



VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

 **Facultat d' Economia**

Tesis doctoral

Co-creación de valor con múltiples actores: relaciones, implicación y ajuste en procesos continuos y orquestados

Presentada por: Ana Rosa Moreno García

Dirigida por: Dra. María Luisa Andreu Simó

Dra. María José Miquel Romero

Programa de Doctorado en Marketing

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

Valencia, Julio 2024

A mis padres

A Javier

A mi familia

Agradecimientos

Durante el desarrollo de esta Tesis Doctoral han sido muchas las personas que me han acompañado desde diferentes ámbitos y de diferentes maneras. Su compañía me ha inspirado y alentado y ha sido fundamental durante este largo viaje, lleno de renunciaciones y de retos.

Quiero comenzar dando las gracias a las doctoras Luisa Andreu y María José Miquel, por haberse aventurado conmigo, aceptando ser mis directoras. Les agradezco su comprensión, su apoyo y su guía. En este camino, no solo agradezco su orientación académica, sino su amistad y su cariño. Quiero dar las gracias a Luisa, por la confianza que siempre me ha mostrado, por su paciencia y su estímulo. Y a María José, por estar siempre disponible para escucharme y sostenerme y por contagiarme su optimismo. A ambas las respeto y admiro.

Quisiera también mencionar a mis compañeros del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia, con quienes me unen años de relación. Durante este tiempo, he podido recibir buenos consejos de muchos de ellos y de todos he recibido siempre gestos de apoyo. En especial, quiero dar las gracias a Marta Ordiz, por su buena predisposición y su ayuda. También le quiero dedicar unas palabras a Mónica Cantó, quien con su ejemplo me ha alentado a continuar. Gracias Mónica, por esas tardes de trabajo juntas y por esos paseos llenos de palabras de ánimo.

Entre los gestos de apoyo que he recibido están los de Ivana Rihova, a quien agradezco muy sinceramente sus valiosas indicaciones en el uso de NVivo.

No quiero olvidarme de las personas con quienes he tenido la suerte de trabajar en Tierra Bobal, por confiar en mi trabajo, por su generosidad y su ilusión. Son un ejemplo de valentía y de amor por su tierra que me han servido de inspiración.

Gracias a mis amigos, por vuestros ánimos constantes. En especial, gracias a mi amiga Esther, que siempre está conmigo.

Termino con las personas a las que más quiero y a quienes dedico esta tesis. Saber que están ahí me ha dado la calma que necesitaba para poder continuar. Muchas gracias a mi madre, porque con su legado me ha ayudado a mantenerme en el propósito. A mi familia y a Javier, por el tiempo que me habéis regalado, por esperarme y quererme.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	ix
Lista de acrónimos	xi
Introducción	1
0.0. Introducción	3
0.1. Justificación del interés de la investigación	5
0.2. Objetivos de la Tesis Doctoral	12
0.3. Estructura de la Tesis Doctoral	13
Capítulo I. La co-creación de valor desde las perspectivas de servicio.....	17
I.1. Las perspectivas de servicio	19
I.1.1. La Lógica Dominante del Servicio (SDL)	20
I.1.2. La Lógica del Servicio (SL)	22
I.1.3. La Lógica Dominante del Cliente (CDL)	23
I.2. La co- creación de valor	25
I.2.1. La (co) creación.....	29
I.2.1.1. La co-creación desde la SDL	29
I.2.1.2. La creación y la co-creación desde la SL	31
I.2.1.3. La formación y la co-creación desde la CDL	32
I.2.2. El valor.....	33
I.2.2.1. El valor en uso, en contexto y contexto social desde la SDL.....	33
I.2.2.2. El valor en uso desde la SL	34
I.2.2.3. El valor en la experiencia desde la CDL	35
I.2.3. El proceso	36
I.2.3.1. El proceso de co-creación de valor desde la SDL	37
I.2.3.2. El proceso de creación de valor desde la SL.....	38
I.2.3.3. El proceso de formación de valor desde la CDL.....	38
I.2.4. Las partes implicadas	39
I.2.4.1. Los actores desde la SDL.....	39
I.2.4.2. El proveedor, el cliente y otros actores desde la SL	40
I.2.4.3. El proveedor, el cliente-persona y otros actores desde la CDL	40
I.2.5. La unidad de análisis.....	41
I.2.5.1. El ecosistema de servicio desde la SDL.....	41
I.2.5.2. La esfera de la relación y la interacción desde la SL	42
I.2.5.3. El ecosistema del cliente desde la CDL	42
I.3. Marco de referencia integrado de las perspectivas de servicio.....	43
I.4. Síntesis y aportaciones	45
Capítulo II. La co-creación de valor con múltiples actores	47
II.1. Aproximación a una comprensión de la CCVMA	49

II.1.1. El léxico de la CCV.....	50
II.1.2. Tipos de procesos de CCVMA.....	60
II.1.3. La naturaleza del proceso de CCVMA.....	62
II.1.3.1. Naturaleza contextual.....	62
II.1.3.2. Naturaleza inclusiva y sistémica.....	63
II.1.3.3. Naturaleza dinámica, acumulativa y virtuosa.....	64
II.1.3.4. Naturaleza transformadora.....	64
II.1.4. Definiciones de CCVMA.....	65
II.1.5. Aspectos a considerar en la delimitación conceptual de la CCVMA.....	72
II.2. Componentes de la CCVMA.....	72
II.2.1. El contexto.....	73
II.2.1.1. El ecosistema y las instituciones.....	73
II.2.1.2. El entorno de la co-creación y las prácticas habilitadoras.....	74
II.2.2. Los actores.....	80
II.2.2.1. Tipos de actores.....	80
II.2.2.2. La identidad y relevancia de los actores.....	82
II.2.2.3. El número y la diversidad de los actores.....	85
II.2.3. La (co) laboración.....	89
II.2.3.1. Las interacciones y las acciones de co-creación de valor.....	90
II.2.3.2. La implicación.....	100
II.2.4. El valor.....	105
II.2.4.1. El valor como proceso y como contenido.....	106
II.2.4.2. El valor en procesos con múltiples actores.....	106
II.2.4.3. Concepciones del valor en procesos de CCVMA.....	107
II.2.4.4. Tipos de valor identificados en procesos de CCVMA.....	114
II.3. El proceso de CCVMA.....	118
II.3.1. Los subprocesos de interacción e integración de recursos.....	119
II.3.2. Los subprocesos de desarrollo de relaciones y aprendizaje.....	119
II.3.3. El subproceso de implicación.....	120
II.3.4. El subproceso de ajuste.....	120
II.3.5. El subproceso de valor.....	121
II.4. Propuesta de marco conceptual de la CCVMA.....	121
II.5. Síntesis y aportaciones.....	123
Capítulo III. Procesos orquestados y continuos de CCVMA. Relaciones, implicación y ajuste.....	125
III.1. Procesos orquestados y continuos de CCVMA.....	127
III.1.1. La orquestación de los procesos de CCVMA.....	128
III.1.1.1. Concepción de la orquestación.....	128
III.1.1.2. El papel del actor orquestador u organización focal.....	129
III.1.2. Los procesos continuos de CCVMA.....	131
III.1.2.1. Complejidad de relaciones.....	132
III.1.2.2. Dificultad de mantener la implicación.....	133
III.1.2.3. Diversidad de intereses, objetivos, expectativas, motivaciones.....	133
III.1.3. La orquestación de los procesos continuos de CCVMA.....	134
III.1.3.1. La orquestación de las relaciones.....	135

III.1.3.2. La orquestación del mantenimiento de la implicación	137
III.1.3.3. La orquestación del ajuste de intereses, objetivos, expectativas y motivaciones	138
III.2. Desarrollo de relaciones, mantenimiento de la implicación y ajuste de intereses y expectativas	140
III.2.1. El desarrollo de relaciones	140
III.2.1.1. La involucración	142
III.2.1.2. La confianza	142
III.2.1.3. La satisfacción	143
III.2.1.4. El compromiso	144
III.2.1.5. La identificación.....	145
III.2.2. El mantenimiento de la implicación	146
III.2.3. El ajuste de intereses y expectativas	148
III.3. Objetivos y cuestiones de investigación.....	150
III.3.1. Objetivo de investigación 1: conocer cómo se desarrollan las relaciones en un proceso continuo y orquestado de CCVMA	151
III.3.2. Objetivo de investigación 2: conocer cómo se mantiene la implicación en un proceso continuo y orquestado de CCVMA	152
III.3.3. Objetivo de investigación 3: conocer cómo se ajustan los intereses y expectativas en un proceso continuo y orquestado de CCVMA	153
III.4. Síntesis y aportaciones	154
Capítulo IV. Metodología de la investigación.....	157
IV.1. Diseño y metodología de investigación.....	159
IV.1.1. Filosofía de la investigación	159
IV.1.2. Enfoque: investigación cualitativa frente a cuantitativa	161
IV.1.3. El estudio de caso único como metodología de trabajo.....	164
IV.1.4. Los datos y su análisis: entrevistas semi-estructuradas, documentación y observación	168
IV.2. Plan de investigación y trabajo de campo	169
IV.2.1. La elección del caso.....	170
IV.2.1.1. Descripción del caso.....	172
IV.2.2. La elección de las unidades muestrales	180
IV.2.3. Técnicas de recogida de información y trabajo de campo	183
IV.2.3.1. El guion de la entrevista	185
IV.2.3.2. Confidencialidad y consentimiento	185
IV.3. El proceso de codificación y análisis de datos	186
IV.3.1. El uso de CAQDAS.....	186
IV.3.2. Proceso de codificación y análisis.....	187
IV.4. Síntesis y aportaciones	202
Capítulo V. Análisis de resultados	203
V.1. El desarrollo de relaciones	205
V.1.1. Las relaciones que se desarrollan a lo largo del proceso	206
V.1.1.1. Factores relacionales y centros de atención al inicio y durante el proceso	206

V.1.1.2. Factores relacionales que se refuerzan durante el proceso	208
V.1.2. Aspectos que subyacen al desarrollo de factores relacionales	209
V.1.2.1. La involucración.....	209
V.1.2.2. La satisfacción.....	216
V.1.2.3. La confianza	234
V.1.2.4. El compromiso.....	246
V.1.2.5. La identificación	251
V.1.3. Síntesis	259
V.2. El mantenimiento de la implicación	261
V.2.1. La implicación que se mantiene durante el proceso	262
V.2.1.1. La motivación de los actores durante el proceso.....	262
V.2.1.2.El comportamiento de implicación de los actores durante el proceso.....	265
V.2.1.3. Los recursos que los actores invierten durante el proceso	273
V.2.2. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación	276
V.2.3. Síntesis.....	287
V.3. El ajuste de intereses y expectativas.....	289
V.3.1. Los ajustes que se producen durante el proceso	290
V.3.1.1. Intereses y expectativas de los actores al inicio y durante el proceso.....	291
V.3.1.2.Cambios en los intereses y expectativas de los actores durante el proceso	294
V.3.2. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas	304
V.3.3. Síntesis.....	318
Capítulo VI. Discusión de resultados y propuestas de investigación.....	321
VI.1. El subproceso de desarrollo de relaciones en procesos continuos y orquestrados de CCVMA.....	323
VI.1.1. El desarrollo de relaciones	323
VI.1.1.1. Los centros de atención y los niveles del desarrollo de relaciones.....	323
VI.1.1.2. Factores relacionales que se desarrollan durante el proceso	326
VI.1.2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones.....	332
VI.1.2.1. El contexto.....	333
VI.1.2.2. Los actores	337
VI.1.2.3. El proceso	345
VI.1.2.4. La orquestación	351
VI.1.3. Conceptualización del subproceso de desarrollo de relaciones.....	353
VI.2. El subproceso de implicación en procesos continuos y orquestrados de CCVMA	354
VI.2.1. El mantenimiento de la implicación	354
VI.2.1.1. La motivación y los recursos.....	354
VI.2.1.2. El comportamiento de implicación	357
VI.2.2. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación.....	364
VI.2.2.1. El contexto.....	365
VI.2.2.2. Los actores	367

VI.2.2.3. El proceso	370
VI.2.2.4. La orquestación.....	373
VI.2.3. Conceptualización del subproceso de implicación	374
VI.3. El subproceso de ajuste de intereses y expectativas en procesos continuos y orquestados de CCVMA.....	374
VI.3.1. El ajuste de intereses y expectativas.....	375
VI.3.1.1. Los intereses y las expectativas	375
VI.3.1.2. Los centros de atención y los niveles de los intereses y expectativas	376
VI.3.1.3. Tipos de ajuste de intereses y expectativas.....	378
VI.3.2. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas	380
VI.3.2.1. El contexto	380
VI.3.2.2. Los actores	383
VI.3.2.3. El proceso	386
VI.3.2.4. La orquestación.....	390
VI.3.3. Conceptualización del subproceso de ajuste de intereses y expectativas.....	392
VI.4. Síntesis y aportaciones	393
Capítulo VII. Conclusiones.....	403
VII.1. Conclusiones teóricas.....	405
VII.2. Implicaciones gerenciales	414
VII.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	418
Referencias..	423
Anexos.....	447
Anexo 1. Principales actuaciones de Tierra Bobal 2019-2022.....	449
Anexo 2. Principales documentos revisados y unidades de observación	451
Anexo 3. Guion de la entrevista	455
Anexo 4. Consentimiento informado de participantes y de la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino	457
Anexo 5. Criterios de inclusión	459
Anexo 6. Árboles de códigos finales	470

Índice de tablas

Tabla I.1. Las perspectivas del servicio	21
Tabla I.2. La co-creación de valor desde las perspectivas del servicio	26
Tabla I.3. Axiomas de la SDL.....	30
Tabla II.1. Síntesis de estudios revisados que analizan procesos de CCVMA	51
Tabla II.2. Léxico de la co-creación de valor.....	57
Tabla II.3. Tipología de procesos de co-creación de valor.....	61
Tabla II.4. Selección de conceptualizaciones en la literatura de CCVMA.....	66
Tabla II.5. El ecosistema y las instituciones	75
Tabla II.6. El entorno de co-creación y las prácticas que facilitan la CCV	77
Tabla II.7. Las condiciones del entorno de CCV	78
Tabla II.8. Atributos relevantes de los actores en procesos de CCVMA	86
Tabla II.9. Consideraciones relativas al número y diversidad de actores.....	88
Tabla II.10. Tipología de interacciones de co-creación de valor	92
Tabla II.11. Tipología de prácticas de co-creación de valor	96
Tabla II.12. Ejemplos de prácticas de co-creación de valor	97
Tabla II.13. Tipología de recursos	99
Tabla II.14. Concepciones de la implicación	104
Tabla II.15. Concepciones del valor en estudios de CCVMA	108
Tabla III.1. Características de los procesos continuos de CCVMA	132
Tabla III.2. Desafíos y actividades de orquestación	136
Tabla III.3. Factores relacionales y centros de atención	141
Tabla III.4. Objetivos de investigación y cuestiones a investigar	150
Tabla IV.1. Diferencias fundamentales entre la investigación cualitativa y la cuantitativa	161
Tabla IV.2. Antecedentes de investigación cualitativa en el análisis de procesos CCVMA.....	165
Tabla IV.3. La co-creación de la marca Tierra Bobal	177
Tabla IV.4. La co-creación de la estructura de gobernanza de Tierra Bobal.....	178
Tabla IV.5. Formación y acompañamiento a la estructura de gobernanza de Tierra Bobal	179
Tabla IV.6. Perfil de la muestra	181
Tabla IV.7. Proceso de análisis de datos	188
Tabla IV.8. Codificación predeterminada fase 2. Desarrollo de relaciones	191
Tabla IV.9. Codificación predeterminada fase 2. Mantenimiento de la implicación.	192

Tabla IV.10. Codificación predeterminada fase 2. Ajuste de intereses y expectativas	192
Tabla IV.11. Ejemplo codificaciones abiertas fase 2. Aspectos subyacentes al desarrollo de la confianza durante el proceso centrada en el proyecto	193
Tabla IV.12. Ejemplo codificaciones abiertas fase 3. Sub-codificación, re-codificación, estructuración	195
Tabla IV.13. Ejemplo codificaciones abiertas fase 4. Estructuración de códigos de acuerdo con objetivos de investigación y marco conceptual.	197
Tabla IV.14. Ejemplo codificaciones abiertas fase 4. Reducción de códigos	198
Tabla V.1. Factores relacionales presentes al inicio y durante el proceso	207
Tabla V.2. Aspectos en los que reside la involucración centrada en la comarca	211
Tabla V.3. Aspectos en los que reside la involucración centrada en la Mancomunidad	214
Tabla V.4. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en la comarca	216
Tabla V.5. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en la Mancomunidad	218
Tabla V.6. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en los actores	222
Tabla V.7. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en el proyecto	230
Tabla V.8. Aspectos en los que reside la confianza centrada en la comarca	235
Tabla V.9. Aspectos en los que reside la confianza centrada en la Mancomunidad..	237
Tabla V.10. Aspectos en los que reside la confianza centrada en los actores.....	238
Tabla V.11. Aspectos en los que reside la confianza centrada en el proyecto	241
Tabla V.12. Aspectos en los que reside el compromiso centrado en la comarca	247
Tabla V.13. Aspectos en los que reside el compromiso centrado en la Mancomunidad	250
Tabla V.14. Aspectos en los que reside la identificación centrada en la comarca	252
Tabla V.15. Aspectos en los que reside la identificación centrada en la Mancomunidad	255
Tabla V.16. Aspectos en los que reside la identificación centrada en los actores.....	256
Tabla V.17. Aspectos en los que reside la identificación centrada en el proyecto.....	258
Tabla V.18. La implicación durante el proceso.....	263
Tabla V.19. Aspectos en los que reside la motivación e implicación	276
Tabla V.20. Intereses y expectativas al inicio y durante el proceso	290
Tabla V.21. Intereses y expectativas en el nivel compartido. Objetivo común.....	301
Tabla V.22. Aspectos en los que reside el ajuste de intereses y expectativas.....	305
Tabla VI.1. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Desarrollo de relaciones	394
Tabla VI.2. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Mantenimiento de la implicación	398
Tabla VI.3. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Ajuste de intereses y expectativas.....	400

Índice de figuras

Figura 0.1. Evolución en el estudio de la CCV y principales necesidades de investigación.....	8
Figura 0.2. Itinerario seguido en función de la evolución del estudio y demandas de investigación	12
Figura 0.3. Estructura de la Tesis Doctoral.....	14
Figura I.1. Marco de referencia de la co-creación de valor desde las perspectivas de servicio	44
Figura II.1. Las instituciones y prácticas en el ecosistema y entorno de la CCVMA...	80
Figura II.2. Los actores en el proceso de CCVMA.....	89
Figura II.3. La (co) laboración en el proceso de CCVMA.....	105
Figura II.4. El valor en el proceso de CCVMA.....	118
Figura II.5. Marco conceptual del proceso de CCVMA.....	122
Figura III.1. El enfoque en la co-creación de la organización focal.....	131
Figura III.2. Modelo de investigación: desarrollo de relaciones, implicación y ajuste de intereses y expectativas	151
Figura IV.1. Plan de investigación.....	170
Figura IV.2. Ubicación geográfica de Tierra Bobal en la Comunitat Valenciana.....	173
Figura IV.3. Mapa de productos turísticos de Tierra Bobal	174
Figura IV.4. Cronología del proceso y principales actuaciones.....	180
Figura IV.5. Métodos de recogida de información utilizados	184
Figura IV.6. Nube de palabras general	200
Figura IV.7. Consulta de matrices de codificación para conocer comportamientos de implicación por actor	200
Figura IV.8. Consulta de matrices de codificación para conocer comportamientos de implicación de acuerdo con diferentes atributos de los actores	201
Figura IV.9. Consulta de mapas de proyecto para conocer los efectos anidados de los factores relacionales.....	201
Figura V.1. Proceso de análisis y exposición de resultados de las cuestiones de investigación 1 y 2.....	206
Figura V.2. Interpretación del desarrollo de factores relacionales adoptada en el análisis de contenido	209
Figura V.3. Proceso de análisis y exposición de resultados de las cuestiones de investigación 3 y 4.....	262
Figura V.4. Proceso de análisis y exposición de resultados de las cuestiones de investigación 5 y 6.....	289
Figura V.5. Intereses y expectativas en el nivel compartido y particular	301
Figura VI.1. Factores relacionales al inicio y durante el proceso	324

Figura VI.2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones	333
Figura VI.3. El ecosistema en el desarrollo de relaciones	334
Figura VI.4. El entorno de co-creación en el desarrollo de relaciones	336
Figura VI.5. El papel de la organización focal en el desarrollo de relaciones.....	338
Figura VI.6. El papel de los actores en el desarrollo de relaciones.....	339
Figura VI.7. Los atributos de la organización focal en el desarrollo de relaciones	342
Figura VI.8. Los atributos de los actores en el desarrollo de relaciones	343
Figura VI.9. El aprendizaje en el desarrollo de relaciones.....	346
Figura VI.10. El desarrollo de relaciones en el desarrollo de relaciones.....	347
Figura VI.11. El valor en el desarrollo de relaciones	349
Figura VI.12. La orquestación en el desarrollo de relaciones	352
Figura VI.13. La implicación durante el proceso	355
Figura VI.14. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la motivación e implicación	364
Figura VI.15. El ecosistema en el mantenimiento de la implicación	365
Figura VI.16. El entorno de co-creación en el mantenimiento de la implicación	366
Figura VI.17. El papel y atributos de los actores en el mantenimiento de la implicación	368
Figura VI.18. El aprendizaje en el mantenimiento de la implicación.....	370
Figura VI.19. El desarrollo de relaciones en el mantenimiento de la implicación	371
Figura VI.20. El valor en el mantenimiento de la implicación	372
Figura VI.21. La orquestación en el mantenimiento de la implicación.....	373
Figura VI.22. El ajuste de intereses y expectativas.....	375
Figura VI.23. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas.....	381
Figura VI.24. El entorno de co-creación en el ajuste de intereses y expectativas	381
Figura VI.25. El papel de la organización focal y de los actores en el ajuste de intereses y expectativas	384
Figura VI.26. Los atributos de los actores en el ajuste de intereses y expectativas	385
Figura VI.27. El aprendizaje en el ajuste de intereses y expectativas.....	387
Figura VI.28. El desarrollo de relaciones en el ajuste de intereses y expectativas	388
Figura VI.29. El valor en el ajuste de intereses y expectativas	389
Figura VI.30. La planificación adaptativa y las actuaciones orquestadas en el ajuste de intereses y expectativas.....	390

Lista de acrónimos

B2B: *Business to business*. Mercado industrial

CCV: Co-creación de valor

CCVMA: Co-creación de valor con múltiples actores

CDL: *Customer Dominant Logic*. Lógica dominante del cliente

DOP: Denominación de Origen Protegida

GDL: *Goods Dominant Logic*. Lógica dominante de los bienes

IMP: *Industrial Marketing Purchasing Group*. Grupo Industrial de Marketing y Compras

MITV: Mancomunidad del Interior Tierra del Vino

OGD: Organización de gestión el destino

ONG: Organización sin ánimo de lucro

PDGT: Plan de Dinamización y Gobernanza Turística

PST: Plan de Sostenibilidad Turística

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SDL: *Service Dominant Logic*. Lógica dominante del servicio

SL: *Service Logic*. Lógica del servicio

TVR: Teoría de la Ventaja de Recursos

Desde el ejercicio de mi actividad profesional, he tenido la oportunidad de colaborar con diferentes tipos de empresas y organizaciones. De algunas de estas colaboraciones he aprendido que es posible conseguir mejores resultados si las personas que les representan tienen una actitud de servicio. También he aprendido que aún se consiguen mejores resultados cuando sobre esta colaboración se ejerce un liderazgo participativo, que escucha a todas las partes, a todas aquellas a las que afecta o puede afectar aquello de lo que trata la colaboración.

Desde mi actividad académica, tuve la oportunidad de descubrir, hace ya muchos años, el concepto de co-creación de valor y, desde entonces, he seguido la evolución de su estudio. El concepto refleja aquello en lo que creo y que había experimentado desde la práctica. Me interesó el reto académico y me interesó el reto de su aplicación a los proyectos en los que he tenido la suerte de trabajar.

El desarrollo de esta Tesis se ha producido de manera paralela al desarrollo de mi actividad profesional y docente. A ambas áreas de trabajo he intentado aplicar lo que he ido aprendiendo, y de ellas he obtenido la experiencia que ha facilitado la comprensión teórica de lo que, en ocasiones, suponía un esfuerzo intelectual. Este progreso iterativo entre la teoría y la práctica se ha traducido al desarrollo de la Tesis, que ha ido transformando su enfoque a medida que el constructo evolucionaba y maduraba mi experiencia profesional.

El doble interés académico y profesional ha motivado la elección del tema sobre el que se ha desarrollado esta Tesis Doctoral, que surge con el propósito de profundizar en el estudio del concepto de co-creación de valor con actores múltiples.



