemplo una empresa y un grupo de consumidores) para alcanzar un objetivo común.

¿Qué importancia crees que tiene la co-creación en el proceso de innovación? 1 - muy importante; 2 - bastante importante; 3 - poco importante; 4: nada importante.

¿Consideras que la co-creación es una estrategia útil y asequible para las pequeñas y medianas empresas?

A la hora de encontrar nuevas ideas para cocowell (ya sea para la producción o la comercialización), ¿dejas participar actores externos para que aporten sus ideas? Es decir, como con el concepto de *open innovation*.

Si *no conoce el término*: Open innovation es “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación” (Chesbrough, 2003, p. 1).

¿Dejas (o dejarías) participar una comunidad externa para evaluar una selección de ideas?

¿Y para probar un nuevo producto antes de lanzarlo al mercado?

Bloque 2: Impacto colectivo

Las plantas productivas son una pieza importante dentro de la cadena de valor de cocowell. ¿Cómo se puede garantizar la buena marcha de éstas, considerando la distancia física y las condiciones locales?

¿Colaboráis con alguna organización o estáis en alguna asociación para proteger vuestros intereses en Brasil / las Filipinas? (Por ejemplo, frente a riesgos legales, por el gobierno, político-sociales, medioambientales, etc.).

Si *procede*: ¿Aprovecháis de alguna forma el compromiso con los países productores para acciones de marketing o publicidad?

¿En qué medida afectan las condiciones del país de origen / país de producción a la ventaja competitiva de cocowell? ¿Qué consecuencias tiene para la empresa?

Imagínate el siguiente escenario: Por un factor no controlable (infraestructuras en Brasil, protestas políticas, problemas medioambientales...) surge una amenaza directa a la producción del agua de coco de cocowell. Imagínate que la amenaza es de tal dimensión que cocowell no puede defender sus intereses solo. ¿Decidirías asociarte con otras organizaciones, ONGs, empresas o comunidades locales para trabajar juntos contra la amenaza y salvar vuestros intereses en el país? Aunque supondría una inversión importante, si sabes que a largo plazo puede ser rentable?

Si *procede*: ¿Bajo qué condiciones tomarías esta decisión? ¿Qué requisitos mínimos debería cumplir este proyecto común? (Por ejemplo, una visión compartida, que haya representantes de cada parte con el mismo derecho de voto, que la comunidad local esté involucrada, que haya una agenda común).

Bloque 3: cadena de distribución

¿Cómo ha cambiado la cadena de distribución / la cadena de valor en los últimos 20 años?

¿Afirmas que es más compleja o más flexible?

¿Qué efecto ha tenido internet y la venta online sobre los demás agentes de la cadena de valor?

¿Qué peculiaridades hay en la cadena de distribución de cocowell? ¿En qué se diferencia de la de otros competidores?

¿Me puedes decir bajo qué criterios el comercio (minoristas o mayoristas) elige a sus suministradores?

¿Cómo controlan el comercio a cocowell? ¿Hay por ejemplo controles de calidad u otros controles?

¿Cómo selecciona y controla cocowell a sus importadores? Por ejemplo, ¿hay algún criterio para proteger la imagen de marca?

¿Qué importancia tiene el establecimiento de relaciones a largo plazo con los agentes de la cadena de distribución? Cómo de importante consideras invertir tiempo y esfuerzo en eso?

¿Se ha vuelto el consumidor más pro-activo en los últimos 20 años? ¿Es decir, está más involucrado en la producción, importa más su opinión, tiene mayor influencia?

¿Cómo afecta eso a la cadena de valor / cadena de distribución?

Mostrar material de apoyo 2: Esta imagen contiene una descripción gráfica de cómo ha cambiado la cadena de valor / cadena de distribución. A la izquierda ves la cadena de distribución tradicional, a la derecha la “nueva” cadena de distribución. (Explicar más a fondo el gráfico).

¿Estás de acuerdo con la representación? ¿Qué opinas de esta evolución?