Introducción

La presente Tesis Doctoral se inspira en el concepto de servicio, tal y como es concebido desde la *lógica dominante del servicio* (*Service Dominant Logic*, SDL). Desde esta perspectiva, el servicio es el proceso mediante el que se mejora el estado, circunstancias y bienestar de otra entidad y de la propia entidad (Vargo y Lusch, 2006). Esta manera de concebir el servicio “se sitúa en el corazón de la creación de valor, del intercambio de los mercados y del marketing y tiene implicaciones para la investigación, la práctica, el bienestar de la sociedad y las políticas públicas” (Vargo y Lusch, 2008b, p. 25). Servir significa hacer cosas *con* y *por* (Vargo y Lusch, 2008b), y supone la esencia que define la co-creación de valor.

En este capítulo introductorio presentamos la co-creación de valor y su evolución hacia la co-creación de valor con múltiples actores, como constructo principal de la Tesis Doctoral. Seguidamente, exponemos los motivos que justifican la elección del tema, destacando el interés recogido en la literatura y las necesidades de investigación identificadas para seguir avanzando en la comprensión del constructo. Posteriormente, enunciamos el objetivo general que orienta la Tesis Doctoral, así como sus objetivos específicos. Por último, concluimos presentando la estructura que guía este trabajo y los contenidos de los diferentes capítulos de la Tesis Doctoral.

0.0. Introducción

El ecosistema actual y el nuevo paradigma de marketing

En los últimos años, el marketing asiste a un cambio de paradigma que es paralelo a los cambios en el contexto económico, social y medioambiental del siglo XXI. Desafíos como el cambio climático, tensiones geopolíticas, la desigualdad en ingresos y en acceso al empleo, el protagonismo de las tecnologías y la evolución de la inteligencia artificial, son solo algunos de los factores que definen el ecosistema global actual y que buscan ser abordados por empresas y gobiernos (Forbes, 2024; McKinsey, 2020).

Desde la perspectiva económica y de marketing, los mercados son cada vez más complejos y se sustentan en relaciones cada vez más interconectadas, facilitadas por medios y canales de comunicación y distribución cada vez más hibridados (Alexander y Jaakkola, 2016; Vargo et al., 2023). Los papeles de clientes y proveedores se han difuminado y los clientes han dejado atrás su papel pasivo como receptores de ofertas para contribuir activamente con las marcas, empresas, y otros grupos de interés (Hollebeek et al., 2019; Ramaswamy, 2008; Vargo y Lusch, 2008a), obteniendo un mayor protagonismo en la esfera social y económica.

En este contexto, las políticas públicas y prácticas empresariales no se adaptan al ritmo de los cambios (Forbes, 2014), lo que conlleva que las personas pierdan confianza en las empresas y en los gobiernos (Mc Kinsey, 2020). La necesidad de abordar los

desafíos del entorno global, unida a la pérdida de confianza y el empoderamiento de clientes y ciudadanos, cristaliza en diferentes movimientos sociales y modelos alternativos al capitalismo radical como la economía del bien común (Felber, 2012) o la economía social y solidaria (Laville, 2004; Monzón, 2006), basados en valores y con objetivos sociales y medioambientales, que se han ido consolidando con mayor o menor arraigo durante los últimos años.

A los movimientos mencionados se suma el debate en el entorno profesional, político y de las instituciones, que origina diferentes iniciativas alineadas con la búsqueda de modelos orientados a garantizar la sostenibilidad y su aplicación a las organizaciones. Entre estas iniciativas, se encuentran diferentes acuerdos y metodologías como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (<https://unglobalcompact.org/>), la ISO 2000 (<https://www.une.org/>), el Informe Global de Impacto (*Global Report Impact*, GRI) (<https://www.globalreporting.org/>), el estándar Evaluación de Impacto B (<https://www.bcorpSpain.es/>) o diferentes dictámenes y resoluciones de la Unión Europea apoyando la Economía Solidaria, la Economía del Bien Común o la Economía Circular, entre otros. En este contexto, los líderes de 193 países adoptaron los 17 objetivos de desarrollo sostenible en 2015, para combatir la pobreza, la desigualdad y la discriminación (<https://www.un.org/es/common-agenda/sustainable-development-goals>).

En paralelo al debate en el entorno profesional y político, desde la academia se avanza en el estudio de la responsabilidad social corporativa (Alvarado et al., 2010; Frerichs y Teichert, 2023), se adoptan perspectivas holísticas e inclusivas de las partes interesadas (Freeman et al., 2017; Kujala et al., 2022) y se consolida el conocimiento académico de los modelos alternativos anteriormente mencionados (Gómez y Gómez-Álvarez, 2016; Sanchis y Campos, 2018). Desde la academia, surgen conceptos como el marketing 3.0 (Kotler et al., 2012) y la Teoría del Valor Compartido (Porter y Kramer, 2011). Enfocándose en el principio de que es posible conectar el éxito de las empresas con el progreso social, Porter y Kramer (2011) sostienen que “el valor compartido implica crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (p. 4) y proclaman la creación de valor compartido como estrategia nuclear de las organizaciones.

El esfuerzo por transformar la orientación de las empresas tiene también su reflejo en las prioridades y llamadas a investigar académicas. Entre las prioridades marcadas por el Instituto de la Ciencia de Marketing (*Marketing Science Institute*, MSI) para 2024 se incluye la investigación que contribuya a una comprensión de las relaciones entre las empresas, las partes interesadas y la sociedad. Por otra parte, se muestra un creciente interés académico por el marketing responsable y se hacen llamamientos a la comunidad académica para liderar un cambio relevante en “el paisaje social, económico, medioambiental y político” (de Ruyter et al., 2022, p. 13).

Los diferentes movimientos, modelos, iniciativas y teorías expuestos reflejan transformaciones orientadas a dar respuesta a los desafíos actuales, considerando los intereses de actores múltiples y de la sociedad en su conjunto, para crear valor colectivo. Este denominador común se enmarca en el paradigma de marketing y gestión que comenzó a principios del presente siglo XXI.

El *nuevo* paradigma de marketing cuestionó algunos de los fundamentos de la economía liberal y del marketing tradicional y propuso un cambio de enfoque desde una perspectiva transaccional hacia una perspectiva de servicio y colaboración, en la que las empresas, junto con los clientes y resto de partes interesadas, crean valor conjuntamente (Prahalad y Ramaswamy, 2004a; Vargo y Lusch, 2004a).

La centralidad en el servicio cambia la concepción fundamental de la actividad empresarial y de marketing y tiene fuertes implicaciones normativas (Lusch y Vargo, 2006). El servicio apunta hacia nociones de inversión en personas, relaciones de largo plazo, flujos de calidad, relaciones simétricas, transparencia, enfoques de intercambio éticos y sostenibilidad (Lusch y Vargo, 2006; Vargo y Lusch, 2008b).

Desde la centralidad en el servicio, se propone la **co-creación de valor** como principio para un mundo complejo, resiliente y sostenible (Lusch y Spohrer, 2012). La co-creación de valor pone el foco en el intercambio de servicio a través de la integración de recursos, en oposición al intercambio de bienes por bienes o dinero (Vargo y Lusch, 2004a); propone situar en el centro del marketing y la gestión empresarial principios éticos como la confianza y la integridad de las relaciones (Abela y Murphy, 2008; Lusch y Vargo, 2006), puede ser una fuerza de democratización que crea significado para todos (Ind y Coates, 2013) y es un factor clave que puede contribuir a la construcción de prácticas de gestión sostenibles, que a la vez contribuyan al desarrollo social de las comunidades en las que las empresas operan (Cannas et al., 2019; Shams y Kaufmann, 2016).

Esta Tesis Doctoral se alinea con la perspectiva de servicio y con la concepción de la co-creación de valor como principio transformador y conciliador de los intereses empresariales y sociales, públicos y privados.

0.1. Justificación del interés de la investigación

Interés en la literatura y evolución en el estudio de la Co-creación de Valor

Aunque otros autores habían estudiado conceptos similares con anterioridad (Bendapudi y Leone, 2003; Ramirez, 1999; Wikström, 1996), no fue hasta la publicación, casi en paralelo, de los artículos “Co-creando valor único con los clientes” (Prahalad y Ramaswamy, 2004a) y “Evolucionando hacia una nueva lógica dominante para el marketing” (Vargo y Lusch, 2004a), cuando la co-creación de valor (CCV) comienza a desarrollarse, en el marco de la literatura de gestión y marketing.

A partir de su introducción por Prahalad y Ramaswamy (2000, 2004a) y Vargo y Lusch (2004a), la co-creación de valor ha producido un amplio cuerpo de conocimiento, teórico y práctico, que todavía hoy demanda nuevos desarrollos conceptuales y nuevos contextos de estudio (Bal et al., 2023; Jaakkola et al., 2024; Saha et al., 2022; Vargo y Lusch, 2017; Vargo et al., 2020). A título ilustrativo, según Web of Science (2024), el trabajo de Vargo y Lusch (2004a) “Evolving to a new dominant logic for marketing” ha sido citado por 7.422 publicaciones, seguido por las revisiones publicadas en 2008 “Service-dominant logic: continuing the evolution” (Vargo y

Lusch, 2008a), con 3.915 citas e “Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic” (Vargo y Lusch, 2016), con 1.729 citas¹.

La co-creación de valor se ha analizado desde la gestión y ciencia del servicio (Maglio et al., 2009; Payne et al., 2008; Spohrer y Maglio, 2008) y desde la integración de diferentes teorías como la teoría de la cultura del consumidor (Arnould, 2007; Kolyperas et al., 2019), la teoría de los *stakeholders* (Giacomarra et al., 2020; Voyer et al., 2017), la teoría de las instituciones (Edvardsson et al., 2014; Skalén y Edvardsson, 2016; Vargo y Lusch, 2016), el construccionismo social (Edvardsson et al., 2011), la teoría de la práctica (Echeverri y Skalén, 2011; Kohtamäki y Rajala, 2016; Schau et al. 2009), o la teoría de la ventaja de recursos (Gummesson y Mele, 2010), entre otros.

En sus más de veinte años de vigencia, el estudio de la co-creación de valor se ha aplicado a campos como la gestión de la innovación y la tecnología (Mahr et al., 2014; Nambisan y Baron, 2009), el marketing (Cova et al., 2011; Gentile et al., 2007), la comunicación y el branding (Iglesias et al., 2013; Merz et al., 2018; Muñiz y Schau, 2011), la distribución comercial y el comercio minorista (Andreu et al., 2010; Sales-Vivó et al., 2020), el comercio electrónico (Barrutia et al., 2016; Zhang et al., 2022), la gestión y el marketing turístico (Buhalis y Park, 2021; Font et al., 2021; Navarro et al., 2014; Rihova et al., 2018) o la industria 4.0 (Royo-Vela y Velasquez-Serrano, 2021), entre otros.

La principal contribución al estudio de la co-creación de valor proviene de las diferentes escuelas y corrientes de investigación en el campo de la gestión y ciencia del servicio (Galvagno y Dalli, 2014) y, en particular, desde la SDL (Saha et al., 2022). Las **perspectivas de servicio** comparten el interés por explicar el papel del marketing y del servicio en los negocios y en la sociedad. Sin embargo, parten de diferentes enfoques y atribuyen diferentes propósitos al servicio que derivan en diferentes concepciones de la co-creación de valor (Grönroos, 2006; Heinonen et al., 2010; Vargo y Lusch, 2004a, 2016).

Desde la escuela norteamericana de la ciencia del servicio, Vargo y Lusch (2004a) introducen la *lógica dominante del servicio* (*service dominant logic*, SDL), una nueva perspectiva que designa al servicio como concepto principal de la teoría del marketing, dando comienzo a un amplio debate sobre el papel de la disciplina de marketing en las organizaciones y sobre la conceptualización de la co-creación de valor. En respuesta a la emergencia de la SDL, Grönroos (2006) reivindica la primacía de la investigación en marketing de servicios desde la escuela nórdica y propone la *lógica del servicio* (*service logic*, SL) como lógica de marketing, defendiendo también la centralidad del servicio, pero distinguiendo la co-creación de valor de la creación de valor independiente del cliente. Los fundamentos de la SDL y de la SL son contraargumentados de nuevo desde la escuela nórdica, cuando Heinonen et al. (2010) proponen la *lógica dominante del cliente* (*customer dominant logic*, CDL), centrada en el cliente como persona, distinguiendo la co-creación de valor de la formación de valor y alejando el foco de análisis desde el ámbito de servicio o del proveedor al ámbito de la

¹ Fecha de búsqueda: 12/06/2024

vida diaria del cliente. Tanto la SL como la CDL destacan su orientación práctica a la gestión, frente a la orientación sistémica de la SDL (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen et al., 2010), lo que tiene implicaciones en relación con el análisis de la co-creación de valor.

La revisión de la literatura de co-creación de valor pone de manifiesto diferentes etapas en la evolución de su concepción y estudio. Uno de los puntos de inflexión en esta evolución es la adopción de la **orientación multiactor** en la concepción de la co-creación de valor. Desde esta orientación, se asume que el valor es co-creado por múltiples actores, quienes contribuyen a su bienestar recíproco y a la viabilidad del sistema más amplio, al implicarse en intercambios de servicio (Lusch y Vargo, 2018; Vargo y Lusch, 2008a, 2016).

Aunque la orientación multiactor es fundamental a la concepción de la CCV desde la perspectiva de la SDL (Vargo y Lusch, 2008a, 2016), su estudio se ha enfocado en las relaciones diádicas, con una abundante contribución en la literatura, y solo recientemente ha transitado hacia su concepción centrada en múltiples actores.

El análisis de la co-creación de valor, incluso cuando incorpora la participación de diferentes actores, se ha enfocado mayoritariamente en los clientes (Jaakkola y Alexander, 2014) o en un solo tipo de actor (Kolyperas et al., 2019; Merrilees et al., 2021; Mijnheer y Gamble, 2019). El enfoque en el cliente se observa incluso en estudios teóricos que reivindican el enfoque en los actores (Leclercq et al., 2016) y se pone también de manifiesto en algunos de los estudios que analizan procesos con múltiples actores y que requieren adaptar constructos, como la implicación del cliente, al contexto de análisis con múltiples actores (Viglia et al., 2018). En este sentido, Best et al. (2019) argumentaron que la mera aplicación de la co-creación de valor con consumidores no es suficiente para conocer la CCV con múltiples actores (CCVMA).

La evolución en el estudio de la co-creación de valor desde la concepción diádica hacia la concepción multiactor se produce en paralelo a la integración de la **perspectiva sistémica** de la SDL con la teoría de las instituciones (Chandler y Vargo, 2011; Vargo y Lusch, 2011, 2016, 2017). La perspectiva sistémica e institucional de la CCV se basa en el principio de que los actores co-crean valor a través del intercambio de servicio en ecosistemas anidados de servicios (Chandler y Vargo, 2011) que se coordinan mediante instituciones y acuerdos institucionales (Vargo y Lusch, 2016).

La concepción del proceso de CCV desde la perspectiva sistémica e institucional proporciona la lente adecuada para comprender el fenómeno, ya que permite conocer su naturaleza integrada e interconectada (Vargo y Lusch, 2016). Sin embargo, el análisis de los procesos de co-creación de valor con múltiples actores es destacado en la literatura como un análisis complejo (Jaakkola et al., 2024; Reypens et al., 2016; Storbacka, et al., 2016; Vargo y Lusch, 2017), especialmente cuando los procesos se prolongan en el tiempo (Best et al., 2019). En el análisis de estos procesos se requiere incorporar una diversidad de actores con diferentes intereses, motivaciones y contribuciones, así como diferentes percepciones del valor particular y colectivo (Best et al., 2019; Cannas et al., 2019; Reypens et al., 2016). Estas percepciones pueden cambiar a lo largo del tiempo, así como el nivel de implicación de los actores (Best et al., 2019;

Chandler y Lusch, 2015; Edvardsson et al., 2011; Keeys y Huemann, 2017), cuando los procesos son prolongados.

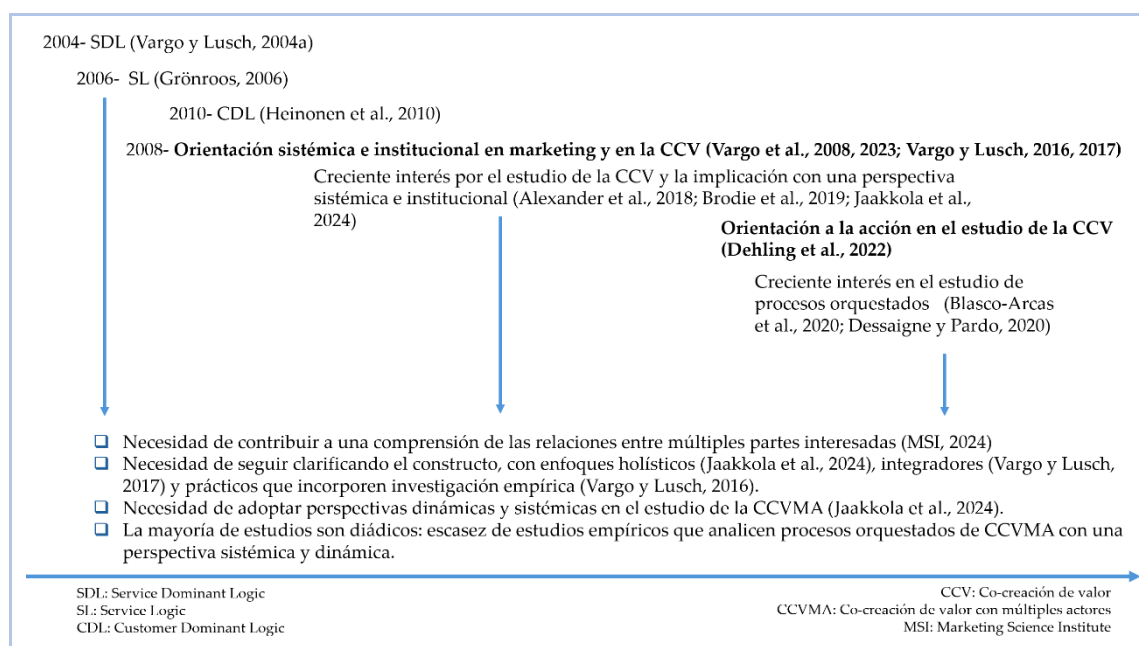
Los desafíos que presenta el análisis sistémico de la CCVMA son tanto prácticos como analíticos y se refieren a la amplitud y complejidad del contexto y al dinamismo e interrelaciones de las interacciones (Best et al., 2019; Jaakkola et al., 2024; Loureiro et al., 2020; Storbacka et al., 2016). Si bien la orientación sistémica del mercado y el marketing añade complejidad al análisis de la CCVMA, es desde esta perspectiva desde la que se reclama avanzar en el estudio de marketing y de la CCV (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2017; Vargo et al., 2023).

Otro punto de inflexión en la evolución del estudio de la CCV se refleja en concepciones recientes que destacan la importancia de las prácticas para activar procesos co-creativos (Caridà et al., 2019; Dehling et al., 2022). Desde esta orientación, se considera ingenua o no realista la idea de que la co-creación es espontánea y se enfatiza la **acción de coordinación** de los actores (ibid.). La orientación a la acción en el estudio teórico de la CCV tiene su reflejo en la literatura empírica reciente, que investiga el papel organizador (Blasco-Arcas et al., 2020) u orquestador (Dessaigne y Pardo, 2020; Priharsari y Abedin, 2022) en procesos continuos de CCVMA.

Necesidades de investigación

La revisión de la evolución del estudio de la co-creación de valor en la literatura teórica y empírica arroja diferentes reflexiones en relación con las necesidades y demandas de investigación identificadas. En la figura 0.1 se muestra la evolución en el estudio de la CCV, así como las principales necesidades de investigación identificadas.

Figura 0.1. Evolución en el estudio de la CCV y principales necesidades de investigación



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la abundante literatura existente no solo evidencia el interés en la CCV, sino que es un indicador de la necesidad de seguir clarificando el concepto, tal y como se refleja en recientes revisiones del constructo (Bal et al., 2023; Carvalho y Alves, 2023; Hansen, 2019; Saha et al., 2020, 2022) y como es expresado por diferentes autores (Best et al., 2018; Vargo y Lusch, 2017). Para Saha et al. (2022), la investigación en co-creación de valor se encuentra solo al principio y Hansen (2019) sostiene que “a pesar de la amplia aplicación de estos conceptos, existe una falta de reflexión sobre su aplicabilidad a lo largo de definiciones inadecuadas y poco claras” (p.76). Por su parte, Best et al. (2018) se refieren a la fragilidad actual del concepto, que requiere seguir avanzando en su estudio.

En segundo lugar, diferentes autores destacan la heterogeneidad de perspectivas, áreas de estudio y acepciones en la literatura del concepto de CCV (Carvalho y Alves, 2023), que requieren seguir avanzando en su estudio con una mirada integradora (Ramaswamy y Ozcan, 2016; Vargo y Lusch, 2017). Sin embargo, las revisiones de la literatura de CCV más recientes se basan en la noción de CCV con clientes (Carvalho y Alves, 2023), están centradas en identificar dimensiones concretas del constructo (Bal et al., 2023), o en conocer las áreas y teorías principales desde las que se estudia, así como los temas emergentes y más investigados (Fan y Luo, 2020; Saha et al., 2020; 2022). Uno de los estudios referentes que realiza una revisión sistemática del concepto es el de Leclercq et al. (2016), quienes conceptualizan el constructo desde la perspectiva de múltiples actores y proporcionan un marco conceptual integrado, pero desde la posición de la empresa, sus clientes, y otros actores. En consecuencia, se observa una carencia de estudios que proporcionen una **comprensión holística del constructo** desde la perspectiva de múltiples actores. En línea con los argumentos expuestos por Carvalho y Alves (2023) para justificar su revisión de la co-creación de valor con consumidores, se requiere realizar un esfuerzo para integrar nociones y facilitar una mayor comprensión del concepto, no solo para el propósito académico, sino también práctico y de gestión. Esta misma argumentación es planteada por Jaakkola et al. (2024), quienes sugieren avanzar en el estudio de la CCV con enfoques holísticos que ayuden a comprender la complejidad del fenómeno.

En tercer lugar, aunque en los últimos años se observa un mayor número de estudios empíricos que analizan la CCV con múltiples actores (Best et al., 2019; Giannopoulos et al., 2021; Keeyes y Huemann, 2017; Melis et al., 2023; Pera et al., 2016), la complejidad asociada a su análisis tiene su reflejo en la escasez de estudios que la analizan, tal y como se destaca en la literatura reciente (Bal et al., 2023; Best et al., 2019; Loureiro et al., 2020; Saha et al., 2022). Así, por ejemplo, Saha et al. (2022) identificaron una mayoría de artículos diádicos, tanto en mercados de consumidores, como en el mercado industrial en su revisión sistemática de la literatura. En consecuencia, se sigue destacando la necesidad de mayor investigación de procesos con **múltiples actores**, y de adoptar una **perspectiva sistémica y dinámica** en su estudio (Alexander et al., 2018; Jaakkola et al., 2024; Kujala et al., 2022; Loureiro et al., 2020; Vargo y Lusch, 2016, 2017). Jaakkola et al. (2024) destacan la naturaleza relacional y procesual de la CCV y demandan más trabajos empíricos y conceptuales que aborden su análisis para comprender el fenómeno en diferentes niveles de contexto. Vargo y Lusch (2016, 2017) reclaman la necesidad de avanzar en la comprensión de la CCV desde la perspectiva

sistémica y de las instituciones. Kujala et al. (2022) destacan la idoneidad de adoptar la co-creación de valor en investigaciones futuras para abordar la comprensión de la implicación de las partes interesadas como un proceso relacional, centrado en su complejidad y naturaleza dinámica. Por su parte, Loureiro et al. (2020) se refieren a la necesidad de estudiar la implicación de los actores en procesos continuos de CCVMA desde una perspectiva dinámica o longitudinal.

En cuarto lugar, el creciente interés en el enfoque sistémico y coordinado de la CCV no se corresponde con la escasez de estudios empíricos que analizan procesos orquestados de CCVMA con una perspectiva multinivel. Aunque desde la literatura teórica se enfatiza la coordinación en el proceso (Caridà et al., 2019; Dehling et al., 2022; Ramaswamy y Ozcan, 2016) esta orientación se ha llevado a la investigación de manera puntual y son pocos los estudios que analizan **procesos orquestados** desde una perspectiva sistémica (Blasco-Arcas et al., 2020).

En quinto lugar, el análisis de la CCV reivindica, a lo largo de diferentes momentos en la evolución de su estudio, la necesidad de adoptar **enfoques prácticos** que faciliten la comprensión y aplicación del constructo (Grönroos y Voima, 2013; Heinonen et al., 2013; Vargo y Lusch, 2016, 2017). Con este enfoque, Vargo y Lusch (2016) reclaman la necesidad de estudios que exploren el concepto de CCV desde la perspectiva sistémica, pero desarrollando investigación práctica, valiéndose de teorías de rango medio para tender puentes entre la teoría abstracta de la SDL y la práctica de los negocios y la empresa. En ese mismo sentido, Gummesson y Mele (2010) sugirieron abordar la complejidad del constructo mediante el análisis de *partes* del constructo, analizando subprocesos para facilitar la comprensión del *todo*.

En sexto lugar, la literatura que analiza procesos continuos de CCVMA destaca diferentes desafíos para su gestión y análisis, que han recibido una atención limitada en la literatura. Estos desafíos condicionan la viabilidad del proceso y se refieren al **desarrollo de relaciones** entre diversos y múltiples actores, al **mantenimiento de la implicación** a lo largo del tiempo y al **ajuste de los diversos intereses y expectativas** de los actores en el proceso. Si bien abordar estos desafíos es destacado como un factor relevante (Austin y Seitanidi, 2012b; Blasco Arcas et al., 2020; Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Lourerio et al., 2020; Reypens et al., 2016), solo recientemente se ha analizado la implicación desde una perspectiva sistémica (Alexander et al., 2018) y/o dinámica (Blasco-Arcas et al., 2020; Loureiro et al., 2020). Por otra parte, no se han identificado estudios que se enfoquen en el análisis del proceso de ajuste de intereses y expectativas y desarrollo de relaciones con una perspectiva dinámica y sistémica. A ese respecto, Bal et al. (2023) demandan mayor investigación dinámica del ajuste de intereses y expectativas (valor esperado y realizado) en el entorno de la colaboración y Loureiro et al. (2020) reivindican el estudio longitudinal de la implicación como dimensión de la CCV.

En síntesis, la literatura requiere seguir avanzando en el análisis del constructo co-creación de valor con actores múltiples, contribuyendo con conceptualizaciones holísticas que faciliten su comprensión y que no han sido halladas en la literatura existente. Atendiendo a su concepción como proceso y a su naturaleza interconectada, se propone adoptar una perspectiva sistémica y dinámica en su análisis, lo que ha sido

destacado en la literatura como un esfuerzo complejo y alejado de la práctica de la gestión. Para abordar la complejidad inherente al concepto y avanzar en su comprensión con un enfoque práctico, se recomienda recurrir a revisiones integradoras, utilizar teorías de rango medio y enfocarse en partes del proceso. Por otra parte, la literatura reciente destaca la relevancia de la coordinación, desde la orientación a la acción, de los procesos de CCVMA. En este tipo de procesos se identifican una serie de desafíos relativos a la coordinación del proceso que no han sido analizados desde la perspectiva sistémica, dinámica y práctica que se reclama en la literatura. Estos desafíos se refieren al desarrollo de relaciones entre actores múltiples, al mantenimiento de la implicación a lo largo del tiempo y al ajuste de los diversos intereses y expectativas de los actores.

Contribución principal

En respuesta a las necesidades de investigación identificadas, la presente Tesis Doctoral posiciona el concepto CCVMA como un constructo distintivo en relación con la co-creación de valor, tradicionalmente basada en relaciones diádicas y se propone avanzar en su estudio con una mirada integradora y desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

Partiendo de las contribuciones realizadas desde los postulados de las perspectivas de servicio, como principal área de estudio del constructo, se propone un marco de referencia integrado de la CCV. A partir del marco de referencia, la presente investigación adopta una perspectiva sistémica (SDL), dinámica (SDL, SL, CDL) y práctica (SL, CDL) en su desarrollo posterior.

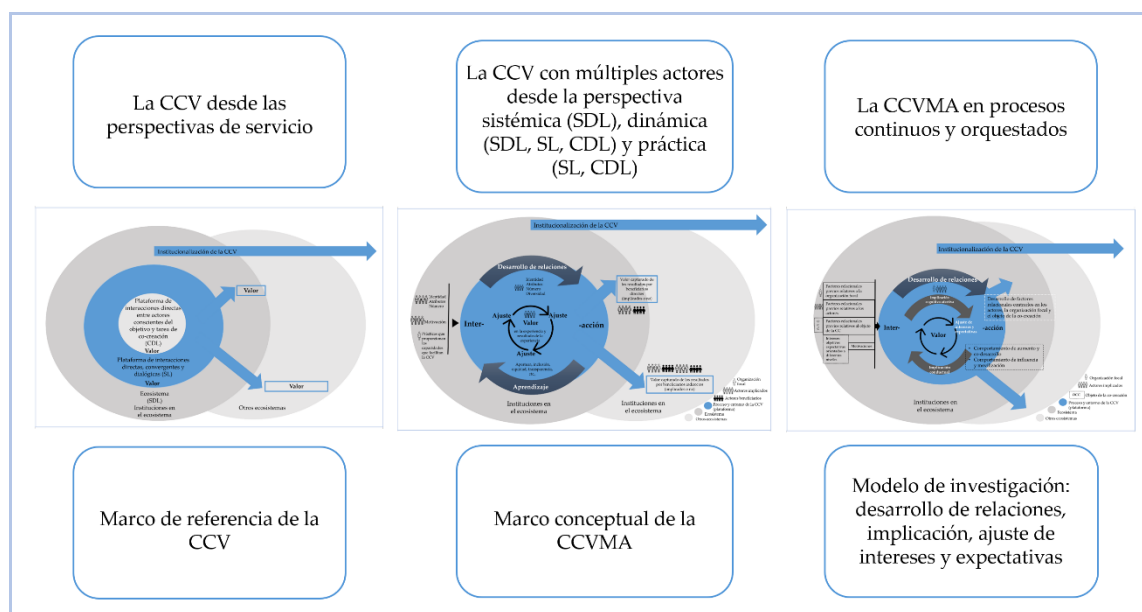
Desde una perspectiva sistémica, se concibe que todos los actores económicos y sociales son integradores de recursos y se avanza en la comprensión del constructo co-creación de valor con *múltiples actores*. Con una perspectiva dinámica, se analiza la co-creación de valor como *proceso* al enfocar el análisis en los *procesos continuos* de CCVMA. La perspectiva práctica y analítica motiva el análisis de las particularidades de la *orquestración* de procesos de co-creación de valor con múltiples actores y el enfoque en tres subprocesos que suponen desafíos para su gestión.

De esta manera, la Tesis progresa en paralelo a la evolución en el estudio de la CCV y a las demandas de investigación. En la figura 0.2 se muestra el itinerario seguido para desarrollar el marco teórico en base a esta evolución y a las demandas identificadas, así como la síntesis de las contribuciones teóricas.

Siguiendo el itinerario mostrado, y en base al marco de referencia expuesto, esta Tesis contribuye a la necesidad de seguir avanzando en la comprensión holística del constructo proporcionando un marco conceptual de la CCVMA. Por otra parte, contribuimos al estudio de procesos continuos y orquestrados analizando sus particularidades e identificando tres subprocesos que suponen desafíos para la gestión. El marco teórico da paso a nuestra investigación empírica, enfocada en el análisis de los subprocesos de desarrollo de relaciones, implicación y ajuste de intereses y expectativas. Como resultado de nuestra investigación, esta Tesis contribuye al conceptualizar los tres subprocesos y al plantear 28 propuestas de investigación que pueden facilitar el avance en el estudio de la CCVMA desde una perspectiva dinámica

y sistémica. Nuestros resultados contribuyen, por otra parte, a iluminar la gestión de procesos continuos y orquestados de CCVMA.

Figura 0.2. Itinerario seguido en función de la evolución del estudio y demandas de investigación



Fuente: Elaboración propia

0.2. Objetivos de la Tesis Doctoral

En base a la revisión de la literatura sobre co-creación de valor, y atendiendo a la motivación que la promueve, posicionamos esta Tesis Doctoral en la corriente de las perspectivas de servicio y en la integración de algunos de sus postulados. En concreto, adoptamos (a) la perspectiva sistémica de la SDL, (b) la perspectiva dinámica de las tres teorías y (c) la perspectiva práctica y orientada a la gestión de la SL y la CDL.

Desde el posicionamiento expuesto y en respuesta a las necesidades y recomendaciones de investigación identificadas en la literatura teórica y empírica de CCV, exponemos a continuación el objetivo general y los objetivos específicos de la presente Tesis Doctoral.

Para avanzar en el conocimiento de la co-creación de valor con múltiples actores abordando la complejidad, heterogeneidad y fragmentación destacadas en la literatura, nuestro objetivo general se define como:

Estudiar el concepto de CCVMA desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica, identificando los elementos que la estructuran y proponiendo una conceptualización y marco conceptual que faciliten la comprensión holística del concepto.

A partir del objetivo general, que guía el desarrollo de la presente investigación, se establecen una serie de objetivos específicos que se derivan de (1) la evolución en el estudio del constructo, que destaca la coordinación desde la orientación a la acción de los procesos de CCVMA, (2) la relevancia de los desafíos que plantea la gestión y el análisis de los procesos continuos de CCVMA y (3) la ausencia de estudios que profundizan en la comprensión de los subprocesos relativos a estos desafíos desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica. Así, los **objetivos específicos** de nuestra investigación son:

Objetivo 1: Conocer cómo se desarrollan las relaciones en un proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Objetivo 2: Conocer cómo se mantiene la implicación en un proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Objetivo 3: Conocer cómo se ajustan los intereses y expectativas en un proceso continuo y orquestado de CCVMA.

0.3. Estructura de la Tesis Doctoral

Para abordar los objetivos de esta Tesis Doctoral, expuestos en el anterior epígrafe, seguimos una estructura organizada en tres partes y siete capítulos que presentamos en la figura 0.3.

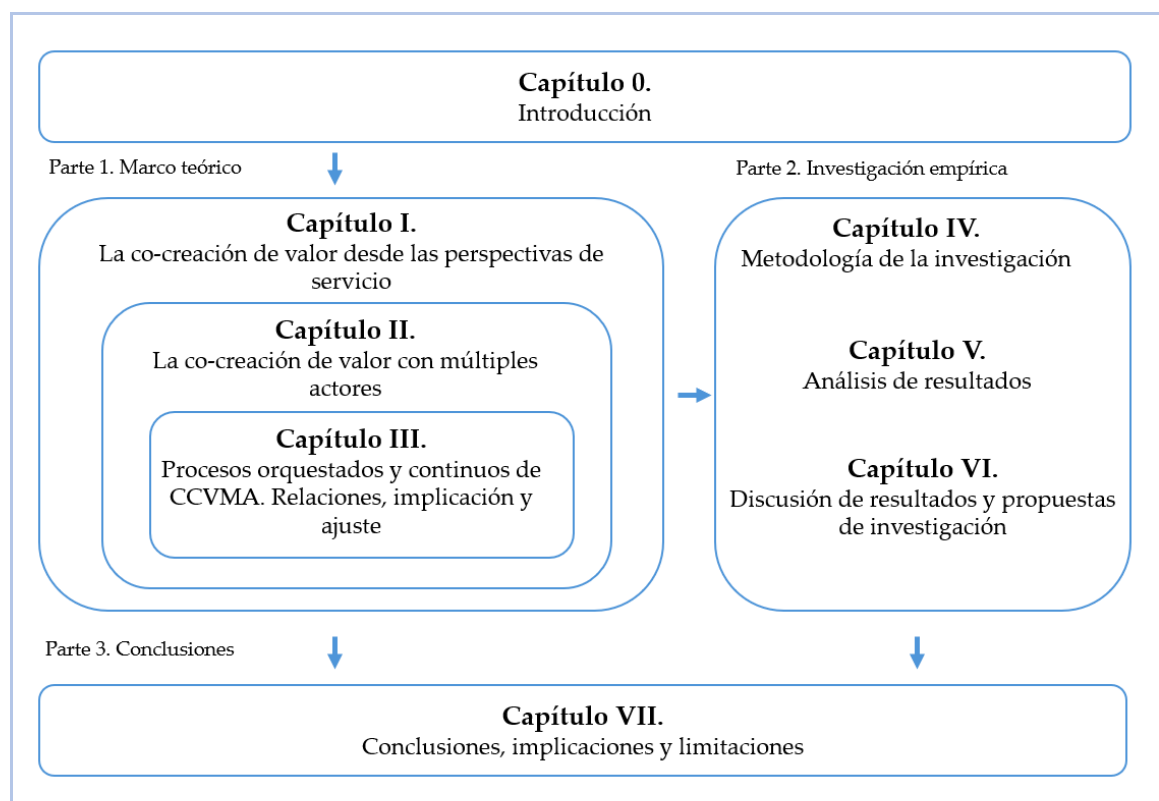
Parte I. Marco Teórico

La primera parte de la Tesis Doctoral se centra en el desarrollo del marco teórico de la CCV. En el primer capítulo, se parte de la revisión de los postulados de las perspectivas de servicio para generar un marco de referencia integrado de la CCV. En el segundo capítulo, se realiza una revisión integradora de estudios que analizan procesos de CCV con múltiples actores desde diferentes disciplinas de marketing y gestión, en base a distintas teorías y en diferentes contextos empíricos, para proponer un marco conceptual de la CCVMA. En un tercer capítulo, nuestra investigación teórica se complementa poniendo el foco en el análisis de las particularidades de los procesos orquestados y continuos de CCVMA.

Capítulo I. La co-creación de valor desde las perspectivas de servicio

El desarrollo del primer capítulo de la Tesis Doctoral se centra en realizar un análisis en profundidad de los postulados de las tres perspectivas de servicio para obtener una visión general del avance en el estudio de la disciplina de marketing y una visión particular de sus concepciones de la co-creación de valor. El análisis realizado permite obtener un marco de referencia general de la co-creación de valor en el que se integran principios de las tres perspectivas y que guía la presente Tesis Doctoral, tanto en relación con su estructura, como en relación con la investigación propuesta y desarrollada.

Figura 0.3. Estructura de la Tesis Doctoral



Fuente: Elaboración propia

Capítulo II. La co-creación de valor con múltiples actores

A partir del marco de referencia propuesto en el capítulo I, en el capítulo II se desarrolla un marco teórico de la co-creación de valor con múltiples actores. Para ello, y siguiendo las recomendaciones contenidas en la literatura, se realiza una revisión integradora de la investigación que analiza la CCVMA desde diferentes disciplinas y áreas de conocimiento. En el desarrollo del capítulo se han considerado las aportaciones de diferentes teorías de rango medio, como la teoría de los *stakeholders*, la teoría de las instituciones o la teoría de la implicación, así como los hallazgos de la investigación empírica en diferentes contextos de estudio. Para contribuir a la comprensión holística del constructo, en este capítulo se propone una conceptualización y marco conceptual de la CCVMA.

Capítulo III. Procesos orquestados y continuos de CCVMA. Relaciones, implicación y ajuste.

El capítulo III se enfoca en analizar los procesos orquestados y continuos de CCVMA. El capítulo revisa la concepción de la orquestación y del papel de la organización que orquesta los procesos de CCV, destacando los desafíos para la sostenibilidad de los procesos continuos con múltiples actores. La identificación de estos desafíos conecta con tres de los subprocessos del proceso de CCVMA identificados

en el capítulo II y que se refieren al desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas.

El desarrollo de esta última parte del marco teórico desciende un nivel más para enfocarse en la revisión del desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas, tal y como son analizados en procesos de CCVMA. Esta revisión destaca la relevancia otorgada en la literatura a estos desafíos o subprocesos y las necesidades de investigación relacionadas y es la base sobre la que se justifican los objetivos específicos de nuestra investigación.

El capítulo culmina con el establecimiento de los objetivos específicos de la presente Tesis Doctoral y la formulación de las cuestiones a investigar que permiten abordarlos.

Parte II. Investigación empírica

La base que proporciona el marco teórico desarrollado en la primera parte de la Tesis ha permitido plantear los objetivos específicos de nuestra investigación. En esta segunda parte, se justifica la adopción de un enfoque de investigación cualitativo para abordar los objetivos planteados, presentando la metodología de la investigación empírica en el capítulo IV y desarrollando el análisis y discusión de resultados en los capítulos V y VI.

Capítulo IV. Metodología de la investigación

Este capítulo expone todas las cuestiones metodológicas consideradas para abordar los objetivos de nuestra investigación.

En primer lugar, se identifica la filosofía de investigación que va a guiar la gran mayoría de decisiones en materia metodológica. A partir de ahí, se propone la investigación cualitativa como el enfoque adecuado para dar respuesta a las cuestiones a investigar y se justifica el estudio de caso único como la adoptada en esta Tesis Doctoral, reflexionando asimismo sobre la validez y fiabilidad de sus resultados, muchas veces cuestionados en este tipo de trabajos; este aspecto es el que nos lleva, a su vez, a hacer referencia a las fuentes de información utilizadas, propias de esta metodología. Seguidamente, se presenta de forma específica el plan de investigación y cómo se ha procedido en el trabajo de campo, habiéndose previamente descrito el caso seleccionado para su estudio. El capítulo concluye presentando la técnica de análisis utilizada y el uso de CAQDAS (software NVivo14) para implementarla, así como la forma de proceder en lo relativo, fundamentalmente, a la codificación de la información.

El caso de estudio escogido es el de un proceso de CCV cuyo objeto es un destino comarcal y cuyo objetivo es crear, desarrollar y consolidar el destino turístico Tierra Bobal (comarca Requena Utiel, Valencia, España). El proceso dio comienzo en 2019 con la obtención de un Plan de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT) y ha sido impulsado y orquestado por la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino (MITV), que es una entidad supramunicipal (comarcal). El caso se ha seleccionado en base a diferentes criterios, de entre los que destacamos que (a) simboliza un proceso orquestado, continuo y con actores múltiples, para capturar la naturaleza deliberada,

dinámica y multiactor del proceso objeto de nuestra investigación, (b) representa un proceso que tiene lugar en diferentes niveles de contexto y (c) se sitúa en el sector turístico, cuya naturaleza multiactor, transversal, colaborativa y orquestada supone el contexto idóneo para el estudio.

Capítulo V. Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados del análisis de contenido realizado para abordar los tres objetivos específicos de nuestra investigación. Siguiendo las recomendaciones de Patton (2002), los resultados se presentan de manera narrativa, siguiendo el orden de nuestras cuestiones a investigar y mostrando evidencias en las citas extraídas de los datos, para proporcionar mayor transparencia en el análisis. Por otra parte, el uso de CAQDAS NVivo14 permite aportar transparencia al análisis, al presentar árboles de codificación que contienen datos cuantitativos relativos al número de actores que referencian y a la frecuencia de referencias.

Capítulo VI. Discusión de resultados y propuestas de investigación

En el capítulo VI se discuten los resultados analizados en capítulo V, contrastándolos con la literatura revisada, buscando clarificar los hallazgos de nuestra investigación, identificar temas o aspectos no analizados previamente y presentando las contribuciones de nuestra investigación.

De manera específica, la discusión de resultados contribuye al contrastar el marco conceptual de la CCVMA propuesto en el capítulo II, propone una conceptualización de cada uno de los tres subprocesos analizados para facilitar su comprensión y plantea una serie de propuestas de investigación para su consideración en estudios posteriores.

Parte III. Conclusiones

La tercera parte contiene un único capítulo en el que se presentan las conclusiones, las implicaciones gerenciales y las limitaciones, junto a las futuras líneas de investigación.

Capítulo VII. Conclusiones, implicaciones y limitaciones

En el séptimo y último capítulo se recogen las conclusiones y contribuciones a la literatura que se derivan tanto de la revisión teórica realizada en los tres primeros capítulos, como de la investigación empírica llevada a cabo. Posteriormente, se exponen una serie de implicaciones gerenciales que se derivan de los resultados obtenidos en la investigación realizada. Por último, se analizan las principales limitaciones de la investigación realizada y se proponen futuras líneas de investigación que ayuden a superar las limitaciones de nuestra investigación.

I

**La co-creación de valor
desde las perspectivas de
servicio**

En este primer capítulo se analizan en profundidad los postulados de las tres perspectivas de servicio para obtener una visión general del avance en el estudio de la disciplina de marketing y una visión particular de sus concepciones de la co-creación de valor. El análisis realizado ha permitido obtener un marco de referencia general de la co-creación de valor, en el que se integran principios de las tres perspectivas y que guía la presente tesis doctoral, tanto en relación con su estructura, como en relación con la investigación propuesta y desarrollada.

I.1. Las perspectivas de servicio

En su artículo “Evolucionando hacia una nueva lógica dominante para el marketing”, Vargo y Lusch (2004a) proponen una nueva perspectiva que designa al servicio como concepto principal de la teoría del marketing. Esta nueva perspectiva pasó a denominarse *lógica dominante del servicio* (*Service Dominant Logic*, SDL) y partió de la revisión del conocimiento académico y práctico generado en las áreas de marketing, gestión y teoría económica, con especial atención a la literatura de marketing de servicios, marketing de relaciones y gestión de la calidad (Vargo y Lusch, 2004a). En su evolución, la SDL se nutrió también de las perspectivas basadas en la teoría de la cultura del consumidor (Arnould, 2007), la teoría de sistemas desde la ciencia del servicio (Spohrer et al., 2007; Spohrer y Maglio, 2008) o la teoría de las instituciones (Scott, 2008), entre otros.

En respuesta a la emergencia de la SDL, Grönroos (2006) reivindica la primacía de la investigación en marketing de servicios desde la Escuela Nórdica y propone la *lógica del servicio* (*Service Logic*, SL) como lógica de marketing, contraargumentando algunos de los postulados de la SDL. La SL y la SDL comparten la necesidad de una nueva perspectiva para el marketing y coinciden en la idoneidad de que la nueva lógica esté basada en el servicio (Grönroos, 2006, 2008), pero parten de diferentes marcos de referencia y llegan a esta conclusión por diferentes caminos. La Escuela Nórdica parte de la teoría de marketing y estudia los servicios como alternativa a los bienes, para concluir que, incluso cuando lo que se intercambian son bienes, se presta un número elevado de servicios en el total de interacciones con los clientes. La SL encaja el marco de referencia del marketing de bienes en el de servicios para justificar la aplicabilidad de una lógica del servicio como lógica de marketing (Grönroos, 2006, 2008; Grönroos y Gummerus, 2014). Por su parte, la SDL parte de la teoría económica y sitúa en el mismo plano a bienes y servicios como transmisores de servicio, proponiendo un marco integrador de bienes y servicios que supone una evolución de la teoría del marketing (Vargo y Lusch, 2004a).

En el año 2010, Heinonen et al. introducen una nueva perspectiva de marketing y gestión llamada *lógica dominante del cliente* (*Customer Dominant Logic*, CDL) (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015; 2020), que contrastaba las perspectivas

de servicio existentes. Desde esta perspectiva se argumenta que, tanto en la tradicional lógica basada en los bienes, como en las lógicas basadas en el servicio, la perspectiva dominante es la del proveedor, a pesar del creciente foco en el cliente y en el contexto social, tanto de la SDL como de la SL (Heinonen et al., 2010).

La revisión de los postulados de las perspectivas de servicio permite comparar sus enfoques y teorías de referencia, así como su concepción del papel del marketing y el propósito del servicio, entre otros. En la tabla I.1. se presentan comparados los principales aspectos que comparten o distinguen los postulados de estas perspectivas en relación con estos principios generales.

I.1.1. La Lógica Dominante del Servicio (SDL)

La *lógica dominante del servicio* supuso un cambio de paradigma en el estudio de la ciencia económica y el marketing, liberándolo del modelo de intercambio basado en los bienes físicos y en la fabricación, cuyo propósito es aumentar la riqueza empresarial (Vargo y Lusch, 2004a,b; Vargo et al., 2008). Tal y como afirman Vargo y Lusch (2004a), “una lógica dominante centrada en el servicio implica que el valor se define *por* y se co-crea *con* los consumidores, en lugar de estar embebido en los productos” (p.6, cursiva añadida).

La SDL enfatiza la concepción del servicio como *proceso*, distinguiéndolo de los servicios, como unidades de producto intangibles (Lusch y Vargo, 2006; Vargo y Lusch, 2008b). Vargo y Lusch (2008b) argumentan que, incluso cuando lo que se intercambian son bienes, lo que realmente se intercambia es servicio, mientras que los bienes son solo soportes que ayudan a la prestación del servicio. Por su parte, Lusch y Vargo (2006, p. 282) se refieren al contraste entre servicios y el servicio de esta manera:

El debate de bienes vs servicios se basaba en las supuestas diferencias entre bienes y servicios; la SDL considera la relación entre el servicio y un bien; esto es, un bien que es un instrumento usado en la provisión del servicio. En la SDL el servicio es el común denominador del intercambio y, por tanto, es hiperónimo a los bienes. No hay un ganador o perdedor en el debate bienes vs servicios dentro de la SDL.