Bloque 4: Plataformas

¿Estás de acuerdo con la siguiente afirmación?: “los minoristas que tradicionalmente estaban más centrados en sus canales de distribución para crear valor ahora están más centrados en plataformas de participación para co-crear valor”.

Explicar el término “plataforma”: Modelo de negocio que crear valor facilitando el intercambio entre dos o más partes, por ejemplo consumidor y productor.

Con el comercio electrónico el término “plataforma” está muy de moda (con ejemplos famosos como Amazon o Ebay). ¿Qué ventajas y desventajas tienen estos modelos desde tu punto de vista para vender productos como cocowell?

¿Para ti sería interesante participar en una plataforma de intereses, por ejemplo relacionada con la alimentación sana, ya sea online o offline?

Bloque 5: Nuevos modelos de negocio

Aparte de lo ya mencionado, ¿cómo han cambiado el comercio y/o las empresas en la era digital?

Cocowell usa el canal online para vender directamente al consumidor final, ¿esto influye en su ventaja competitiva? ¿Y aumenta el conocimiento o la relación con el consumidor final?

Enseñar material de apoyo 3: Según un estudio sobre los modelos de negocio en la era digital, las empresas se deciden por cuatro diferentes modelos de negocio. En este gráfico, cada cuadrante de la matriz representa un modelo de negocio. Que una empresa se decide por un modelo u otro, depende de dos factores (...) *Explicar el gráfico.*

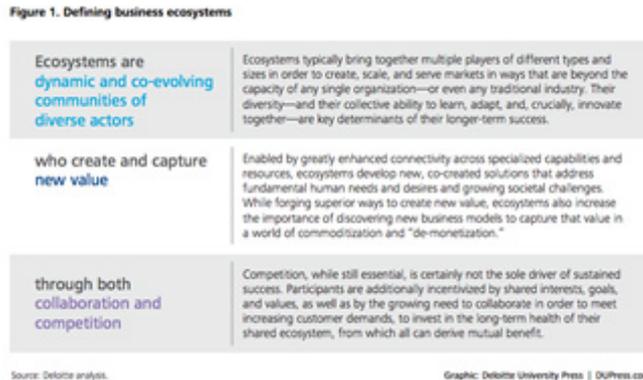
Cocowell es un proveedor, ¿te situarías en el cuadrante “supplier”?

Cocowellshop.com es un comercio, ¿te situarías en el cuadrante de “omnichannelbusiness”?

En general, ¿qué opinas de la representación? ¿La consideras acertada?

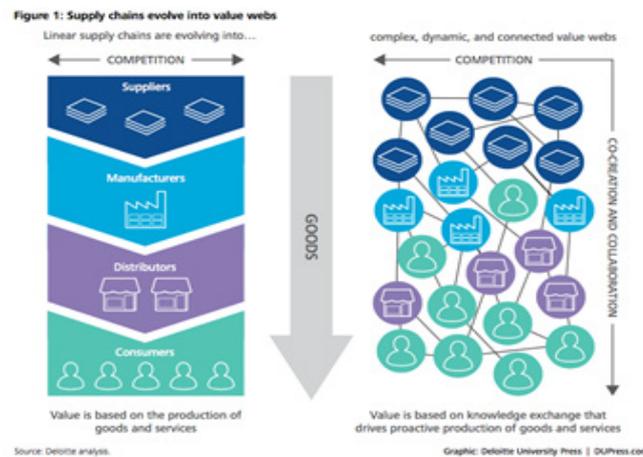
ANEXO 2
MATERIAL DE APOYO DE LA ENTREVISTA

Material de apoyo 1:
Definición de ecosistema



Fuente: Kelly (2015; 4)

Material de apoyo 2:
Cadena de valor



Fuente: Kelly y Marchese (2015; 57)

Material de apoyo 3:
Nuevos modelos de negocio



Fuente: Weill y Woerner (2015; 29)