Vargo y Lusch (2004a) definen el servicio como “la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) a través de hechos, procesos y actuaciones en beneficio de otra entidad o para la propia entidad” (p. 2). Esta definición del servicio se enfoca en los *recursos operantes*, que se aplican u operan sobre otros, normalmente tangibles, en el proceso de servicio y que se denominan *recursos operandos*. La SDL se basa en una visión más amplia que destaca la integración y generación de recursos operantes, en lugar de enfatizar la acumulación de recursos escasos y operandos (Koskela-Huotari y Vargo, 2016). Aunque la primacía de los recursos operantes es un aspecto central de la SDL, no reduce la importancia de los recursos operandos, como los recursos naturales, sino que destaca “la integración de habilidades para desarrollar

Tabla I.1. Las perspectivas del servicio

	SDL	SL	CDL
Primacía	El servicio como proceso y perspectiva (Vargo y Lusch, 2004a).	Los servicios como productos y el servicio como perspectiva (Grönroos, 2006).	El cliente (Heinonen et al., 2010).
Referencia	Teoría económica (Vargo y Lusch, 2004a), teoría de sistemas (Vargo y Lusch, 2016).	Teoría de marketing (Grönroos, 2006, 2008); filosofía fenomenológica y hermenéutica (Grönroos y Voima, 2013; Hansen, 2019).	Teoría de marketing (Heinonen y Strandvik, 2015); filosofía fenomenológica y hermenéutica (Hansen, 2019; Heinonen et al., 2013).
Enfoque	Teórico, sistémico, agregado, a nivel de ecosistema del servicio y de sociedad (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2016).	Teórico-práctico, a nivel del contexto del negocio (Grönroos, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014).	Teórico- práctico, a nivel del ecosistema del cliente (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015).
Contraste	Perspectiva dominante de los bienes (GDL), marketing de servicios y SL (Vargo y Lusch, 2004a; 2008a).	Perspectiva dominante de los bienes (GDL) y SDL (Grönroos, 2006, 2008, 2009, 2011).	Perspectivas dominantes del proveedor (SDL y SL) (Heinonen et al., 2010, 2013).
Base del intercambio	El servicio (Vargo y Lusch, 2004a, 2008a; Lusch y Vargo, 2014, 2018).	La creación recíproca de valor (Grönroos, 2011, Grönroos y Raval, 2011).	Las ofertas que los clientes integran en sus experiencias diarias con una valoración positiva (Heinonen y Strandvik, 2015).
Papel del marketing	Proceso multifuncional clave cuyo propósito es proporcionar servicio a todos los grupos de interés (Lusch y Vargo, 2006; Vargo y Lusch, 2008a).	Proceso total de gestión de clientes, relacional y transversal cuyo objetivo es facilitar la creación recíproca de valor entre los actores (Grönroos, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014).	Fundamento estratégico holístico de la empresa, que debe asegurar la obtención de ingresos para ser competitiva, tomando la lógica del cliente como base de negocio (Heinonen et al., 2010, 2013).
Propósito del servicio	La creación de valor para las partes implicadas (Vargo y Lusch, 2008b, 2011, 2016).	Facilitar la creación de valor del cliente (Grönroos, 2006, 2011).	Que se forme valor para el cliente (Heinonen y Strandvik, 2015).
Objeto de estudio	Cómo los actores en ecosistemas de servicio proporcionan servicio al beneficiario (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2016).	Cómo los proveedores facilitan el proceso de creación de valor del cliente a través del servicio (Grönroos, 2006, 2008, 2009).	Cómo los clientes integran las ofertas en su ecosistema y cuáles son las implicaciones para los proveedores de servicio (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015).
Foco	Las configuraciones interactivas de intercambio mutuo (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2008a).	Procesos interactivos y dialógicos entre el cliente y el proveedor (Grönroos, 2006, 2008, 2011).	La lógica del cliente (la constelación de actividades, actores y prácticas del cliente) y el papel del proveedor en este contexto (Heinonen et al., 2010).

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

nuevos conocimientos que permitan aplicar los recursos operandos de una manera más efectiva, incluso eficiente y sostenible” (Koskela-Huotari y Vargo, 2016, p. 166).

La SDL desarrolla su concepción del servicio (o aplicación de recursos) como el proceso cuyo propósito es beneficiar, mejorar el estado, circunstancias o bienestar del beneficiario (Vargo et al., 2008), “hacer cosas por y para alguien” (Vargo y Lusch, 2008b, p.9). Los recursos se aplican “para mejorar el bienestar de uno mismo al mejorar el bienestar de los demás” (Koskela-Huotari y Vargo, 2016, p. 166). El servicio, así concebido, es lo que debe ser el propósito de la actividad de marketing y la base de todos los intercambios económicos (Lusch y Vargo, 2006; Vargo y Lusch, 2004a, 2006, 2008a,b, 2011, 2016).

El servicio captura la esencia de la SDL, está en el centro de la creación de valor, del intercambio, del marketing y el mercado e influye de forma considerable en el bienestar de la sociedad y en las políticas públicas (Vargo y Lusch, 2008b).

La SDL es inherentemente relacional y orientada al beneficiario, propone una nueva manera de hacer las cosas, no solo para el cliente sino con y por el cliente (beneficiario, en la evolución de la perspectiva) y reclama que esta orientación relacional no debe limitarse a la función de marketing, sino ampliarse a toda la empresa (Vargo y Lusch, 2004a).

Bajo la SDL, el marketing se concibe como un proceso multifuncional clave en los procesos centrales de negocio, cuyo propósito es proporcionar servicio a todos sus grupos de interés (Lusch y Vargo, 2006; Vargo y Lusch, 2004a, 2008a).

I.1.2. La Lógica del Servicio (SL)

Aunque la investigación en marketing de servicios surge como un área de conocimiento diferente a la tradicional de marketing de bienes, a lo largo de su evolución se consolida como una perspectiva de marketing y gestión alternativa a la SDL, bajo la denominación *lógica del servicio* (Grönroos, 2006, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Helle, 2010; Grönroos y Ravald, 2011; Grönroos y Voima, 2013).

El concepto de servicios como productos y de servicio como perspectiva son centrales a la SL. Como perspectiva, su significado es esencialmente el mismo que en la SDL (Grönroos, 2006; Grönroos y Gummerus, 2014), aunque la SL distingue la concepción del servicio desde la lógica del cliente y del proveedor (Grönroos, 2008, 2011). Desde la *lógica del cliente*, el servicio se refiere al proceso de integración de recursos por el que los clientes crean valor para ellos mismos (Grönroos, 2008); desde la *lógica del proveedor*, el servicio se refiere al proceso de prestación del servicio, mediante el que el proveedor apoya y facilita las prácticas diarias de los usuarios y desarrolla oportunidades de co-creación de valor con ellos (Grönroos, 2008, 2011).

La lógica de servicio del proveedor se plantea qué puede hacer por el consumidor, cómo ayudarlo en términos de creación de valor y debe conseguir que los clientes perciban que “están mejor que antes de alguna manera” (Grönroos, 2008, p. 303) o en

comparación con el apoyo esperado de otra empresa (Grönroos, 2006). Grönroos (2006, p. 323) define el servicio como:

(...) un proceso que consiste en un conjunto de actividades que tienen lugar en las interacciones entre el cliente y las personas, bienes y otros recursos físicos, sistemas y/o infraestructuras que representan al proveedor del servicio y que posiblemente implican a otros clientes, que tienen el objetivo de ayudar a las prácticas diarias de los clientes.

A partir de esta concepción del servicio, la SL defiende que el propósito del servicio no es la creación de valor, sino apoyar las prácticas del usuario para contribuir a su creación de valor (Grönroos, 2006, 2008, 2011) y contraargumenta a la SDL, al afirmar que la base de todos los intercambios no es el servicio, sino la creación recíproca de valor (Grönroos, 2011, Grönroos y Ravald, 2011). La base de todos los negocios es que el valor creado por el consumidor, con el apoyo del proveedor, permite al proveedor ganar valor financiero a cambio (Grönroos y Helle, 2010).

Grönroos y Gummerus (2014) destacan la orientación a la gestión de la SL, y su propósito de ser útil a los gerentes y profesionales, como una de las características diferenciales respecto a la SDL, que conciben como “sistémica, abstracta y metafórica” (p. 8) y tendente a describir la perspectiva del servicio de forma agregada y a nivel de la sociedad.

Como perspectivas basadas en el servicio, tanto la SL como la SDL son relacionales y orientadas al cliente (Grönroos y Gummerus, 2014; Vargo y Lusch, 2004a), aunque desde la SL se enfatiza que la empresa debe conseguir implicarse en el proceso de creación de valor del cliente, y no al revés, para co-crear valor con éste (Grönroos, 2009). Desde su enfoque en el cliente, conciben el marketing como un proceso total de gestión de clientes y como un nuevo marco de referencia para las empresas, con un enfoque relacional y transversal, que sitúa al cliente en el centro y que no solo realiza promesas y despierta expectativas, sino que se preocupa por cumplirlas (ibid.).

Tanto la SL como la SDL proporcionan una nueva visión de la creación de valor, basada en un concepto similar del servicio, que destaca su naturaleza como proceso (Grönroos, 2006, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014; Vargo y Lusch, 2004a).

I.1.3. La Lógica Dominante del Cliente (CDL)

Desde la Escuela Nórdica de Servicios, Heinonen et al. (2010, 2013) reivindican que se debe entender el papel de las empresas en el ámbito de la vida de los clientes para comprender cómo emerge el valor e introducen la *lógica dominante del cliente*. La CDL es una nueva perspectiva de marketing cuyo punto de partida no es la empresa de servicio y sus procesos, los procesos visibles del servicio en el encuentro del servicio o la relación entre la empresa y el cliente, sino la realidad y vida diaria del cliente (Heinonen et al., 2010, 2013).

Bajo la CDL, el punto de partida es la *lógica del cliente*, ya que los clientes son el grupo de interés más importante desde el punto de vista de los negocios (Heinonen et al., 2010; 2013; Heinonen y Strandvik, 2015, 2018) y “sin clientes no hay ecosistemas de

negocio sostenibles” (Heinonen et al., 2013, p. 112). Esta lógica, en la que están arraigadas las acciones, prácticas, preferencias y decisiones de los clientes, es definida como “el razonamiento y sentido idiosincrático que el cliente da a las formas adecuadas de conseguir sus resultados y llevar a cabo sus tareas” (Heinonen y Strandvik, 2015, p. 478).

El término *dominante del cliente* significa que los asuntos relativos al cliente impulsan la reflexión de la empresa a todos los niveles (Heinonen y Strandvik, 2015). Mientras los proveedores se enfocan en el proceso de servicio, para los clientes un proveedor y servicio concretos son solo un elemento en su ecosistema y, por tanto, los proveedores necesitan reconocer la existencia del *ecosistema del cliente* (Grönroos et al., 2015; Heinonen y Strandvik, 2015) para entender por qué razones los clientes podrán llegar a aceptar o rechazar sus ofertas² (Grönroos et al., 2015).

Como lógica basada en el cliente, la CDL pone el énfasis en hacer coincidir las capacidades y los recursos (ofertas) del proveedor con las tareas, objetivos y necesidades latentes³ de los clientes (Heinonen y Strandvik, 2015). Así, la base del intercambio no son las unidades de producto ni el servicio, sino las ofertas que los clientes puedan integrar en sus experiencias diarias con una valoración positiva, lo que supone un cambio de perspectiva en la noción de cuál es la base del intercambio (Heinonen et al., 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Bajo la CDL, el resultado del marketing no debería ser el servicio, sino la experiencia del cliente y el valor en uso resultante para los clientes en su contexto particular (Heinonen y Strandvik, 2015).

Al igual que la SDL y la SL, la CDL concibe el marketing no como una función, sino como un fundamento estratégico holístico de la empresa (Heinonen et al., 2010) y toma un enfoque amplio del servicio, integrando la interpretación tradicional del servicio como producto y la interpretación del servicio como perspectiva, pero reivindicando la dominancia del cliente desde el punto de vista de los negocios (Heinonen y Strandvik, 2015, 2020; Strandvik et al., 2014; Strandvik y Heinonen, 2015).

La CDL mantiene la misma orientación a la gestión que manifiesta la SL y se postula como una guía práctica para que los profesionales entiendan a los mercados y a los clientes (Heinonen y Strandvik, 2015). Desde esta orientación, la CDL pone el foco en las motivaciones de los clientes, en su realidad y vida diaria, para entender cómo usan y aplican diferentes elementos del servicio en sus vidas y negocios y cómo participa el proveedor en su formación de valor, para crear procesos y diseños de negocio rentables (Grönroos et al., 2015; Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015).

² Para destacar la dominancia del cliente, la CDL revisa el léxico utilizado por las perspectivas anteriores y escoge el término *oferta* para referirse tanto a bienes y servicios (*outputs*) como al servicio (proceso), las soluciones, las propuestas de valor o las relaciones (extensión a lo largo del tiempo) y lo define como “lo que el proveedor ofrece y vende” (Heinonen y Strandvik, 2015, p. 478). La utilización del término genérico *oferta* permite a la CDL destacar que la distinción importante no es entre productos y servicios, o servicio como perspectiva, sino entre la perspectiva del proveedor y la del cliente (Heinonen et al., 2013).

³ Traducido del término en inglés “*needings*”.

La CDL introduce un nuevo cambio de enfoque al reivindicar el análisis de la formación de valor que implica a la empresa en el contexto del cliente, en lugar de analizar los procesos de servicio de la empresa que implican al cliente (Heinonen et al., 2010; 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). La CDL trata de analizar “cómo integran los clientes el servicio en sus procesos, en lugar de analizar cómo las empresas proporcionan servicio a los clientes” (Heinonen y Strandvik, 2015, p. 472).

Tanto la CDL como las perspectivas de servicio sitúan al cliente en el centro de la creación de valor, pero la CDL trata de conocer a la persona que hay detrás del cliente, enfatizando la cotidianeidad de su realidad y destacando sus necesidades psicológicas y profundas, a las que se refiere como necesidades latentes, sobre las funcionales, para situar en el centro del valor aquello que realmente tiene significado e importancia para el cliente (Heinonen et al., 2013).

Adoptar una lógica centrada en el cliente significa ser consciente del papel secundario de los proveedores en las vidas o negocios de los clientes, poner los asuntos de los clientes como personas en el centro de la gestión, adoptar una mentalidad de escucha a los clientes en su contexto (Strandvik et al., 2012) y enfocarse en comprender las lógicas idiosincráticas, en lugar de los comportamientos y culturas colectivas (Arnould y Thompson, 2005).

I.2. La co- creación de valor

Las perspectivas de servicio han analizado y contrastado el concepto de co-creación de valor, formando su base conceptual (Hansen, 2019), aunque sus diferentes enfoques resultan en concepciones diferentes del constructo (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015; Vargo y Lusch, 2016).

Tanto la SL como la CDL destacan su orientación práctica a la gestión, frente a la orientación sistémica de la SDL (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen et al., 2010), lo que tiene implicaciones en relación con el nivel de análisis del proceso de creación de valor y el papel de las partes implicadas en él.

La revisión de la literatura de las concepciones de co-creación desde las perspectivas de servicio permite identificar diversos aspectos que se consideran de manera diferente por cada una de ellas. Estos aspectos se refieren a la distinción entre creación y co-creación de valor, al valor, al proceso, al papel de las partes implicadas y a la unidad de análisis de la co-creación. En la tabla I.2 se presentan comparados estos aspectos analizados en relación con la concepción de la creación de valor desde las tres perspectivas de servicio.

Tabla I.2. La co-creación de valor desde las perspectivas del servicio

	SDL	SL	CDL
Creación de valor	<i>Creación de valor como prestación mutua de servicio</i> entre diferentes actores: recursos que se integran y aplican en beneficio de otro actor (servicio) en su contexto (Vargo y Lusch, 2004a; 2016).	<i>Creación de valor como creación de valor en uso del cliente:</i> obtención de valor a partir del uso de recursos, en el que las acciones de todas las partes involucradas influyen en el propio proceso y en el valor que el cliente obtiene (Grönroos, 2006, 2008, 2011).	<i>Creación de valor como formación de valor del cliente:</i> procesos emergentes -comportamentales y mentales- mediante los que los clientes interpretan, experimentan e integran las ofertas en sus negocios y vidas diarias, con resultados positivos o negativos (Heinonen y Strandvik, 2015).
(Co)	El valor es siempre (co) creado en configuraciones interactivas de intercambio mutuo (Vargo y Lusch, 2004a, 2008a, b; Vargo et al., 2008).	La (co) creación de valor es una forma especial de creación de valor (Grönroos et al., 2015). El valor solo es (co) creado en procesos colaborativos, interactivos y dialógicos (Grönroos, 2008; Grönroos y Gummerus, 2014).	La (co) creación de valor explica solo una parte del proceso (Heinonen et al., 2010, 2013). El valor es (co) creado solo si las partes son conscientes del proceso y comparten objetivos (Grönroos et al., 2015; Heinonen y Strandvik, 2015).
Creación	El valor se crea (Vargo y Lusch, 2004a, 2016).	La creación de valor no es siempre un proceso explícito y consciente; se crea o emerge (Grönroos, 2006, 2008, 2011).	El valor se forma de manera deliberada o puede emerger (Heinonen et al., 2010, 2013).
Valor	Valor en uso y valor en contexto y contexto social (Vargo y Lusch, 2004a, 2006; Vargo et al., 2008). El uso puede ser interpretado de forma individual y a nivel de sociedad (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2016) • Naturaleza: fenomenológica, multi-contextual, experiencial, idiosincrática, dinámica (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2008a) • Ámbito de lugar: el contexto de uso y consumo del servicio y el contexto espacial y social del ecosistema de servicio, interconectado con la vida diaria del beneficiario (Vargo et al., 2008) • Ámbito de tiempo: el valor es acumulativo y determinado por el beneficiario cuando los recursos son usados, en el proceso de uso o consumo (Vargo y Lusch, 2004a, 2006; Vargo et al., 2008)	Valor en uso (Grönroos, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014). • Naturaleza: fenomenológica, contextual, experiencial y única (Grönroos y Gummerus, 2014) • Ámbito de lugar: el contexto de uso y consumo del servicio, y el contexto social de las experiencias y prácticas del cliente (Grönroos, 2008, 2011) • Ámbito de tiempo: el valor es acumulativo y creado, experimentado y determinado por los clientes durante el proceso de uso, que puede ser anterior o posterior al uso físico (Grönroos, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014)	Valor en la experiencia (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). • Naturaleza: fenomenológica, subjetiva y colectiva, relativista y comparativa, dinámica y multi-contextual (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015) • Ámbito de lugar: el contexto de las actividades y experiencias del cliente, relacionadas o no con un proveedor o servicio específico (Heinonen et al., 2013) • Ámbito de tiempo: el valor emerge o es determinado antes, durante y después de las experiencias del cliente relativas al servicio y es una evaluación relativa en diferentes momentos del tiempo (Heinonen et al., 2013; Heinonen y Strandvik, 2015)

Tabla I.2. La co-creación de valor desde las perspectivas del servicio (cont.)

	SDL	SL	CDL
Co-creación de valor	“Proceso colaborativo de integración de recursos e intercambio recíproco de servicio entre diferentes actores (que co-crean valor) mediante experiencias holísticas y significativas en ecosistemas de servicio que se solapan y se anidan y que se regulan y evalúan mediante estructuras y acuerdos institucionales” (Vargo y Lusch, 2016, p.7).	“Proceso conjunto que tiene lugar en una plataforma de (co) creación... en la que el proceso de servicio del proveedor (producción) y los procesos de consumo y creación de valor del cliente convergen en un proceso de interacciones directas. En este proceso, el proveedor del servicio puede implicarse en la creación de valor del cliente y, a través de acciones conjuntas de (co) creación, influir en la creación de valor en uso del cliente” (Grönroos y Gummerus, 2014, p. 210).	“Procesos intencionados y orientados al objetivo y tarea en los que los clientes, en su esfuerzo por obtener experiencias y resultados de valor, se implican deliberadamente con los proveedores del servicio” (Grönroos et al., 2015, p. 75).
Co-producción y co-creación	La co-producción es “la participación de los clientes en el desarrollo de la oferta principal” (Lusch y Vargo, 2006, p. 284). La co-creación de valor es siempre colaborativa; la co-producción es opcional para el cliente (Vargo y Lusch, 2008a).	La co- creación de valor es opcional para el proveedor; la co-producción es opcional para el cliente (Grönroos, 2011).	La co-creación y la co-producción son opcionales para el cliente y no pueden ser dirigidas por la empresa (Heinonen et al., 2010).
El proceso	La co-creación de valor es un proceso no lineal, continuo y dinámico con procesos que se anidan y solapan (Vargo y Lusch, 2016) que no se limita al intercambio, sino que incorpora siempre el proceso de uso en el contexto del beneficiario (Lusch y Vargo, 2006; Vargo et al., 2008).	La creación de valor es un proceso no lineal, dinámico y acumulativo en el que la esfera del proveedor, la esfera del cliente y la esfera conjunta se entrelazan (Grönroos y Gummerus, 2014). El valor es co-creado en la esfera de la interacción directa (Grönroos, 2008, 2011; Grönroos y Voima, 2013).	La formación de valor es un proceso dinámico, longitudinal y acumulativo que comprende los procesos separados y conectados del proveedor y del cliente (comportamentales y mentales) (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). El valor es co-creado cuando los procesos del cliente y el proveedor están conectados de forma consciente y comparten el mismo objetivo (Heinonen y Strandvik, 2015).

Tabla I.2. La co-creación de valor desde las perspectivas del servicio (cont.)

	SDL	SL	CDL
Papel de las partes implicadas	Papel genérico de actores. Todos son co-creadores de valor (Vargo y Lusch, 2008a, 2016). - Actor prestador: co-crea valor con el beneficiario en toda o parte de la cadena de servicio (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2006, 2008a, 2016) - Actor beneficiario: siempre co- crea y determina el valor (Vargo y Lusch, 2008a, Lusch y Vargo, 2014) - Resto de actores: co-crean valor a través de la integración de recursos, siempre con la participación del beneficiario (Vargo y Lusch, 2006, 2008a, 2016)	Diferentes papeles: proveedor, cliente y otros clientes en el contexto del cliente (Grönroos, 2006, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Voima, 2013). - Proveedor: facilita la creación del valor y puede co-crear valor con el cliente en la esfera de la interacción, en toda o parte de la cadena de servicio (Grönroos y Voima, 2013; Grönroos y Gummerus, 2014) - Cliente: crea y determina el valor y puede co-crear valor con el proveedor en la esfera de la interacción en toda o parte de la cadena de servicio y co-crear valor social con el resto de los actores (Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Voima, 2013) - Resto de actores: influyen en el proceso y en el valor que el cliente obtiene; pueden co-crear valor social con el cliente (Grönroos, 2006; Grönroos y Gummerus, 2014)	Diferentes papeles: proveedor, cliente-persona, otros actores en el ecosistema del cliente (Heinonen et al., 2010, 2013). - Proveedor: apoya los procesos de formación de valor no solo a través de la interacción, sino a través de la <i>presencia</i> y puede co-crear valor con el cliente si el cliente lo decide (Heinonen y Strandvik, 2015) - Cliente persona: orquesta el valor (crea y determina el valor) (Heinonen et al., 2013; Heinonen y Strandvik, 2015) y puede co-crear valor con el proveedor si así lo decide (Grönroos et al., 2015) - Resto de actores: influyen en la formación de valor del cliente (Heinonen y Strandvik, 2015)
La unidad de análisis	Ecosistemas de servicio, analizados en diferentes niveles de agregación: micro, meso y macro (Vargo y Lusch, 2016). “Sistemas auto gobernados y auto regulables de actores que integran recursos y que están conectados por estructuras y acuerdos institucionales compartidos y por la mutua creación de valor mediante el intercambio del servicio” (Vargo y Lusch, 2016, pp. 10-11).	La relación proveedor-cliente y otros clientes o actores, esfera de la interacción (Grönroos y Voima, 2013; Grönroos y Gummerus, 2014).	Ecosistemas del cliente, en diferentes niveles de abstracción y en los que la unidad primaria es el cliente (Heinonen y Strandvik, 2015). “El sistema de actores y elementos relativos al cliente que es relevante en un servicio específico” (Voima et al., 2011, p.1015).

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

I.2.1. La (co) creación

En el análisis comparado de la concepción de la co-creación de valor desde las perspectivas de servicio, es necesario distinguir el concepto creación de valor y co-creación de valor, destacando el papel de la colaboración y las interacciones en la co-creación de valor.

La principal divergencia entre las tres perspectivas reside en el axioma 2 de la SDL, que afirma que el valor es siempre co-creado (Vargo y Lusch, 2004a, 2016) y que no comparten la SL ni la CDL (Grönroos et al., 2015). Desde estas perspectivas, la creación de valor no es siempre colaborativa y la co-creación de valor es solo una forma especial de creación de valor (Grönroos, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015). La SL explica la creación de valor como un proceso del cliente y enfatiza la interacción directa como necesaria para la co-creación de valor (Grönroos, 2006, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014). La CDL, por su parte, añade que para que se dé la co-creación de valor los actores deben ser conscientes del proceso y compartir objetivos (Heinonen et al., 2010; Heinonen y Strandvik, 2015).

En su reflexión crítica de la co-creación de valor, Grönroos et al. (2015) argumentan que las diferencias entre las tres lógicas se basan en cómo se define y usa el concepto de co-creación e interacción, así como en cuál es el propósito de estos conceptos teóricos. Los autores se refieren a la co-creación de valor poniendo entre paréntesis el sufijo *co-* porque “puede ser útil distinguir entre la co-creación de valor y la creación de valor que no es colaborativa” (p. 72).

I.2.1.1. La co-creación desde la SDL

La revisión conceptual del servicio como base del intercambio, así como el cambio de enfoque de la SDL hacia los recursos operantes, permitieron a Vargo y Lusch (2004a) definir las ocho premisas en las que se fundamentó esta nueva lógica y que fueron revisando y ampliando en posteriores artículos y contribuciones académicas (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2006, 2008a, 2016) para finalmente consolidar este marco de referencia, reduciéndolas a cinco axiomas (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2016). En la tabla I.3 se presentan los cinco axiomas en los que se basa la SDL.

La SDL concibe la creación de valor en términos de recursos que se integran y aplican en beneficio de otro actor; esto es, en términos de prestación mutua de servicio entre diferentes actores (Vargo y Lusch, 2016). Esta concepción de la creación de valor supone que la colaboración y la interacción están implícitas en el proceso, puesto que “el valor obtenido en conjunción con los intercambios del mercado no puede ser creado unilateralmente, sino que siempre implica una combinación única de recursos” (Vargo y Lusch, 2016, p. 8).

Tabla I.3. Axiomas de la SDL

AXIOMA	DESCRIPCIÓN
AXIOMA 1	La base fundamental de intercambio es el servicio
AXIOMA 2	El valor es co-creado por múltiples actores, siempre incluyendo al beneficiario
AXIOMA 3	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos
AXIOMA 4	El valor siempre es determinado única y fenomenológicamente por el beneficiario
AXIOMA 5	La co-creación de valor se coordina mediante instituciones y acuerdos o estructuras institucionales ⁴ , generados por los actores

Fuente: Vargo y Lusch (2016)

Desde la SDL, el valor es siempre co-creado en la interacción entre los actores y el sistema, por parte de todos los actores implicados en el proceso de intercambio, siempre incluyendo al beneficiario (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2008a, 2016). Vargo et al. (2008) parten de la definición de servicio para afirmar que “el valor es creado de manera colaborativa en configuraciones interactivas de intercambio mutuo” (p. 185).

La SDL se enfoca en la co-creación de valor del beneficiario y lo distingue de la co-producción. Vargo y Lusch (2006, 2008a) y Lusch y Vargo (2006) distinguen dos componentes de la co-creación de valor; un componente amplio y de orden superior, la co-creación de valor, y un segundo componente contenido en el primero, la co-producción. Lusch y Vargo (2006, p. 284) se refieren a la co-producción como “la participación en el desarrollo de la oferta principal”, especialmente cuando hay bienes que se usan en el proceso de creación de valor, y tanto en relación con procesos de innovación, diseño o fabricación con clientes u otros socios en la red de valor. Mientras que la co-creación de valor es siempre colaborativa, la co-producción es opcional para el cliente (Vargo y Lusch, 2008a). Por otra parte, la co-creación de valor requiere de la generación de valor para todas las partes implicadas y esta circunstancia no se requiere en el caso de la co-producción (Vargo y Lusch, 2008a).

La concepción de la co-creación de valor desde la SDL evoluciona desde su enfoque en las relaciones diádicas (Vargo y Lusch, 2004a) hasta su enfoque en los sistemas de servicio (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2016). Vargo y Lusch (2016) sintetizan la evolución del concepto de co-creación de valor como el “proceso colaborativo de integración de recursos e intercambio recíproco de servicio entre diferentes actores (que co-crean valor) mediante experiencias holísticas y significativas

⁴ Traducido del término en inglés “*institutional arrangements*”.

en ecosistemas de servicio que se solapan y se anidan y que se regulan y evalúan mediante acuerdos y estructuras institucionales” (p.7).

1.2.1.2. La creación y la co-creación desde la SL

La SL concibe la creación de valor como un proceso de obtención de valor a partir del uso de recursos, en el que las acciones de todas las partes involucradas influyen en el proceso y en el valor que el cliente obtiene, pero distingue los conceptos creación y co- creación de valor (Grönroos, 2006; 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014). La SL no otorga al proceso de creación de valor una naturaleza necesariamente colaborativa y se argumenta que la mera participación en el proceso no es suficiente (Grönroos, 2006, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014) para que se dé la co-creación de valor.

Grönroos (2011), en su esfuerzo por clarificar el concepto y proceso de creación de valor, define la creación de valor como *creación de valor en uso del cliente*, distinguiendo este proceso independiente del cliente del proceso de *facilitación del valor del proveedor* y del proceso de *co- creación de valor*, relativo a la esfera conjunta del proveedor y el cliente.

Grönroos y Gummerus (2014) sintetizan los principios de la SL que recogen su concepción de la creación y la co-creación de valor y conceptualizan la *facilitación del valor* como “la forma en que el proveedor del servicio contribuye a la creación de valor del cliente, ofreciendo recursos que representan valor en uso potencial” (p. 210) y la *creación de valor independiente del cliente* como “el proceso de crear valor en uso a partir de los recursos en la esfera del cliente, cerrada al proveedor” (p.210). Por otra parte, en la esfera del cliente tienen lugar interacciones y actividades co-creacionales entre el cliente y otros actores en su ecosistema y en las que estos actores, y no el proveedor, pueden influir en la creación de valor del cliente. Estas interacciones y actividades fueron concebidas como *co-creación de valor social* (Grönroos y Gummerus, 2014).

Bajo la SL, el valor puede ser co-creado entre el proveedor y el cliente solo cuando ambas partes convergen en un proceso dialógico e interactivo a través de una plataforma de co-creación (Grönroos, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014). Las interacciones directas son clave para que se dé la co-creación de valor (Grönroos y Voima, 2013). Grönroos y Gummerus (2014) definen la co- creación de valor como (p. 210):

Un proceso conjunto que tiene lugar en una plataforma de (co) creación que implica, por ejemplo, al proveedor del servicio y al cliente y en la que el proceso de servicio del proveedor (producción) y los procesos de consumo y creación de valor del cliente convergen en un proceso de interacciones directas. En este proceso, el proveedor del servicio puede implicarse en la creación de valor del cliente y, a través de acciones conjuntas de co-creación, influir en la creación de valor en uso del cliente. En la plataforma de co-creación, el cliente puede también adoptar el papel de proveedor del servicio y co-crear valor con el proveedor.

Desde la SL se distingue la co-creación de valor y la co-producción y se enfatiza que la co-creación de valor es opcional para el proveedor y la co-producción es opcional para el cliente (Grönroos, 2011).

Para Grönroos (2011), la mayor contribución de una perspectiva de servicio a los negocios no es que los clientes son siempre co-creadores, sino que, bajo determinadas circunstancias, si el proveedor adopta una lógica de servicio, puede tener la oportunidad de co-crear valor con sus clientes.

1.2.1.3. La formación y la co-creación desde la CDL

La CDL utiliza el término *formación de valor* para destacar que el valor no siempre es un proceso de creación activo y mutuo, sino que se forma como combinación de elementos deliberados y emergentes (Heinonen et al., 2010; 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Este término enfatiza también la dimensión longitudinal del proceso, ya que “el valor emerge a lo largo del tiempo, mientras que la creación implica un proceso continuo, activo y deliberado en un marco de tiempo concreto” (Heinonen et al., 2013, p. 113).

La CDL concibe la formación de valor desde el punto de vista del proveedor y el cliente (Heinonen y Strandvik, 2015). Desde el punto de vista del proveedor, la formación de valor es definida como “los procesos evolutivos por los que el proveedor desarrolla estrategias, diseña e implementa ofertas basadas en sus capacidades y habilidades de interpretación de la lógica del cliente, con resultados positivos o negativos”. Desde el punto de vista del cliente, define la formación de valor como “los procesos emergentes -comportamentales y mentales- mediante los que los clientes interpretan, experimentan e integran las ofertas en sus negocios y vidas diarias con resultados positivos o negativos” (Heinonen y Strandvik, 2015, p.479).

La CDL sostiene que el valor no siempre se crea en las interacciones, sino que el cliente puede crear valor fuera de la zona de control del proveedor (Grönroos et al., 2015; Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Aunque las interacciones son importantes, hay otra forma de conexión que se describe por el concepto de *presencia* y que implica estar disponible, cambiando el foco desde el valor formado en las interacciones al valor formado por las ofertas que los clientes experimentan como potenciales para el uso (Heinonen y Strandvik, 2015).

En su concepción de la formación de valor, la CDL argumenta que la *co-creación de valor* proporciona una visión limitada del proceso de formación de valor (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015) y la considera como “un elemento del servicio que crea (solo) una parte de la experiencia” (Heinonen et al., 2010, p. 537).

La CDL coincide con la SL al defender que no todas las interacciones o actividades co-creadas resultan en creación de valor (Heinonen y Strandvik, 2015). La co-creación de valor no solo requiere que los procesos del proveedor y el cliente estén conectados, sino que las partes tengan una intención mutua de co-crear, que compartan los mismos objetivos para beneficiarse de la misma forma de la co-creación y que tengan

consciencia de que la co-creación está teniendo lugar (Grönroos et al., 2015; Heinonen y Strandvik, 2015). Las meras acciones conjuntas o interacciones con actores que no son conscientes del carácter de las actividades de co-creación, no son acciones de co-creación de valor (Heinonen y Strandvik, 2015).

La CDL define la co-creación de valor como “los procesos intencionados y orientados al objetivo y tarea en los que los clientes, en su esfuerzo por obtener experiencias y resultados de valor, se implican deliberadamente con los proveedores del servicio” (Grönroos et al., 2015, p. 75). Desde esta perspectiva, se destaca que tanto la co-creación de valor como la co-producción son opcionales para el cliente y no pueden ser dirigidas por la empresa (Grönroos, 2008 y Vargo y Lusch, 2008a en Heinonen et al., 2010).

I.2.2. El valor

El estudio del concepto de co-creación de valor desde las perspectivas de servicio requiere comparar las diferentes nociones del valor que adoptan estas perspectivas.

Las tres perspectivas de servicio otorgan a la determinación del valor una naturaleza fenomenológica, contextual y experiencial, destacando el carácter subjetivo del valor (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015; Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2008a, 2016). La SDL y la CDL destacan que el valor puede ser interpretado o percibido en diferentes niveles (i.e. a nivel individual y a nivel colectivo o compartido) (Heinonen y Strandvik, 2015; Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2016).

La SDL adopta la noción de valor en contexto social, que incluye el valor en intercambio y el valor en uso; la SL adopta la noción de valor en uso y concibe el contexto como dimensión del valor en uso y la CDL propone la noción de valor en la experiencia para enfatizar que el valor emerge en el ámbito de las experiencias del cliente y la conciben como inclusiva del valor en uso y del valor en contexto social (Grönroos 2006; Heinonen y Strandvik, 2015; Vargo y Lusch, 2004a, 2006).

1.2.2.1. El valor en uso, en contexto y contexto social desde la SDL

La asunción más importante de la SDL es que el valor es co-creado a través de la integración de recursos, pero los recursos no tienen valor, sino que el valor es co-creado cuando los recursos son usados (Vargo y Lusch, 2004a). Bajo la SDL, el valor solo puede ser determinado por el beneficiario en el proceso de uso o consumo *como valor en uso* (Vargo y Lusch, 2004a, 2006). El valor en uso es un aspecto clave en la comprensión de la creación de valor, ya que implica que el valor no se entrega, sino que se propone por parte de la entidad que presta el servicio (Vargo y Lusch, 2004a).

La SDL cambia el enfoque desde la noción del valor en intercambio al valor en uso (Vargo y Lusch, 2004a, 2016), aunque no rechaza la noción de valor en intercambio, sino que lo integra como componente del proceso. “El valor es creado a través de la integración y aplicación de recursos puestos a disposición a través del intercambio”

(Vargo et al., 2008, p. 150). Para Vargo et al. (2008), el proceso de (co) creación de valor es impulsado por el valor en uso, pero mediado por el valor en intercambio.

En evoluciones posteriores, la SDL extiende el concepto de valor en uso al concepto de *valor en contexto*, para explicar cómo los clientes evalúan su experiencia con los bienes y servicios sin hacer uso directo de estos (Vargo, 2008), lo que implica que los beneficiarios pueden generar valor a partir de interacciones no directas, como la imaginación o las influencias de otros.

La noción de valor en uso y valor en contexto fue ampliada al incorporar el *valor en contexto social*, enfatizando así que el valor es co-creado en un contexto espacial y social y que el uso está embebido en un contexto sistémico mayor, que puede ser interpretado tanto de forma individual como a nivel de sociedad (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2016). El contexto social se refiere a la *interacción entre actores* (axioma 2) y al *ecosistema de servicio*, compuesto por instituciones (axioma 5) (Vargo y Lusch, 2016). Los recursos del entorno, aunque no puedan ser controlados, se integran en el proceso de creación de valor por parte de todos los actores, de manera que el entorno social, económico, ecológico, etc., contribuye a la determinación del valor (Vargo et al., 2008) y “es tan importante como las competencias de las partes implicadas en el proceso” (p. 150).

La SDL afirma que la determinación del valor es única y fenomenológica (axioma 4) (Vargo y Lusch, 2016), ya que la percepción del valor es diferente para cada beneficiario (es idiosincrática), para cada experiencia de servicio (es experiencial) y para cada contexto de uso y recursos (es multi-contextual) (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2008a, 2016).

1.2.2.2. El valor en uso desde la SL

La SL concibe el valor como *valor en uso* y, aunque argumenta que los factores contextuales físicos, sociales, mentales o de otro tipo afectan al nivel de valor en uso, entiende que “el uso es la clave calificadora de la noción de valor en uso y no el contexto, la experiencia o la interacción” (Grönroos y Gummerus, 2014, p. 11).

Aunque desde la SL se reconoce que la percepción del valor en uso del cliente puede emerger en procesos sociales y mentales, la SL adopta la noción de valor en uso y considera el contexto como una dimensión del valor en uso (Grönroos, 2008). Por otra parte, la SL descarta la utilización del valor en intercambio al considerar que es un concepto centrado en la empresa (Grönroos y Gummerus, 2014) y lo concibe como función del valor en uso (Grönroos, 2011).

Para Grönroos (2011), la comprensión de cuándo se determina el valor en uso es un aspecto complejo, ya que para algunos clientes el uso es una actividad mental que puede suceder antes o después del uso físico. En este sentido, aunque normalmente el proceso de facilitación del valor de la empresa es la base para la creación de valor del cliente, las actividades de creación de valor pueden tener lugar antes de que la facilitación del valor comience (ibid.).

Bajo la SL, el valor en uso es siempre percibido y determinado por el cliente de manera única, experiencial y contextual (Grönroos, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014).

1.2.2.3. El valor en la experiencia desde la CDL

Desde la perspectiva de la CDL, el valor no es solo determinado por el cliente sobre la base de la percepción o experiencia del servicio, sino sobre la base de su propia experiencia (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015).

Partiendo del concepto de valor de Holbrook (2006)⁵, Heinonen et al. (2013) argumentan que la naturaleza del valor es relativista y comparativa; se interpreta desde la realidad y vida subjetiva del cliente y se percibe en relación con las necesidades únicas, individuales y personales continuamente cambiantes del cliente y en relación con otras ofertas que son menos, igual o más valoradas.

El carácter relativo que otorga la CDL al valor se refiere también a la evolución del valor en uso en un proceso de tiempo indefinido, en el que es interpretado y reinterpretado, incluyendo fases favorables y no favorables, por lo que puede entenderse como una evaluación relativa en diferentes momentos del tiempo (Heinonen et al., 2013). Tal y como lo exponen Heinonen et al. (2013, p. 111):

El valor no es una percepción o experiencia de lo que el proveedor del servicio hace o de la interacción con el proveedor del servicio. El valor es relativo en múltiples niveles y acumulativo y formado en un proceso relativo con múltiples marcos de valor personales y relativos al servicio. El cliente, consciente o inconscientemente, relaciona una experiencia con su acumulada realidad y ecosistema, en un momento específico y en una situación específica.

Partiendo de la concepción colectiva de la experiencia del cliente, Heinonen et al. (2013) reconocen el valor como parte de un contexto social colectivo, ya que la experiencia del cliente está influida por su contexto interno y externo (Edvardsson et al., 2011 en Heinonen et al., 2013). Los autores se suman a la corriente experiencial y fenomenológica adoptada por la SDL (Vargo y Lusch, 2011) para destacar la naturaleza personal y multi-subjetiva del valor y defender que la experiencia del cliente “no está aislada, sino que es dinámica, co-construida y no dualista, ya que la realidad del cliente está interconectada a la realidad de los miembros de la familia, amigos, compañeros de trabajo, extraños, etc., en múltiples y diferentes niveles y dentro de múltiples roles” (Vargo y Lusch, 2011).

Como resultado de esta perspectiva longitudinal e intersubjetiva del proceso de formación de valor, la CDL adopta la concepción de valor como *valor en la experiencia* (Heinonen et al., 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Esta nueva comprensión del valor

⁵ El valor es “una experiencia interactiva de relativa preferencia” (Holbrook, 2006, p. 212).

contrasta la concepción del valor en uso que adoptan las perspectivas *dominantes del proveedor* (Grönroos, 2006; Heinonen et al., 2010, 2013; Vargo y Lusch, 2004a).

Heinonen et al. (2010, 2013) destacan que desde la concepción del valor en uso y valor en contexto que adoptan la SL y la SDL, el valor emerge o es determinado en el ámbito temporal de la interacción o de uso de recursos del servicio, controlada por la empresa. Los autores se basan en la concepción del uso como actividad no solo comportamental, sino también mental, para defender que el marco de tiempo del uso no solo está vinculado al servicio, sino que el servicio puede ser *usado* antes de la compra, durante la interacción o después de la compra y puede estar o no relacionado con el intercambio o la integración de recursos. Heinonen et al. (2010, 2013) proponen ampliar el horizonte temporal más allá del proceso interactivo, al ámbito de control del cliente, tal y como argumentan Voima et al. (2011).

En relación con el ámbito de lugar de la formación del valor, Heinonen et al. (2013) analizan la perspectiva de Ramaswamy (2011), quien sugiere que el valor es función de la experiencia humana, y destacan que el valor se forma en el contexto experiencial de vivir, a menudo fuera de la interacción directa o zona de control del proveedor. Los autores proponen ampliar el ámbito de la experiencia del cliente, desde la esfera del servicio o de la relación hasta la esfera de la vida del cliente, ya que “el valor se forma en los múltiples espacios experienciales, visibles e invisibles (biológicos, físicos, mentales, sociales, geográficos y virtuales) que reflejan la incontrolable vida y ecosistema del cliente” (Heinonen et al., 2013, p. 110).

Bajo la CDL el valor emerge antes, durante y después de las experiencias del cliente relativas al servicio y éstas, a su vez, no son experiencias aisladas, sino que forman parte de la vida y realidad acumulada del cliente (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015).

La CDL amplía el ámbito de tiempo y lugar del valor en uso a la experiencia longitudinal y al contexto dinámico en el que se forma el valor, destacando que la experiencia de un servicio y el reconocimiento del valor en el proceso, son dependientes del pasado, presente y futuro del cliente y que el valor potencial de la experiencia aparece en un contexto personal que tiene múltiples capas internas y externas y múltiples marcos de tiempo (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). La CDL “reenmarca el valor en términos de los aspectos temporales, situacionales y acumulativos” (Heinonen et al., 2013, p. 110).

I.2.3. El proceso

De manera consistente con el enfoque que adoptan, las tres perspectivas de servicio mantienen diferentes concepciones del proceso de co-creación de valor (Grönroos et al., 2015).

La SDL analiza el proceso de co-creación de valor desde un enfoque sistémico (Vargo y Lusch, 2016), lo que es criticado como ambiguo por la SL al considerarlo como “un proceso no especificado que lo abarca todo y en el que, a su vez, las partes

involucradas contribuyen a la creación de valor para el cliente de manera no específica” (Grönroos y Gummerus, 2014, p. 7).

La orientación a la gestión de la SL se enfoca en la relación diádica proveedor – cliente y distingue la esfera del proveedor, la esfera de la interacción y la esfera del cliente (Grönroos y Voima, 2013). Bajo la SL, el valor es solo co-creado en la esfera de la interacción (Grönroos, 2008; Grönroos y Gummerus, 2014).

La CDL se enfoca en la perspectiva holística del cliente y sostiene que el proceso de formación de valor incorpora no solo las fases relativas al servicio, sino también las relativas al ámbito de la vida invisible y mental de los clientes y al ámbito temporal de las experiencias acumuladas en la vida y ecosistema del cliente (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Bajo la CDL, la co-creación de valor solo se da en los procesos conectados del cliente y el proveedor cuando ambos son conscientes de que la co-creación está teniendo lugar (Heinonen y Strandvik, 2015).

Bajo las tres perspectivas, la co-creación, creación o formación de valor es un proceso dinámico en el que las esferas de los actores (proveedores, clientes, otros actores) se relacionan, se anidan o se solapan (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015; Vargo y Lusch, 2016).

1.2.3.1. El proceso de co-creación de valor desde la SDL

La SDL cambia el punto de vista desde el que analizar la creación de valor, pasando de poner el foco en unidades estáticas y en momentos concretos del tiempo a ponerlo en el proceso de servicio y co-creación de valor, que concibe como un proceso continuo y dinámico con procesos que se anidan y solapan (Vargo y Lusch, 2016).

El actor que presta un servicio integra recursos para proponer y co-crear valor mediante el intercambio de servicio y el actor beneficiario integra sus recursos con los recursos integrados por quien propone el valor, para incorporarlos como nuevo recurso en el contexto de su vida, continuando el proceso de creación de valor mediante el uso y la determinación del valor (Vargo et al., 2008). El proceso no se limita al intercambio, sino que incorpora el proceso de uso en el contexto del beneficiario (Vargo y Lusch, 2004a; Vargo et al., 2008).

Bajo la SDL el valor es co-creado a través de la colaboración, la integración de recursos y otras prácticas como el reconocimiento y la respuesta afectiva (Lusch y Vargo, 2014), defendiendo que la co-creación implica un resultado positivo a nivel individual y del conjunto del sistema (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2016). A nivel individual, la percepción del valor por parte del beneficiario es positiva, tanto de manera instrumental como intrínseca; para el sistema, el resultado de la co-creación de valor es un efecto en red, la “suma de las relaciones mutuas y positivas que proporcionan ventaja colaborativa y que puede conllevar ventaja competitiva y una mejora en la viabilidad del sistema” (Lusch y Vargo, 2014, pp. 149-150).

1.2.3.2. El proceso de creación de valor desde la SL

Al igual que la SDL, la SL destaca el carácter no lineal del proceso de creación de valor, con esferas que se entrelazan (Grönroos, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014). Sin embargo, uno de los principales argumentos que presenta la SL para destacar su orientación práctica es su enfoque analítico y su esfuerzo por describir el proceso de creación de valor (Grönroos, 2011, 2013; Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Voima, 2013).

Para analizar el proceso de creación de valor, la SL distingue tres esferas de actividad (Grönroos, 2011, 2013; Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Voima, 2013). Bajo la SL, solo en la esfera de la interacción puede co-crearse el valor (Grönroos et al., 2015), mientras que, en la esfera del proveedor, éste facilita la creación de valor del cliente y en la esfera del cliente, éste crea y determina el valor de manera independiente o co-crea valor con otros actores en su ecosistema (Grönroos, 2008, 2011; Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Voima, 2013).

Aunque normalmente el proceso de facilitación del valor de la empresa es la base para la creación de valor del cliente, las actividades de creación de valor pueden tener lugar antes de que la facilitación del valor comience (Grönroos, 2011).

La creación de valor, como valor en uso, es un proceso en el que el valor se acumula y no es determinado por el cliente solamente al final del proceso, sino que evoluciona durante el uso y puede tener lugar en diferentes secuencias, incluyendo fases destructivas en las que el valor es negativo, de manera que el valor puede ser creado o destruido (Echeverri y Skalén, 2011; Grönroos, 2011).

1.2.3.3. El proceso de formación de valor desde la CDL

Desde la perspectiva de la CDL, el valor no es solo colaborativamente creado entre los actores implicados, ni es un proceso cognitivo que puede ser independiente, tal y como sus autores argumentan que son las posturas de la SDL y la SL, respectivamente (Heinonen y Strandvik, 2015). El valor en uso se forma en los mundos separados y relacionados del cliente y el proveedor, influidos por sus respectivas lógicas y actividades y por las acciones de otros actores (Heinonen y Strandvik, 2015).

El proceso de formación de valor no comprende solo la fase interactiva de integración de recursos o el proceso de uso relativo a la oferta del proveedor, sino también la fase de integración en la vida diaria del cliente (Heinonen et al., 2010, 2013). Desde la CDL el proceso de formación de valor del cliente no solo incorpora las etapas pre-servicio, servicio y post servicio, sino los procesos anteriores o intenciones del cliente y los posteriores o experiencias resultantes; esto es, la historia anterior y futura del cliente, que recoge la experiencia acumulada en la vida y ecosistema del cliente (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015).

Aunque ambos procesos estén conectados, esta conexión no es necesariamente consciente ni está basada en mutuas intenciones (Heinonen et al., 2010, 2013). Solo en

el ámbito de la interacción, cuando las actividades del cliente y el proveedor son mutuamente intencionadas y están orientadas al objetivo y tarea se puede afirmar que se co-crea el valor (Heinonen y Strandvik, 2015).

I.2.4. Las partes implicadas

El papel de las partes implicadas en el proceso de co-creación de valor supone una de las más destacadas diferencias entre las tres perspectivas de servicio (Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos et al., 2015; Hansen, 2019; Heinonen et al., 2013).

La SDL atribuye a todos los participantes en el proceso de servicio el papel de actores genéricos que contribuyen a la creación de valor (Vargo y Lusch, 2008a, 2016) y la SL y la CDL defienden la importancia de distinguir los papeles del proveedor y el cliente en la creación de valor (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015). Desde las perspectivas nórdicas, solo en determinadas circunstancias pueden ser los clientes y proveedores co-creadores de valor (Grönroos, 2008, 2011; Heinonen y Strandvik, 2015).

El papel de las partes implicadas en el proceso ha sido destacado por Grönroos et al. (2015) para analizar la diferencia entre las tres perspectivas en función de distintas situaciones, relacionadas con quién ejerce el control del proceso de creación de valor. Para los autores, las tres lógicas coinciden en que la situación en que el proceso es mutuamente intencionado se concibe como co-creación de valor; la CDL solo considera la situación en la que el proceso es mutuamente intencionado como co-creación de valor, mientras que la SL consideraría también la situación en la que el proceso es propiciado por el proveedor como co-creación de valor y la SDL sería la perspectiva que considera todas las situaciones, incluyendo el caso en que el proceso es espontáneo, como co-creación de valor (Grönroos et al., 2015).

I.2.4.1. Los actores desde la SDL

Bajo la SDL, todos los actores pueden co-crear valor, siempre con la participación del beneficiario, todos “se implican en el proceso de beneficiar su propia existencia a través de beneficiar la existencia de otros” (Vargo y Lusch, 2016, p. 7); todos pueden participar en la creación y oferta de propuestas de valor, pero no pueden entregar valor, ya que el valor solo puede ser determinado por el beneficiario, tal y como quedó establecido en el axioma 2 (Vargo y Lusch, 2016).

La SDL utiliza el término *actores* para no asociarlos con su papel de productores o consumidores y para caracterizarlos solo “en términos de las identidades constituidas de manera distintiva y asociadas con intersecciones únicas de los acuerdos y estructuras institucionales con los que se asocian” (Vargo y Lusch, 2016, p. 7).

1.2.4.2. El proveedor, el cliente y otros actores desde la SL

La SL distingue la figura del proveedor y del usuario o cliente del servicio y sus diferentes papeles en el proceso de creación de valor (Grönroos, 2006, 2008; 2011, 2017; Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Voima, 2013).

La SL rechaza el axioma de la SDL que asume que todos los actores co-crean valor, argumentando que esta asunción implica que otras partes, además del cliente, siempre co-crean valor. Bajo la SL, los clientes crean y determinan el valor como valor en uso, bien por su cuenta en un proceso independiente, bien en las interacciones directas con otros actores en su ecosistema y en un proceso socialmente co-creado (Grönroos, 2008, 2011; Grönroos y Ravald, 2011; Grönroos y Voima, 2013).

Solamente en las interacciones directas, los proveedores pueden tener la oportunidad de co-crear valor con el cliente, cuando ambas partes confluyen en un proceso convergente y dialógico (Grönroos y Gummerus, 2014). Fuera de las interacciones directas, los proveedores no pueden ser creadores de valor del cliente, sino que son facilitadores de valor al desarrollar, diseñar, fabricar y entregar recursos al cliente (Grönroos, 2008).

1.2.4.3. El proveedor, el cliente-persona y otros actores desde la CDL

De manera consistente con la orientación a la gestión de la CDL y su centralidad en el cliente, esta perspectiva otorga papeles diferentes al proveedor del servicio y el cliente (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015, 2018). Heinonen y Strandvik (2015) argumentan que es importante centrarse en los papeles del cliente y del proveedor, en lugar de enfocarse en actores genéricos, ya que de esta manera se destaca la importancia de ambos papeles en la realidad de los negocios y se puede resaltar el papel prioritario del cliente. Bajo la CDL, el proveedor del servicio puede co-crear valor cuando los clientes, en su esfuerzo por conseguir experiencias y resultados de valor, se implican deliberadamente con los proveedores de servicio en procesos intencionales y orientados a los mismos objetivos y tareas (Heinonen y Strandvik, 2015).

La CDL otorga todo el protagonismo al cliente como persona en su realidad multi-contextual (Heinonen et al., 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Los clientes pueden ser consumidores, empresas, organizaciones, familias u otros actores y orquestan y determinan la formación de valor, no solo de forma idiosincrática, sino colectiva y compartida (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015, 2018).

Heinonen et al. (2013) destacan la identidad de la persona que está detrás del cliente y proponen cambiar la visión desde el cliente a la persona. El foco se pone no en las necesidades funcionales del cliente, sino en las necesidades profundas y psicológicas, situando en el centro del valor aquello que en realidad tiene significado para los clientes. “Los elementos como las condiciones de salud, los papeles, relaciones sociales, etc., construyen a la persona que hay detrás del cliente y estos elementos están

siempre presentes e influyen en cómo y cuándo el cliente interpreta sus experiencias” (Heinonen et al., 2013, p.112).

Al igual que la SL, la CDL enfatiza que el proveedor no solo propone el valor, sino que también tiene un papel en todo el proceso de formación de valor para el cliente (Grönroos et al., 2015; Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Sin embargo, desde esta perspectiva, las propuestas de valor no son cruciales para los clientes, sino su propio criterio sobre el desempeño del proveedor, la información proporcionada por otros proveedores o conocidos y su propia experiencia (Heinonen y Strandvik, 2015). Los proveedores no solo gestionan las interacciones visibles que pueden controlar, sino que deben diseñar las estrategias para intentar tener presencia en las vidas y negocios de los clientes (Heinonen y Strandvik, 2015).

I.2.5. La unidad de análisis

La unidad de análisis de la creación de valor es definida de manera diferente desde las diferentes perspectivas, en función de sus respectivos marcos teóricos (Hansen, 2019). La SDL adopta una orientación sistémica y enfoca su análisis de la co-creación de valor en el ecosistema del servicio, que puede ser analizado a nivel micro, meso o macro (Vargo et al., 2008, Vargo y Lusch, 2016). La SL propone una unidad de análisis de la creación de valor diádica, basada en la relación del proveedor y el cliente y se enfoca en la esfera de la interacción para analizar la co-creación de valor (Grönroos, 2006; Grönroos y Gummerus, 2014). Por su parte, la CDL se centra en el cliente como persona, desplazando la unidad de análisis de la formación de valor desde las esferas del servicio al ecosistema del cliente, destacando que la unidad primaria es el cliente (Heinonen y Strandvik, 2015).

I.2.5.1. El ecosistema de servicio desde la SDL

En sus trabajos iniciales, Vargo y Lusch (2004a) se enfocaron en las relaciones diádicas proveedor-cliente, pero pronto modificaron su orientación para tomar una perspectiva “más holística, dinámica y realista de la co-creación de valor, mediante el intercambio entre una configuración más amplia y realista de actores” (Vargo y Lusch, 2016, p. 6). Los autores se enfocaron en estructuras de intercambio económico y social y adoptaron una orientación multiactor (A2A), confirmando que la creación de valor tiene lugar en estructuras en red, ya que los recursos usados en la prestación del servicio provienen en parte de otros actores, tal y como quedó reflejado en el axioma 3 de la SDL (Vargo y Lusch, 2008a, 2011, 2016).

La adopción de la orientación multiactor dotó de dinamismo a las redes de creación de valor, ya que cada integración o aplicación de recursos (el servicio) es diferente y cambia la naturaleza de la red, lo que sugirió que “el análisis de la red por sí sola no es adecuado y se necesita una orientación más dinámica de sistemas” (Vargo y Lusch, 2016, p. 7). Vargo et al. (2008) destacan que el sistema de servicio es una

“configuración de recursos (incluyendo personas, información y tecnología) conectados a otros sistemas por propuestas de valor” (Vargo et al., 2008, p. 149).

La SDL concibe los sistemas dinámicos de creación de valor como *ecosistemas de servicio* y los define como “sistemas auto gobernados y auto regulables de actores que integran recursos y que están conectados por *acuerdos institucionales* compartidos y por la mutua creación de valor mediante el intercambio del servicio” (Vargo y Lusch, 2016, pp. 10-11).

La orientación sistémica que adopta la SDL requiere considerar a las *instituciones* y los *acuerdos de instituciones* interdependientes, que son los mecanismos que facilitan la coordinación de los actores implicados (Vargo y Lusch, 2016). Las instituciones proporcionan una manera más inmediata de interpretar y comunicar, facilitando que los actores implicados puedan asumir mayores niveles de intercambio de servicio y co-creación de valor, en condiciones limitadas de tiempo y conocimiento (ibid.). Para Vargo y Lusch (2016), las instituciones proporcionan las propiedades estructurales, los “bloques constructivos” (Ostrom, 2005) o el contexto social (Chandler y Vargo, 2011) que facilitan las complejas actividades de integración de recursos e intercambio de servicio y que tienen lugar en ecosistemas interrelacionados que se solapan y se anidan unos en otros (Vargo y Lusch, 2016).

Como unidad de análisis de la creación de valor, los ecosistemas de servicio pueden ser analizados en diferentes niveles de agregación, a nivel micro, meso y macro (Vargo y Lusch, 2016). Estos niveles no están compartimentados, sino relacionados.

1.2.5.2. La esfera de la relación y la interacción desde la SL

La SL destaca su orientación práctica en la gestión y evoluciona como perspectiva enfocándose en la esfera de la relación con el cliente como unidad de análisis (Grönroos, 2006; Grönroos et al., 2015).

Bajo la SL, el valor se crea en la esfera del cliente y puede ser co-creado en la esfera del cliente cuando interactúa con otros clientes y otros actores o en la esfera de la interacción cuando el proveedor actúa como co-creador de valor (Grönroos y Gummerus, 2014). Así, la unidad de análisis de la creación de valor bajo la SL engloba la *esfera de la relación entre la empresa y el cliente*, incluyendo la esfera independiente del cliente, relacionada con el servicio, mientras que la unidad de análisis de la co-creación de valor es la esfera de la interacción cliente-proveedor (Grönroos y Gummerus, 2014; Grönroos y Voima, 2013).

1.2.5.3. El ecosistema del cliente desde la CDL

Bajo la CDL la unidad del valor puede evolucionar desde lo individual a lo colectivo y el foco cambia desde el cliente, en su relación con el servicio, hacia la persona en su realidad multicontextual, yendo más allá del individuo y su subjetividad. La CDL cambia el foco desde una unidad de valor idiosincrática hacia

una concepción de la formación de valor colectiva y compartida en una configuración de diferentes actores, entendida no como una red, sino como un ecosistema dominante del cliente (Heinonen et al., 2013). Así, desde la CDL la unidad de análisis de la formación de valor es el *ecosistema del cliente*, en la que la unidad primaria es el cliente (Heinonen et al., 2013; Heinonen y Strandvik, 2015).

La CDL concibe el ecosistema del cliente como “la red de actores, actividades y prácticas que a la vez influyen y son influidos por las experiencias” (Heinonen et al., 2013, p. 112). Voima et al. (2011) definen los ecosistemas del cliente como “el sistema de actores y elementos relativos al cliente que es relevante en un servicio específico” (p.1015). Para Heinonen et al. (2013), este punto de vista es nuevo, ya que tradicionalmente el ecosistema se concebía como extensión del vocabulario del sistema de servicio, que mantiene el enfoque en las propuestas de valor, centradas en el proveedor (Vargo y Lusch, 2011 en Heinonen et al., 2013).

Para Heinonen et al. (2013), los ecosistemas del cliente describen el sistema en el que están implicados los clientes, en contraste con los sistemas de servicio, más enfocados en sistemas de proveedores de servicios. Los ecosistemas del cliente incluyen proveedores de servicio, otros clientes (particulares o negocios), otros actores y las estructuras físicas y virtuales relativas al servicio, pero no equivalen a los ecosistemas de servicio (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen y Strandvik, 2015). Los ecosistemas de servicio sitúan a los proveedores de servicio, el servicio y las estructuras institucionales mayores en el centro (Akaka et al., 2013 en Heinonen et al., 2013), mientras que la CDL sitúa al cliente en el centro del ecosistema del cliente.

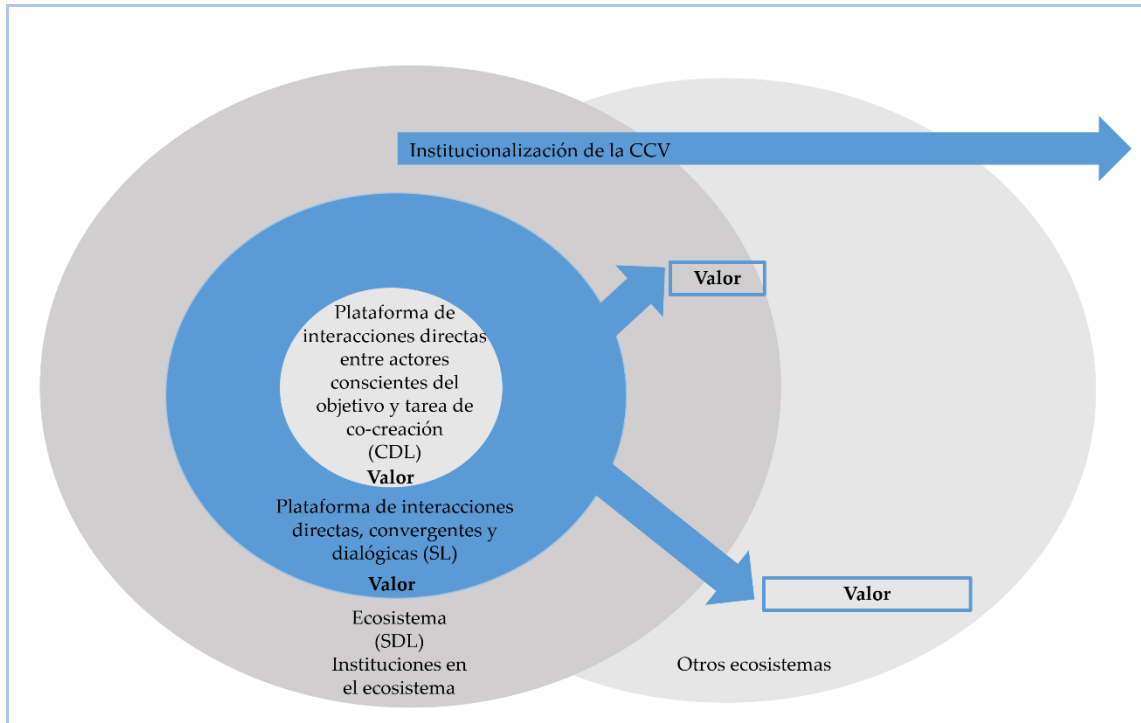
I.3. Marco de referencia integrado de las perspectivas de servicio

La revisión de los postulados de las perspectivas de servicio ha permitido obtener una base de conocimiento que puede integrarse en un marco de referencia de la CCV (figura I.1).

Este marco de referencia propone que la idea de servicio, como proceso mediante el que se mejoran las circunstancias de los beneficiarios, está implícita en todas las concepciones de la co-creación de valor. Por otra parte, recoge la necesidad, enfatizada desde la CDL, de enfocarse en las personas y en sus necesidades latentes en lugar de centrarse solo en los proveedores de servicio.

Aunque los diferentes enfoques de las perspectivas de servicio resultan en concepciones diferentes del constructo de CCV, las tres perspectivas coinciden en que la co-creación de valor es colaborativa. Mientras la SDL considera que el valor es siempre co-creado, desde la SL solo se co-crea valor en las interacciones directas y desde la CDL solo en las interacciones directas cuando los actores son conscientes del proceso y objetivos. Esta distinción afecta al nivel en el que se enfoca el análisis del proceso.

Figura I.1. Marco de referencia de la co-creación de valor desde las perspectivas de servicio



Fuente: Elaboración propia

La concepción de que todos los actores económicos y sociales son integradores de recursos (SDL) abarca tanto la co-creación diádica entre proveedores y clientes (SL, CDL), como la co-creación entre clientes y otros clientes o actores (SL, CDL). La acepción de *actor* incluye los diferentes roles en la cadena de valor.

La relación proveedor- cliente (SL), así como las interacciones independientes de clientes con otros clientes o actores (SL, CDL) son niveles comprendidos en la unidad de análisis superior del ecosistema. Si bien el ecosistema de servicio (SDL) puede ser interpretado como influido por el proveedor, la acepción *ecosistema* puede referirse también al ecosistema del cliente (CDL) e incluye diferentes niveles de la unidad de análisis.

Las tres perspectivas consideran que el valor es subjetivo, fenomenológico y contextual, lo que implica que las tres consideran el contexto y la experiencia en su concepción del valor. El valor se determina en la *experiencia* y *contexto social* de las interacciones directas, indirectas o mentales, que incluye el uso (interacciones directas) de los productos, servicios u ofertas. Dado el enfoque sistémico que adoptan la SDL y la CDL, estas dos perspectivas consideran que el valor puede ser interpretado tanto a nivel individual como a nivel compartido.

Bajo las tres perspectivas, el proceso es dinámico y acumulativo y puede emerger

antes o después de la experiencia del servicio y en múltiples niveles de contexto. Independientemente de si se considera que siempre es co-creado o no, el valor emerge en diferentes esferas y niveles de contexto.

La concepción sistémica y abstracta de la SDL es compatible con la visión analítica y práctica de la SL y la CDL. El proceso puede analizarse a partir de las interacciones directas (SL), entre actores que son conscientes del proceso y comparten objetivos y tareas (CDL), observando los efectos en otros niveles, esferas o ecosistemas (SDL).

I.4. Síntesis y aportaciones

En este capítulo se han revisado los postulados de las perspectivas de servicio para obtener una visión general del avance de la disciplina de marketing y estudiar el constructo co-creación de valor (CCV) desde sus diferentes enfoques. El desarrollo de este capítulo aporta un marco de referencia integrador de las tres perspectivas que puede servir de guía en el estudio de la CCV.

El marco de referencia expuesto considera que (a) el servicio está implícito en las diferentes concepciones de co-creación de valor, (b) la co-creación de valor es colaborativa, (c) la acepción *actor* se refiere a todos los actores económicos y sociales, incluyendo a los actores que se definen en función de su rol en la cadena de valor y a los actores (*personas*) que están detrás de un rol determinado, (d) la acepción *ecosistema* considera tanto al ecosistema de servicio como al ecosistema del cliente e incluye diferentes niveles de contexto (de la unidad de análisis), (e) el valor se determina en la *experiencia y contexto social* de las interacciones directas, indirectas o mentales, lo que incluye el uso de los productos, servicios u ofertas, (f) el proceso de valor es dinámico y puede emerger en diferentes esferas y niveles de contexto, (g) el proceso puede analizarse a partir de las interacciones directas de actores que son conscientes del objetivo y tarea, observando los efectos en otros niveles, esferas o ecosistemas para obtener una visión sistémica.

A partir del marco de referencia de la co-creación de valor desde las perspectivas de servicio, la presente investigación adopta una perspectiva sistémica (SDL), dinámica (SDL, SL, CDL) y práctica (SL, CDL) en su desarrollo posterior. Desde una perspectiva sistémica, se concibe que todos los actores económicos y sociales son integradores de recursos, avanzando en la comprensión del constructo co-creación de valor con *múltiples actores*. Con una perspectiva dinámica concebimos la co-creación de valor como *proceso* y nos enfocamos en el análisis de *procesos continuos* de co-creación de valor con múltiples actores. La perspectiva práctica y analítica motiva el análisis de las particularidades de la *orquestración* de procesos de co-creación de valor con múltiples actores y el enfoque en las *interacciones directas* entre actores *conscientes del objetivo y tarea de la co-creación*.

II

La co-creación de valor con múltiples actores

A partir del marco de referencia propuesto en el capítulo I, en este capítulo se avanza en la comprensión del constructo de co-creación de valor con múltiples actores (CCVMA) mediante una revisión integradora de la literatura que analiza procesos no diádicos y con múltiples actores, desde diferentes áreas de conocimiento, teorías y contextos de estudio.

II.1. Aproximación a una comprensión de la CCVMA

La concepción de que el valor es co-creado por múltiples actores es fundamental a la perspectiva de la SDL (Vargo y Lusch, 2008a, 2016). Para Vargo y Lusch (2016), “el valor no se crea completamente de manera individual, o incluso diádica, sino a través de la integración de recursos, proporcionados por muchas fuentes, incluida una gama completa de actores públicos y privados orientados al mercado” (p.9). Sin embargo, el estudio de la CCV se ha enfocado en las relaciones diádicas empresa-cliente, con una abundante contribución en la literatura, y solo recientemente ha transitado hacia su concepción centrada en múltiples actores (e.g. Best et al., 2019; Giannopoulos et al., 2021; Liu et al., 2019; Pera et al., 2016).

La menor contribución de estudios que analizan procesos con múltiples actores se debe, entre otras posibles razones, a la complejidad inherente a su análisis (Best et al., 2019; Jaakkola et al., 2024; Storbacka et al., 2016; Vargo y Lusch, 2017). Para abordar la complejidad del fenómeno, Vargo y Lusch (2017) proponen recurrir a teorías de rango medio y realizar revisiones integradoras que ayuden a interpretar el proceso y Ramaswamy y Ozcan (2016) destacan la necesidad de recurrir al pensamiento integrador para aportar marcos teóricos que expliquen la co-creación de valor con los diferentes grupos de interés. Estas propuestas siguen estando vigentes, en aras a contribuir al avance en la comprensión de la CCV, ampliando y articulando su perspectiva sistémica, para proporcionar bases teóricas y ontológicas más firmes para sus aplicaciones futuras (Jaakkola et al., 2024).

El concepto **co-creación de valor con múltiples actores** considera los esfuerzos colectivos de diferentes actores que contribuyen a crear valor para ellos y para otros en el ecosistema (Vargo y Lusch, 2016), lo que implica que el valor no está solo en la esfera del cliente-beneficiario, sino que es la preocupación de cada uno de los actores que contribuyen (Gummesson y Mele, 2010) y que no solo es creado a nivel particular (para el/los beneficiarios), sino a nivel compartido (Heinonen y Strandvik, 2015; Vargo y Lusch, 2016).

La consideración de que el valor es la preocupación de todos los actores implicados y que no solo es creado a nivel particular, sino también colectivo, es una de las

principales diferencias entre la concepción de la CCV con múltiples actores y la CCV diádica. La revisión de la evolución en el estudio de la co-creación de valor identifica otros aspectos que es necesario destacar en la delimitación del concepto y que son distintivos del estudio de la CCV desde la perspectiva multiactor.

Para contribuir a la comprensión conceptual de la co-creación de valor con múltiples actores (CCVMA) se parte de la revisión integradora de estudios teóricos y empíricos que analizan el concepto desde diferentes disciplinas, teorías y en diferentes contextos de estudio. La revisión de estudios empíricos se completó con la revisión de estudios conceptuales que analizan la CCV y la CCV desde la perspectiva multiactor. En la tabla II.1 se presenta una síntesis de los principales estudios empíricos consultados en función del tema de análisis, la concepción general de la CCVMA que adoptan, las teorías en las que se basan, el contexto de estudio y la metodología utilizada, así como los principales resultados de su investigación.

De la revisión realizada surge la necesidad de contribuir a clarificar la terminología básica utilizada en el estudio de la CCV, así como de distinguir tipologías de procesos de CCV y facetas relativas a la naturaleza del proceso. Esta contribución ayuda a distinguir el constructo CCVMA de la co-creación de valor que analiza procesos diádicos o centrados en clientes. Por otra parte, se analizan las definiciones aportadas desde la literatura que analiza la CCV con una perspectiva multiactor para identificar los elementos comunes que incorporan. Estos elementos se aportan como aspectos que se pueden considerar en una conceptualización de la CCVMA, como constructo diferente al de la CCV.

II.1.1. El léxico de la CCV

Aproximarse al concepto de co-creación de valor con múltiples actores (CCVMA) desde un enfoque integrador, supone consensuar primero algunos de los términos en los que basar su comprensión, debido a la heterogeneidad de acepciones que adquieren en la literatura revisada, y que se explica en función de enfoques y / o contextos de estudio o en función del léxico adoptado por sus autores. Los principales términos que requerimos consensuar se refieren a la fuente de valor, el objetivo de la co-creación, los resultados, los beneficios y el valor. En la tabla II.2 se presentan los términos que presentan diferentes acepciones en la literatura revisada junto con las concepciones que se proponen.

Tabla II.1. Síntesis de estudios revisados que analizan procesos de CCVMA

AUTORES	TEMA DE ANÁLISIS	CONCEPTO DE CCVMA	ENFOQUE TEÓRICO	CONTEXTO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Jaakkola y Alexander (2014)	Analiza el comportamiento de implicación del cliente (<i>Customer engagement behavior</i> , CEB) en la co-creación de valor en un sistema de servicios de múltiples <i>stakeholders</i> .	Co-creación de valor (es decir, intercambio e integración de recursos) que tiene lugar entre proveedores y clientes que están integrados en redes de otros proveedores, clientes, socios y partes interesadas.	Lógica dominante del servicio. <i>Customer engagement behaviour</i> (CEB).	Caso de estudio del programa "Adopt a Station" del operador de servicios ferroviarios en Escocia (ScotRail). El programa es una alianza entre ScotRail y un grupo de ciudadanos invitados a "adoptar" estaciones de tren.	Se realizaron 42 entrevistas con representantes de ScotRail y otros <i>stakeholders</i> (ej. representantes de los ayuntamientos, empresas y comunidad local).	El CEB afecta a la co-creación de valor mediante las diversas contribuciones de recursos de los clientes hacia la empresa focal y/o <i>stakeholders</i> que modifican y/o aumentan su oferta, y/o afectan a las percepciones, conocimientos, preferencias, expectativas o acciones de otros <i>stakeholders</i> hacia la empresa o su oferta.
Pera et al. (2016)	Analiza los motivos y recursos para la co-creación de valor en un ecosistema de múltiples <i>stakeholders</i> .	Apreciación holística del papel desempeñado por todos los agentes implicados (desde los proveedores a los empleados y la sociedad en general) en la creación de valor.	Teoría de los <i>stakeholders</i> . Lógica dominante del servicio.	El estudio empírico se centró en la Expo2015 de Milán, un mega-evento compuesto por múltiples actores como estados miembros de Naciones Unidas, ONGs, así como empresas locales y globales de alimentación.	Participación de los investigadores en reuniones operativas internas de las divisiones de Social Media y Comunicación de Expo2015. También entrevistas en profundidad con una selección de <i>stakeholders</i> .	Se identifican los principales motivos en la co-creación de Expo2015: mejora de la reputación, experimentación y la creación de relaciones. Los actores de este ecosistema no pretenden alcanzar una alineación global en términos de valores.

Tabla II.1. Síntesis de estudios revisados que analizan procesos de CCVMA (cont.)

AUTORES	TEMA DE ANÁLISIS	CONCEPTO DE CCVMA	ENFOQUE TEÓRICO	CONTEXTO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Reypens et al. (2016)	Analiza la naturaleza sistémica y colaborativa de la creación de valor y reconoce su potencial para que una amplia gama de <i>stakeholders</i> potencien el valor innovador.	El valor se potencia en sistemas multi-actores a través de un ciclo virtuoso de co-creación y captura de valor.	Lógica dominante del servicio. Redes de innovación. Teoría de los <i>stakeholders</i> .	Consorcio de innovación entre diferentes grupos de actores: el proyecto "European Medical Information Framework" (EMIF), colaboración público-privada apoyada por el "Innovative Medicines Initiative" (IMI) de la Unión Europea, con el objetivo de desarrollar un marco de información que permita acceder a los datos de los pacientes a mayor escala y con más nivel de detalle.	Datos de tres fuentes: 29 entrevistas en profundidad, análisis de documentos del Proyecto EMIF y colaboración en el lugar de investigación. Se utilizó NVivo 10 para la codificación.	El proceso de co-creación se inicia cuando los <i>stakeholders</i> aportan recursos operantes (conocimientos, experiencia, habilidades, relaciones) y operandos (herramientas, infraestructura) para abordar problemas complejos. Identifican dos subprocesos: el de creación de valor y el de captura de valor.

Tabla II.1. Síntesis de estudios revisados que analizan procesos de CCVMA (cont.)

AUTORES	TEMA DE ANÁLISIS	CONCEPTO DE CCVMA	ENFOQUE TEÓRICO	CONTEXTO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Keey's y Huemann (2017)	Analiza la co-creación como estrategia para la realización de los beneficios de un proyecto de Desarrollo Sostenible (DS), reflejando el DS holístico. Identifica un proceso que comienza en la fase inicial del proyecto y destila los elementos clave que apoyan la co-creación.	Actividades de colaboración en las que múltiples <i>stakeholders</i> externos e interdependientes contribuyen al proceso de innovación de un programa.	Desarrollo sostenible. Ciclo de vida de los proyectos de inversión. Teoría de los <i>stakeholders</i> .	Programa de intensificación de agricultura sostenible en el ámbito de un proyecto interno de la "Balanced Plant Nutrition Company", empresa internacional con sede en Noruega que se llevó a cabo en colaboración con entidades privadas y gubernamentales.	Estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas (5) y revisión de documentación junto con la revisión bibliográfica.	Los <i>stakeholders</i> participan en las actividades de co-creación para obtener sus propios beneficios y crear valor, pero también deben reconocerse riesgos y preocupaciones en la forma en que se involucra a los <i>stakeholders</i> . La co-creación requiere una alineación continua de las metas y objetivos del proyecto. Sugieren la necesidad de considerar un enfoque conceptual de dos dimensiones para la realización de beneficios: la creación de beneficios y la captura de beneficios, para reducir la distancia conceptual entre la realización del proyecto y los beneficios.
Best et al. (2019)	Analiza los determinantes de la relevancia de los <i>stakeholders</i> y su repercusión en la co-creación de valor en diferentes etapas y niveles de un contexto de servicio.	Beneficio obtenido de la integración de recursos mediante actividades e interacciones con colaboradores en la red de clientes.	Lógica dominante del servicio. Teoría de los <i>stakeholders</i> .	Un consorcio de organizaciones intersectoriales no gubernamentales del Reino Unido que presta dos servicios públicos de empleabilidad que forman parte del Programa de Empleo para Discapacitados.	Entrevistas semiestructuradas (30 gestores), cinco grupos de discusión y seis reuniones del consorcio a lo largo de 18 meses. Se utilizó NVivo 10 para la codificación.	La co-creación de valor en una red de servicios se percibe de forma diferente en los distintos niveles (micro, meso y macro) y fases (atracción de recursos, prestación de servicios y evaluación de servicios) del contexto.

Tabla II.1. Síntesis de estudios revisados que analizan procesos de CCVMA (cont.)

AUTORES	TEMA DE ANÁLISIS	CONCEPTO DE CCVMA	ENFOQUE TEÓRICO	CONTEXTO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Mijnheer y Gamble (2019)	Analiza la co-creación de valor en atractivos patrimoniales al visitante (<i>Heritage Visitor Attraction</i> , HVA) entre la dirección y los agentes locales para maximizar la experiencia de los visitantes y, al mismo tiempo, crear valor para los <i>stakeholders</i> locales en la comunidad.	Marco que integra el proceso de creación de valor con las funciones inherentes de los <i>stakeholders</i> .	Teoría de los <i>stakeholders</i> . Economía de la experiencia. Lógica dominante del servicio.	Gladstone's Land (una de las casas más antiguas de la Royal Mile, en el casco antiguo de Edimburgo) fue elegida caso de estudio para esta investigación porque está en proceso de desarrollar su potencial como "atractivo patrimonial al visitante".	Estudio etnográfico en doce meses, con observaciones periódicas, complementadas con anotaciones y presentaciones. Adicionalmente, se realizaron 9 entrevistas en profundidad con grupos de interés.	Se identifican cuatro categorías clave: el fomento de la co-creación de valor por parte de la dirección; la influencia de la relación entre la dirección y los agentes locales en el proceso de co-creación; el papel de los participantes (agentes locales) en la experiencia de los visitantes; y el papel de los participantes en el proceso de co-creación de valor.
Hewett y Shantz (2021)	Analiza el proceso de co-creación de prácticas de recursos humanos en el sistema empresarial.	La co-creación de recursos humanos como un proceso continuo en el que los recursos humanos y <i>stakeholders</i> optimizan el valor a través de esfuerzos colaborativos para satisfacer mejor las necesidades de las partes interesadas	Lógica dominante del servicio. Teoría de <i>stakeholders</i> en recursos humanos. Investigación en procesos de recursos humanos. Investigación en participación e involucración de empleados.	Proceso de co-creación de prácticas de recursos humanos en una compañía de autobuses ante la necesidad de innovación como resultado del Covid-19.	Estudio de caso sobre el proceso y las condiciones de la co-creación en recursos humanos, analizándose las prácticas que implicaban a diferentes <i>stakeholders</i> (altos directivos, sindicatos, pasajeros y conductores).	La co-creación de recursos humanos proporciona una visión sustancial de la creación de valor al replantear el diseño y el uso de las prácticas de recursos humanos como un proceso continuo que deriva de sus esfuerzos colaborativos. La co-creación de recursos humanos genera más valor que las prácticas diseñadas por el departamento de recursos humanos y usadas por los empleados de manera independiente.

Tabla II.1. Síntesis de estudios revisados que analizan procesos de CCVMA (cont.)

AUTORES	TEMA DE ANÁLISIS	CONCEPTO DE CCVMA	ENFOQUE TEÓRICO	CONTEXTO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Giannopoulos et al. (2021)	Se analizan los mecanismos de creación de valor de marca en el contexto de los destinos y el proceso de co-creación de marca en y entre los distintos niveles de un ecosistema de servicios.	Proceso de co-creación de marca por los diferentes <i>stakeholders</i> y todas sus interacciones en y entre diferentes niveles de un ecosistema de servicios (micro, meso y macro).	Lógica dominante del servicio. Teoría institucional. Teoría de la ventaja de los recursos.	Ecosistema turístico para construir una marca de destino en las Islas del Egeo, Grecia, a partir de tres actores diferentes (es decir, la organización turística regional, los hoteles y los restaurantes).	Datos cualitativos de 18 entrevistas en profundidad con importantes representantes de las partes interesadas (5 representantes de la organización que gestiona el destino y 13 gerentes de hoteles y restaurantes).	El estudio propone un proceso escalonado de requisitos estratégicos para la co-creación de marcas en el contexto de los destinos. Presenta los flujos multidireccionales del significado de la marca a través de los niveles del ecosistema turístico e interpreta así los esfuerzos de las partes interesadas por cocrear marcas sostenibles que adquieran relevancia en el panorama turístico mundial.
Jansma et al. (2022)	Analiza el rol de la co-creación en la investigación e innovación responsable mediante el análisis de actividades de co-creación con diferentes <i>stakeholders</i>	Una forma de colaboración y compromiso en el que los <i>stakeholders</i> generan conjuntamente significado y valor.	Lógica dominante del servicio. Desarrollo científico y tecnológico.	La co-creación al servicio de la investigación y la innovación responsables en el ámbito de las nanotecnologías para la salud en los Países Bajos.	Tres talleres de co-creación con distintos tipos de <i>stakeholders</i> . En total, participaron 26 partes interesadas en tres talleres de co-creación.	Se identificaron cuatro dimensiones de la co-creación de valor: reflexividad, inclusión, anticipación y adaptación. Sobre la base de estas dimensiones se puede detectar un equilibrio entre la creación de legitimidad y la creación de valor añadido.

Tabla II.1. Síntesis de estudios revisados que analizan procesos de CCVMA (cont.)

AUTORES	TEMA DE ANÁLISIS	CONCEPTO DE CCVMA	ENFOQUE TEÓRICO	CONTEXTO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Melis et al. (2023)	Se operacionalizan dos dimensiones fundamentales del proceso de co-creación de valor: la colaboración y el aprendizaje. Se desarrolla una escala de medición para evaluar el impacto percibido de estas dimensiones en el rendimiento comercial de los agentes de un destino turístico.	Un enfoque de ecosistema a nivel de destino implica que la visión de la co-creación como orientación corporativa debe ser adoptada por todos los actores del sistema.	Lógica dominante del servicio. El modelo DART de co-creación de valor.	El destino de Cerdeña, un popular destino turístico mediterráneo con una historia única y un interesante sector turístico para explorar las perspectivas de la oferta.	Tres estudios: (1) estudio cualitativo; desarrollo de la escala: grupo focal con ocho agentes del sector turístico; (2) estudio cuantitativo: depuración y validación (237 cuestionarios a agentes turísticos públicos y privados de toda Cerdeña), y (3) estudio cuantitativo: comprobación del modelo (331 respuestas).	Énfasis en los ecosistemas empresariales y en el desarrollo y validación de un modelo "DART" (diálogo, acceso, riesgo-beneficio y transparencia) y su efecto en la innovación, que integra las capacidades de aprendizaje para crear por primera vez una herramienta más holística.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

Tabla II.2. Léxico de la co-creación de valor

CONCEPTO	ESTUDIOS PREVIOS	DELIMITACIÓN CONCEPTUAL EN ESTE ESTUDIO
Fuente del valor	Las <i>ofertas</i> de productos y servicios que solucionan necesidades y las <i>interacciones significativas</i> entre empresas, clientes y otras partes son las fuentes de valor (Ramaswamy y Ozcan, 2016). Las <i>actividades conjuntas o interacciones</i> que emergen durante un intercambio de servicio representan una fuente de valor para los actores implicados (Vargo y Lusch, 2017). Los <i>beneficios</i> son <i>insumos</i> del proceso de usabilidad (o determinación del valor en uso) (Chang et al., 2013). El valor es creado a través de la integración de recursos proporcionados por <i>diversas fuentes</i>, incluyendo un amplio abanico de <i>actores públicos y privados</i> en el mercado (Vargo y Lusch, 2016). El proceso de creación de valor está relacionado <i>con la fuente</i> y el objetivo del valor, refiriéndose a <i>la empresa como fuente</i> y al usuario como objetivo (Lepak et al., 2007).	La fuente de valor se refiere al objeto y a los sujetos. <i>En relación con el objeto:</i> ¿Qué proporciona valor? La experiencia, tanto durante el proceso, como anterior y posterior al proceso de co-creación: las interacciones y actividades conjuntas significativas, la experiencia del uso, las interacciones indirectas y mentales, los resultados objetivo y emergentes de la experiencia de co-creación que son valorados por los beneficiarios. <i>En relación con el sujeto:</i> ¿Quién proporciona valor? Los actores implicados en la co-creación (sus interacciones y sus acciones).
Objetivo	El objetivo de la co-creación de prácticas de recursos humanos es <i>maximizar el valor que crean todas las partes interesadas</i> dentro del sistema (Hewett y Shantz, 2021). El proceso de creación de valor está relacionado con la fuente y el objetivo del valor, refiriéndose a la empresa como fuente y al <i>usuario como objetivo</i> (Lepak et al., 2007). La forma en que la co-creación de las prácticas de recursos humanos genera valor es a través de la <i>satisfacción de necesidades para los usuarios</i> (Hewett y Shantz, 2021).	En procesos deliberados, el objetivo de la co-creación se refiere al objeto y a los sujetos. <i>En relación con el objeto:</i> ¿Qué se quiere conseguir? Un resultado relativo al objeto de la co-creación, como innovar en producto, mejorar una experiencia, idear un proyecto, desarrollar un destino, relacionarse y crear comunidad, otros. <i>En relación con los sujetos:</i> ¿A quién queremos beneficiar y cómo? A los clientes, empleados, etc., satisfaciendo sus necesidades; a los residentes, usuarios, mejorando su calidad de vida, otros.

Tabla II.2. Léxico de la co-creación de valor (cont.)

CONCEPTO	ESTUDIOS PREVIOS	DELIMITACIÓN CONCEPTUAL EN ESTE ESTUDIO
Resultado	La co-creación es una iniciativa de gestión que reúne a diferentes actores para producir conjuntamente un <i>resultado mutuamente valorado</i> (Prahalad y Ramaswamy, 2004a). “Los <i>resultados esperados y no esperados</i> pueden emerger de las prácticas de emparejamiento de los actores; nos referimos a este concepto como valor intencionado o no intencionado” (Caridà et al., 2019, p.70).	¿Qué valoramos de lo que se ha conseguido? Puede referirse a <i>resultados objetivo o esperados</i>, como un nuevo o mejor producto, servicio, experiencia, proyectos, propuesta de valor, etc., y también a <i>resultados no previstos</i>, como los que emergen de la interacción (nuevos conocimientos, nuevos contactos, nuevas oportunidades, otros).
Beneficio	El beneficio es “el <i>resultado del cambio</i> que produce incrementos positivos en el valor, según lo percibido por el propietario del proyecto y un amplio grupo de stakeholders” (Keeys y Huemann, 2017, p. 1200). La forma en que la co-creación de las prácticas de RR.HH. genera valor es a través de la satisfacción de necesidades para los usuarios (Hewett y Shantz, 2021). Los <i>beneficios</i> son <i>insumos</i> del proceso de usabilidad (o determinación del valor en uso) (Chang et al., 2013).	¿Qué mejora supone / ha supuesto el proceso / el resultado para los actores beneficiarios? <i>El beneficio</i> siempre es subjetivo y cualitativo y se percibe a nivel particular; se deriva de los resultados objetivo y emergentes (e.g. calidad de vida, satisfacción, autorrealización, otros).
Valor	El valor se percibe <i>en relación con</i> otras ofertas que son menos, igual o más valoradas (Holbrook, 1999 en Heinonen et al., 2013). La <i>cantidad</i> de valor creado depende de las percepciones subjetivas de los actores o partes interesadas (Lepak et al., 2007). El valor es el <i>resultado</i> de la experiencia de co-creación y se refiere al tipo de resultados que los actores perciben (Vargo y Lusch, 2006).	¿Cómo se valora el beneficio percibido? <i>El valor</i> es subjetivo y relativo (a otras experiencias u ofertas; al esfuerzo o inversión de recursos en el proceso), puede medirse y refleja la medida relativa del valor (beneficio) percibido.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

La literatura revisada se refiere a la **fuentes del valor** desde diferentes perspectivas. La fuente de valor puede referirse a los actores que contribuyen al proceso (Liu et al., 2019; Vargo y Lusch, 2016), a las interacciones (Jansma et al., 2022; Leclercq et al., 2016; Ramaswamy y Ozcan, 2016; Vargo y Lusch, 2017), la integración de recursos (Vargo y Lusch, 2016), las ofertas o experiencias (Prahalad y Ramaswamy, 2004a) o los

beneficios de la co-creación de valor (Chang et al., 2013; Hewett y Shantz, 2021; Keeys y Huemann, 2017). A su vez, desde la teoría de la colaboración, Austin y Seitanidi (2012a) interpretan como fuentes del valor las condiciones requeridas para la integración eficiente de recursos⁶.

Para contribuir a clarificar el concepto, se distingue la *fente de valor* relativa al/ los *actor/es o sujetos* que contribuyen al proceso y la relativa al *objeto* que proporciona valor. Las fuentes de valor relativas a los sujetos se interpretan como las contribuciones de los actores; las fuentes de valor relativas al objeto se integran como experiencia, tanto durante el proceso, como anterior y posterior al proceso. La experiencia incluye la experiencia de uso, las interacciones y actividades conjuntas y significativas, incluyendo las interacciones indirectas y mentales (Ramaswamy y Ozcan, 2016; Vargo y Lusch, 2017), así como la experiencia resultante del proceso (los resultados y beneficios obtenidos del proceso) (Chang et al., 2013; Heinonen et al., 2013). Las referencias a la integración de recursos y a las condiciones que la permiten son consideradas como fuentes de valor implícitas, de la misma manera que el proceso de integración de recursos es considerado como un proceso subyacente y necesario para que se genere el valor (Dehling et al., 2022; Vargo y Lusch, 2008a).

El **objetivo de la co-creación** es referido de diferentes maneras. Algunos estudios expresan el objetivo del proceso en términos de resultados o beneficios esperados para los actores implicados o beneficiarios (e.g. satisfacción de necesidades de los usuarios, en Hewett y Shantz, 2021) y otras veces el objetivo se refiere a los resultados esperados relativos al objeto de la co-creación (e.g. maximizar el valor de las prácticas de recursos humanos dentro del sistema, en Hewett y Shantz, 2021).

Este estudio distingue el objetivo de la co-creación referido al *sujeto* o actor/es beneficiario/s del proceso y el objetivo referido al *objeto de la co-creación*.

Los términos **resultados**, **beneficio** y **valor** se utilizan en ocasiones de manera indistinta y poco específica en la literatura revisada, aunque es posible establecer una distinción a partir de las concepciones de determinados autores. Normalmente, *los resultados*⁷ se refieren a elementos objetivables relativos al objeto y objetivo de la co-creación, tales como mejores productos, servicios o innovaciones (Jansma et al., 2022) o a resultados que se generan durante el proceso y que pueden ser no esperados (Caridà et al., 2019). Estos resultados deben ser valorados por los actores beneficiarios para que se genere valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004a).

Los beneficios y *el valor* son subjetivos, ya que deben ser percibidos como tales por los actores (Heinonen et al., 2013; Lusch et al., 2008; Vargo y Lusch, 2008a) y se refieren al cambio positivo que provoca tanto el proceso de co-creación, como sus resultados

⁶ Las fuentes del valor son la complementariedad de recursos -en qué medida se complementan los recursos-, la naturaleza de los recursos -en qué medida son distintivos de cada actor-, la direccionalidad y uso de los recursos -si existe reciprocidad e integración- y los intereses vinculados (Austin y Seitanidi, 2012a).

⁷ Traducido del término en inglés “*outputs*”.

(e.g. la satisfacción). Algunos autores distinguen el beneficio del valor y se refieren al valor en términos cuantitativos, como la medida en que los beneficios son más o menos valorados por los actores; y relativos, como la medida en que la inversión en el proceso se ve recompensada de alguna manera (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017).

Para clarificar la distinción de los términos resultados, beneficios y valor, es especialmente interesante la definición de beneficios que aportan Keeys y Huemann (2017). En el contexto de la co-creación de un proyecto de agricultura sostenible, los autores definen el *beneficio* como “el resultado del cambio que produce incrementos positivos en el *valor*, según lo percibido por el propietario del proyecto y un amplio grupo de stakeholders⁸ (...)” (Keeys y Huemann, 2017, p. 1.200, énfasis añadido). En esta definición, se destaca el cambio positivo, referido al beneficio, los resultados que provocan el cambio y el incremento del valor, relativo a la medida en que se aprecia el beneficio.

A los efectos de este estudio se conciben los resultados como los referidos a resultados finales o a resultados en el proceso (emergentes), así como a resultados para los actores (particulares) o para el objeto de la co-creación (compartidos). Para distinguir los resultados que son valorados por los actores se adopta la acepción resultados de valor. Los beneficios son cualitativos y suponen un cambio valorado positivamente por los actores. Aunque concebimos el valor como la medida en que los beneficios son valorados por los actores, a los efectos del presente estudio se puede utilizar la acepción beneficio y valor indistintamente.

II.1.2. Tipos de procesos de CCVMA

De la revisión de la literatura emerge otra consideración relativa a la diversidad de tipologías de procesos de CCV identificados y que resulta conveniente distinguir, para obtener una comprensión general del concepto de CCV y de la CCVMA. En la tabla II.3 se presentan los diferentes tipos de procesos identificados en la revisión de la literatura, clasificados en función de los criterios comentados.

Algunos estudios se refieren a procesos en los que los actores interactúan y contribuyen con sus recursos en el desarrollo de la oferta o experiencia (Melis et al., 2023; Mijnheer y Gamble, 2019) o en diversas fases del proceso de producción, como las de ideación, evaluación, diseño, test o lanzamiento (Russo-Spena y Mele, 2012). Como se ha comentado en el epígrafe I.2.1.1., Vargo y Lusch (2006, 2008a) se refieren a esta forma de co-creación de valor como *co-producción*. A su vez, Leclercq et al. (2016) distinguen la *co-innovación* y el *prosumo* como dos tipos de procesos de co-producción, el primero referido a los procesos en los que quienes contribuyen no son quienes después disfrutarán o usarán la oferta y el segundo, a los procesos en los que quienes contribuyen son los actores que la disfrutarán o usarán.

⁸ El término *stakeholders* se traduce como grupo de interés y como actor y pueden utilizarse indistintamente los términos *stakeholders*, actor y grupo de interés.

Tabla II.3. Tipología de procesos de co-creación de valor

CRITERIO	TIPOLOGÍA
Objeto y actores beneficiarios e implicados	- Co-producción: cuando se co-crea la propuesta de valor (oferta) (Vargo y Lusch, 2008a) - Pro-sumo: procesos de co-producción en los que se implican quienes consumirán o usarán la propuesta de valor (Leclercq et al., 2016) - Co-innovación: procesos de co-producción en los que se implican otros actores que no son los consumidores (Leclercq et al., 2016) - Co-creación: engloba todos los tipos de proceso, incluyendo la co-creación de la experiencia de consumo (servicio, experiencia, etc.,) (Vargo y Lusch, 2008a)
Intencionalidad, orientación	- Intencionados, deliberados, orientados al objetivo y tarea (Heinonen et al., 2013) - Orientados a la producción de innovaciones, productos, marcas, etc.: procesos telo-específicos (Leclercq et al., 2016) - Orientados a desarrollar comunidad y relacionarse: procesos comuno-lúdicos (Leclercq et al., 2016) - No intencionados, espontáneos, no orientados a un objetivo (este tipo de procesos no son procesos de co-creación de valor bajo la SL y la CDL, sino de creación de valor) (Grönroos et al., 2015)
Coordinación	- Coordinados y orquestados (Blasco-Arcas et al., 2020) - Institucionalizados (la co-creación se ha institucionalizado), orgánicos (Austin y Seitanidi, 2012b; Hewett y Shantz, 2021)
Tipo de gobernanza en la coordinación	- Jerárquicos, controlados (Leclercq et al., 2016) - Basados en incentivos de mercado (Leclercq et al., 2016) - De confianza (Erhardt et al., 2019; Kim et al., 2020; Leclercq et al., 2016; Minjheer y Gamble, 2019) - Híbridos: en parte controlados y en parte orgánicos (Kolyperas et al., 2019)
Actor/ es que inicia/n el proceso	- La empresa, marca, organización focal (Melis et al., 2023; Ramaswamy y Ozcan, 2016) - Los consumidores u otros actores (Jansma et al., 2022; Leclercq et al., 2016)
Selección de actores	- Abiertos, crowdsourced (Jansma et al., 2022 ; Leclercq et al., 2016) - Selectivos (Leclercq et al., 2016) y/o exclusivos (Jurietti et al., 2017)
Duración, frecuencia	- Puntuales, únicos (Sarkar y Banerjee, 2021) - Continuos o de larga duración (Hewett y Shantz, 2021; Keeys y Huemann, 2017)
Estructura en fases (innovación, marketing, etc.,) o no	- Estructurados en fases (ideación, evaluación, diseño, test, lanzamiento, actividades de ayuda, desarrollo, post-compra y consumo) (Leclercq et al., 2016; Russo-Spena y Mele, 2012) - No estructurados (Leclercq et al., 2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Una mayoría de los estudios revisados analizan *procesos deliberados* y en los que *los actores son conscientes del proceso y del objetivo* de la co-creación, como es el caso de la co-creación de proyectos (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017), frente al análisis de *procesos espontáneos*, en los que los actores pueden no ser conscientes de que la co-creación de valor está teniendo lugar, o no estar orientados a un objetivo, como es el caso de los voluntarios de una ONG que defienden la marca y reclutan a otros voluntarios (Merrilees et al., 2021) o de los fans de una marca, cuando crean sus propias narrativas de marca (Kolyperas et al., 2019). En este sentido, Leclercq et al. (2016) clasifican los procesos en función de su orientación como *telo-específicos*, cuando están orientados a la acción (e.g. diseño de un producto) y *comuno-lúdicos*, cuando están orientados a relacionarse (e.g. comunidades de marca).

Cuando los procesos de CCV tienen un objetivo específico, suelen ser procesos en los que *alguno de los actores coordina el proceso* (Blasco-Arcas et al., 2020; Pera et al., 2016) o también puede tratarse de procesos en los que los principios de la co-creación han sido asumidos por los actores y la intervención de una figura coordinadora se reduce a una función de monitorización (Hewett y Shantz, 2021). Este tipo de procesos pueden ser *iniciados por una empresa u organización focal* (Erhardt et al., 2019) o por *comunidades de actores* (consumidores, fans o seguidores, sociedad civil) (Jansma et al., 2022; Leclercq et al., 2016) y se puede *abrir la participación* a todos los actores que quieran contribuir (Jansma et al., 2022; Quero y Ventura, 2019) o a un *número más o menos reducido de actores* (Juriatti et al., 2017).

Algunos de los estudios revisados se refieren a procesos de co-creación *puntuales*, como la co-creación de marca entre actores que se reúnen en un taller específico (Sarkar y Banerjee, 2021) o bien, analizan procesos *continuos* y/o de larga duración (Hewett y Shantz, 2021; Keeys y Huemann, 2017). Los procesos de co-creación de valor pueden también clasificarse en función de otras características del proceso (o plataforma de implicación) identificadas por Leclercq et al. (2016), como el tipo de gobernanza del proceso o si se trata de procesos estructurados o no.

II.1.3. La naturaleza del proceso de CCVMA

La literatura revisada que analiza la co-creación de valor con múltiples actores (CCVMA) destaca una serie de facetas relativas a la naturaleza del constructo que cobran mayor relevancia que en el análisis de procesos diádicos de creación de valor. Los procesos de CCVMA son contextuales, inclusivos, sistémicos, virtuosos, transformadores y tienen efectos que resuenan más allá del espacio de interacción.

II.1.3.1. Naturaleza contextual

El proceso de co-creación de valor tiene lugar en un contexto social que va más allá del individuo y de su realidad subjetiva (Vargo y Lusch, 2016). El contexto enmarca el intercambio, el servicio y los recursos desde la perspectiva única de los actores y del ecosistema de servicio (Chandler y Vargo, 2011). Para Edvardsson et al. (2011), la

utilización y valoración de los recursos siempre está vinculada a los actores, quienes están integrados en sistemas socialmente contruidos y, a su vez, los recursos operantes y operandos que utilizan son también socialmente contruidos.

Los estudios revisados que analizan la CCVMA enfatizan la importancia del contexto (Best et al., 2019; Cannas et al., 2019; Chang et al., 2013) porque el valor se manifiesta en las representaciones colectivas de prácticas y contextos (Arnould y Thompson, 2005) y porque el contexto permite comprender cuáles son los intereses, preocupaciones y resultados esperados por las partes interesadas (Keeys y Huemann, 2017). Para Cannas et al. (2019), el análisis de los procesos de co-creación de valor debe ser evaluado en su contexto social; Keeys y Huemann (2017) argumentan que el proyecto debe operar juntamente con el entorno porque el contexto del proyecto puede afectar la realización de beneficios y Best et al. (2019) consideran el valor en contexto como una dimensión implícita de la co-creación de valor.

II.1.3.2. Naturaleza inclusiva y sistémica

La CCVMA integra las interacciones de diferentes actores interdependientes que contribuyen con recursos complementarios y tiene efectos en diferentes ámbitos y a diferentes niveles (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2016). Lusch y Vargo (2014) se refieren al efecto en red de la creación conjunta de valor, que produce ventajas para todos los actores y donde "el mutualismo y las relaciones colaborativas de suma positiva brindan una ventaja colaborativa que puede conducir a una ventaja competitiva y una viabilidad mejorada del sistema" (pp.149-150).

Esta condición se refleja en la investigación relacionada, que incorpora al análisis diferentes alcances del proceso, tanto en relación con el ámbito espacial y temporal, como en relación con el número de partes interesadas (Best et al., 2019; Giannopoulos et al., 2021; Hewett y Shantz, 2021; Jaakkola y Alexander, 2014; Keeys y Huemann, 2017; Melis et al., 2023; Mijnheer y Gamble, 2019; Reypens et al., 2016; Royo Vela y Velasquez, 2021).

En su estudio del comportamiento de implicación de clientes, Jaakkola y Alexander (2014) concluyeron que este comportamiento tiene efectos no solo en los procesos de creación de valor entre el cliente y la organización focal, sino que induce una integración de recursos más amplia que hace que la co-creación de valor sea un proceso a nivel de sistema. En su análisis de un proyecto de agricultura sostenible con un número amplio de grupos de interés, Keeys y Huemann (2017) se refieren a la integración holística de la co-creación de beneficios de desarrollo sostenible y explican cómo el proceso da forma a los beneficios en los niveles micro, meso y macro del contexto. Mijnheer y Gamble (2019) argumentan que la implicación de los guías voluntarios locales en la prestación de la experiencia turística no solo proporciona a los lugares patrimoniales una oportunidad de co-crear valor para los visitantes, sino que además actúa como una caja de resonancia para la identidad local, contribuyendo a objetivos culturales más amplios. Por su parte, en el análisis de la co-creación en *clusters* de innovación empresarial, Royo Vela y Velasquez (2021) sostienen que las

numerosas interacciones de los actores y el resultado de las actividades llevadas a cabo de manera conjunta pueden tener un amplio impacto en el desarrollo de las estrategias de negocio.

II.1.3.3. Naturaleza dinámica, acumulativa y virtuosa

La co-creación de valor con múltiples actores se lleva a cabo mediante diferentes procesos que se interrelacionan y se superponen (Vargo y Lusch, 2016) en los que las capacidades y recursos con los que los diferentes actores contribuyen se interconectan con los tipos de valor que se generan a lo largo del proceso y de manera acumulativa (Li et al., 2021).

El valor acumulado no es determinado solamente al final del proceso (Reypens et al., 2016), sino que evoluciona lo largo del proceso y es interpretado y reinterpretado, incluyendo fases favorables y no favorables (Echeverri y Skålén, 2011; Heinonen et al., 2013). Austin y Seitanidi (2012a) y Erhardt et al. (2019) se refirieron a esta naturaleza dinámica de la CCV como el “continuum de la creación de la co-creación” (Erhardt et al., 2019, p. 4204). La co-creación de valor es “un proceso dinámico que cambia a medida que evoluciona la relación entre los socios” (Austin y Seitanidi, 2012a, p. 735) y crea las condiciones que permiten que la co-creación continúe en el futuro (Hewett y Shantz, 2021; Ramaswamy y Ozcan, 2016) en un proceso virtuoso de retroalimentación, en el que los resultados que se generan para las partes se incorporan como motivadores en un nuevo ciclo de co-creación de valor (Jaakkola y Alexander, 2014; Reypens et al., 2016).

II.1.3.4. Naturaleza transformadora

Los estudios que analizan procesos de CCVMA destacan la naturaleza transformadora de los procesos, en los que la flexibilidad y el aprendizaje mutuo son clave para ir adaptándose al entorno de manera continua (Keeys y Huemann, 2017; Kolyperas et al., 2019). Esta transformación se refleja en cambios de actitud y comportamiento, no solo de los actores implicados en el proceso (Jurietti et al., 2017; Liu et al., 2019), sino también de otros actores no implicados, a nivel del ecosistema y de la sociedad en su conjunto (Austin y Seitanidi, 2012b; Best et al., 2019).

Jurietti et al. (2017) mostraron cómo la co-creación de prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) facilitó que los actores reconfiguraran la identidad de grupo, creando una identidad compartida y Liu et al. (2019) mostraron que, aunque los intereses de las diferentes partes interesadas eran distintos, el propio proceso de co-creación alineó los intereses hacia una visión compartida. Por su parte, Austin y Seitanidi (2012b) analizaron los efectos a nivel macro o de la sociedad del proceso de co-creación entre empresas y organizaciones sin ánimo de lucro (ONG's).

La naturaleza transformadora de la co-creación de valor reside en el concepto de servicio de la SDL, cuyo propósito es beneficiar, mejorar el estado, circunstancias o

bienestar del beneficiario (Vargo y Lusch, 2006). Esta mejora del estado particular del beneficiario se interpreta a nivel del ecosistema de servicio y de la sociedad, cuando se adopta una perspectiva sistémica (Vargo y Lusch, 2016, 2017). Así, la concepción de servicio desde una perspectiva sistémica “apunta hacia nociones de relaciones simétricas, transparencia, enfoques de intercambio éticos y sostenibilidad” (Lusch y Vargo, 2006, p. 283), que pueden considerarse transformadoras del ecosistema en que la CCV tiene lugar.

II.1.4. Definiciones de CCVMA

La literatura revisada que analiza procesos de CCVMA aporta una amplia diversidad de definiciones de la co-creación de valor con múltiples actores, en función de las teorías adoptadas, el contexto de la investigación o el propósito del estudio, entre otros. Para aproximarnos a una conceptualización integradora y distintiva del constructo, se analizan las principales definiciones revisadas y se identifican los aspectos que se destacan en cada una de ellas para ser considerados en una delimitación conceptual de la CCVMA. Estos aspectos se refieren al foco en el proceso o en el resultado, al tipo de proceso, a la fuente o espacio (*locus*) del valor, al objeto, el objetivo y propósito de la CCVMA, a los actores, al tipo de colaboración y a los resultados, beneficios o valor. La tabla II.4 presenta una selección de conceptualizaciones identificadas en la literatura revisada, así como de los elementos comunes que contienen y que se analizan a continuación.

Las diferentes definiciones revisadas se enfocan en el **proceso** (Merrilees et al., 2021; Sarkar y Banerjee, 2021) o en el **resultado** (Best et al., 2019; Liu et al., 2021) al definir la CCVMA. Otros autores conciben la co-creación de valor como la combinación del proceso por el que diferentes actores contribuyen a co-crear valor y del resultado o valor co-creado (Jansma et al., 2022; Jurietti et al., 2017).

Algunas de las definiciones revisadas mencionan el **tipo de proceso** al que se refieren, indicando si se trata de procesos abiertos (Jansma et al., 2022), continuos (Hewett y Shantz, 2021), deliberados o planificados (Keeys y Huemann, 2017; Pera et al., 2016), emergentes, transformadores (Keeys y Huemann, 2017) o sociales y dinámicos (Liu et al., 2019), entre otras posibles características.

Aunque no se indica de manera explícita, algunas de las definiciones aportadas permiten identificar la **fuentes de valor** en su conceptualización. En la mayoría de los casos, se mencionan las interacciones (Liu et al., 2021), las interacciones y las acciones que combinan e integran recursos (Liu et al., 2019) y en las definiciones que se enfocan en el proceso y en el resultado se destacan tanto las interacciones como su resultado como fuente de valor (Jansma et al., 2022; Jurietti et al., 2017). Algunas de las definiciones aportadas consideran el **contexto, espacio o locus** donde se producen las interacciones y/o la co-creación y las conciben en diferentes niveles de abstracción (e.g. las plataformas, en Sarkar y Banerjee, 2021 o el ecosistema de creación de valor, en Kim et al., 2020).

Tabla II.4. Selección de conceptualizaciones en la literatura de CCVMA

OBJETO DE LA COCREACIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN DE CCVMA	TÉRMINOS Y ELEMENTOS DESTACADOS
Investigación e innovación responsable	“Proceso participativo en el que clientes, ciudadanos y otros grupos de interés generan y desarrollan significado y valor conjuntamente; [...] creado por la interacción -i.e. cambiando las dinámicas de poder y procesos de aprendizaje mutuo- así como mejorando los resultados -i.e. mayor calidad de productos (nuevos), políticas o innovaciones” (Jansma et al., 2022, p. 29). “Creación de resultados que perduran a largo plazo y que persiguen abordar necesidades sociales cambiando las relaciones, posiciones y reglas entre los grupos de interés implicados a través de un proceso abierto de participación, intercambio y colaboración con los grupos de interés relevantes, incluyendo los usuarios finales” (Voorberg et al., 2015, p. 1334).	Foco: en el proceso y el resultado Tipo de proceso: participativo, abierto Colaboración: colaboración, participación, intercambio Fuente de valor: la interacción, los resultados Objetivo: mejores productos, mejores políticas o innovaciones Propósito: abordar necesidades sociales cambiando las relaciones, posiciones y reglas entre las partes implicadas Actores implicados: partes interesadas implicadas Actores beneficiarios: partes interesadas implicadas y relevantes, usuarios finales (la sociedad). Resultados, beneficio, valor: resultados en términos de mayor calidad de productos, políticas o innovaciones; beneficio (e.g. aprendizaje), valor
Prácticas de recursos humanos	“Proceso continuo en el que RR.HH. y los usuarios crean valor a través de esfuerzos colaborativos para resolver problemas e innovar en el diseño y uso de prácticas de RR.HH. para ayudarlos a satisfacer mejor las necesidades de las partes interesadas” (Hewett y Shantz, 2021, p.2).	Foco: en el proceso y el resultado Tipo de proceso: continuo Colaboración: colaboración Fuente de valor: esfuerzo colaborativo Objetivo: resolver problemas, innovar en el diseño y uso de prácticas de RRHH, ayudar a satisfacer las necesidades de las partes interesadas Actores implicados: RRHH y usuarios Actores beneficiarios: las partes interesadas (no solo los usuarios) Resultados, beneficio, valor: resultados en términos de resolución de problemas, innovación en el diseño y uso de prácticas; beneficio en términos de satisfacción
Marca	“Comportamiento que excede las expectativas normales de la transacción, algo que va más allá de las obligaciones normales” (Merrilees et al., 2021, p. 808).	Foco: en el proceso Colaboración: comportamiento activo

Tabla II.4. Selección de conceptualizaciones en la literatura de CCVMA (cont.)

OBJETO DE LA COCREACIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN DE CCVMA	TÉRMINOS Y ELEMENTOS DESTACADOS
Marca	“Resultado de las interacciones sociales dinámicas entre múltiples partes interesadas [...], incluyendo a clientes, empleados, organizaciones y socios de marca” (Liu et al., 2021, p. 244).	Foco: en el resultado Tipo de proceso: dinámico Colaboración: interacción Fuente de valor: interacciones Actores implicados: múltiples partes interesadas, incluyendo a los clientes, empleados, organizaciones y socios de marca Resultados, beneficio, valor: resultados de las interacciones
Marca	“Plataforma en la que las partes interesadas comparten ideas para co-crear innovaciones de marca apropiadas; [...] los <i>stakeholders</i> colaboran y co-crean varias características de las marcas tales como identidad, significado y valor, junto con nuevos productos y servicios (Sarkar y Banerjee, 2021, p. 1095).	Foco: en el proceso y el resultado Colaboración: colaboración Fuente de valor: compartir ideas Espacio: plataforma Objetivo: conseguir innovaciones de marca apropiadas Actores implicados: partes interesadas Resultados, beneficio, valor: resultados en términos de innovaciones de marca, creación de características de la marca (identidad, significado y valor), nuevos productos y servicios
Relaciones comerciales B2B	“Esfuerzo conjunto de diversos <i>stakeholders</i> de una organización para mejorar el proceso de creación de valor” (Kim et al., 2020, p. 574); [...] “un tipo de colaboración donde diversas partes interesadas desarrollan un ecosistema de creación de valor, para crear y lograr valor compartido con el fin de beneficiar la demanda del cliente y más allá para el bien común (p. 575).	Foco: en el proceso y en el resultado Colaboración: colaboración Espacio: el ecosistema de creación de valor Objetivo: lograr valor compartido; beneficiar la demanda Propósito: el bien común Actores implicados: las partes interesadas Actores beneficiarios: las partes interesadas, la sociedad (bien común) Resultados, beneficio, valor: resultados en términos de demanda del cliente, beneficios para el cliente, beneficios en términos de bien común, valor en términos de valor compartido

Tabla II.4. Selección de conceptualizaciones en la literatura de CCVMA (cont.)

OBJETO DE LA COCREACIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN DE CCVMA	TÉRMINOS Y ELEMENTOS DESTACADOS
Megaproyectos de desarrollo de infraestructuras	“Prácticas en las que participantes multidisciplinares combinan e integran sus conocimientos y recursos para crear valor en las etapas de diseño y producción de forma conjunta” (Liu et al., 2019, p. 686).	Foco: en el proceso Colaboración: prácticas de combinación e integración de conocimientos y recursos Fuente de valor: combinación e integración de conocimientos y recursos Objetivo: crear valor en el diseño y producción (de infraestructuras) Actores implicados: participantes Resultados, beneficio, valor: resultados en términos de (nuevo o mejor) diseño y producción (de infraestructuras), valor
Propuesta de valor de la experiencia de visita	“La colaboración entre la gerencia y partes interesadas locales para añadir valor a la experiencia de visita” (Mijnheer y Gamble, 2019, p.4).	Foco: en el proceso y el resultado Colaboración: colaboración Objetivo: añadir valor a la experiencia de visita Actores implicados: gerencia y partes interesadas locales Resultados, beneficio, valor: resultados en términos de valor añadido a la experiencia
Servicios públicos	“El beneficio obtenido de la integración de recursos a través de actividades e interacciones con colaboradores en la red del cliente” (Best et al., 2019, p. 1707).	Foco: en el resultado Colaboración: actividades e interacciones Fuente de valor: integración de recursos Espacio: la red del cliente Actores implicados: colaboradores en la red del cliente Resultados, beneficio, valor: beneficio
Innovación en agricultura sostenible	“Estrategia de actividades colaborativas que incorporan adaptación, compromiso inclusivo, aprendizaje social y acomodación de valores de diversas y múltiples perspectivas entre el proyecto y las partes interesadas externas para contribuir a la formación de los beneficios del DS (desarrollo sostenible) del proyecto como parte de un proceso emergente, planificado o transformador (construido)” (Keeys y Huemann, 2017, p. 1204).	Foco: en el proceso y en el resultado Tipo de proceso: emergente, planificado, transformador Colaboración: actividades colaborativas Fuente de valor: las actividades de adaptación, compromiso inclusivo, aprendizaje social y acomodación de valores Objetivo: contribuir a la formación de beneficios de desarrollo sostenible Propósito: formación de beneficios de desarrollo sostenible (implícito) Actores implicados: proyecto y partes interesadas externas Actores beneficiarios: proyecto y partes interesadas externas, sociedad (implícito) Resultados, beneficio, valor: beneficios de desarrollo sostenible

Tabla II.4. Selección de conceptualizaciones en la literatura de CCVMA (cont.)

OBJETO DE LA COCREACIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN DE CCVMA	TÉRMINOS Y ELEMENTOS DESTACADOS
Responsabilidad social corporativa	“Proceso por el que el valor mutuo se amplía conjuntamente, donde el valor para las personas que participan es función de su experiencia, tanto la experiencia de implicación en la plataforma como las experiencias productivas y significativas que resultan (Ramaswamy, 2011, p. 195). “Diálogos con y entre los <i>stakeholders</i> en diferentes plataformas provistas por la empresa, que crean valor para todas las partes involucradas a partir de sus interacciones” (Jurietti et al., 2017, p. 358).	Foco: en el proceso y en el resultado Colaboración: participación, implicación, diálogo, involucración, interacción Fuente de valor: la experiencia, las interacciones Espacio: la plataforma Objetivo: crear valor para las partes involucradas Actores implicados: las personas que participan, las partes interesadas Resultados, beneficio, valor: valor en la experiencia de implicación y en la experiencia resultante, valor mutuo
Innovación en salud	“Beneficios obtenidos de la integración de recursos a través de actividades e interacciones con colaboradores” (Reypens et al., 2016, p. 41)	Foco: en el resultado Colaboración: actividades e interacciones Fuente de valor: integración de recursos Objetivo: obtener beneficios Actores implicados: colaboradores Resultados, beneficio, valor: beneficios
Megaevento (Expo 2015)	“Proceso deliberado, basado en comportamientos y actitudes colaborativas, guiados por un propósito común, donde los actores pueden beneficiarse recíprocamente de los resultados de la co-creación” (Pera et al., 2016, p. 4039).	Foco: en el proceso y el resultado Tipo de proceso: deliberado Colaboración: comportamientos y actitudes colaborativas, interacción Fuente de valor: los resultados de la co-creación Objetivo: el propósito común Actores implicados: actores Resultados, beneficio, valor: resultados de la co-creación, beneficio obtenido de los resultados

Tabla II.4. Selección de conceptualizaciones en la literatura de CCVMA (cont.)

OBJETO DE LA COCREACIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN DE CCVMA	TÉRMINOS Y ELEMENTOS DESTACADOS
Estaciones adoptadas de tren (servicio público)	“Provisión de recursos del cliente durante procesos de valor conjuntos, no transaccionales, que ocurren en la interacción con la empresa focal y/ u otros stakeholders y que por tanto afecta a sus respectivos procesos de valor y resultados” (Jaakkola y Alexander, 2014, p. 254).	Foco: en el proceso Tipo de proceso: no transaccional (voluntario) Colaboración: provisión de recursos, interacción Fuente de valor: la provisión de recursos Espacio: la interacción Objetivo: influir en los procesos de valor y resultados de las partes interesadas (implícito) Actores implicados: la empresa focal, el cliente y las partes interesadas Resultados, beneficio, valor: resultados, beneficios (en su caso) en términos de influencia en los procesos de valor de los actores beneficiarios

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Todas las definiciones se refieren a un **objeto** y algunas señalan cuál es el **objetivo** de la co-creación. El objeto de la co-creación puede ser la propuesta de valor (Kolyperas et al., 2019), la marca (Liu et al., 2021; Merrilees et al., 2021; Sarkar y Banerjee, 2021), los significados de marca (Tjandra et al., 2021), un mega evento (Pera et al., 2016), las prácticas de recursos humanos (Hewett y Shantz, 2021), un programa de innovación en agricultura sostenible (Keeys y Huemann, 2017), un programa de responsabilidad social corporativa (Jurietti et al., 2017), un servicio público (Best et al., 2019) o la innovación en salud (Reypens et al., 2016), entre otros. El objetivo puede expresarse en relación con el objeto de la co-creación o en relación con los actores beneficiarios, como se ha comentado con anterioridad. En algunos casos, las definiciones incorporan un **propósito** de la co-creación, relativo a un nivel superior al del objeto de la co-creación, como abordar necesidades sociales (Jansma et al., 2022), el bien común (Kim et al., 2020) o el desarrollo sostenible (Keeys y Huemann, 2017).

Algunos autores mencionan el papel en el proceso de los **actores implicados** y se refieren a otros actores que, aunque no hayan contribuido al proceso, sí son beneficiarios de éste (e.g. usuarios finales, en Jansma et al., 2022; la sociedad -más allá para el bien común-, en Kim et al., 2020). Las definiciones que incluyen a otros **actores beneficiarios** suelen coincidir con aquellas que se refieren a un propósito superior al del objeto de la co-creación.

Todas las definiciones recogidas en los estudios revisados que analizan procesos de CCVMA se refieren a la necesaria **colaboración** de los actores utilizando, en ocasiones de manera indistinta, términos que sugieren diferentes grados de colaboración, desde la mera participación (Jansma et al., 2022) hacia los esfuerzos colaborativos (Hewett y Shantz, 2021), el esfuerzo conjunto (Kim et al., 2020), o la implicación (Jurietti et al., 2017). Algunas de las definiciones se refieren a las interacciones (Best et al., 2019; Jurietti et al., 2017; Liu et al., 2021) y las acciones (Best et al., 2019; Liu et al., 2019) o la provisión de recursos (Jaakkola y Alexander, 2014) para referirse a la colaboración.

Por último, algunas de las definiciones aportadas se refieren a los **resultados y beneficios** esperados del proceso (**valor**), tanto en relación con el objeto de la co-creación (e.g. resultados en términos de innovaciones de marca, creación de características de la marca y nuevos productos y servicios, en Sarkar y Banerjee, 2021; innovar en el diseño y uso de prácticas de RR.HH, en Hewett y Shantz, 2021) como en relación con los beneficiarios (e.g. resolver problemas, satisfacción, en Hewett y Shantz, 2021). En algunos casos, los resultados y beneficios mencionados son los esperados al final del proceso (e.g. experiencias productivas y significativas que resultan, en Jurietti et al., 2017) o los que se generan durante el proceso (e.g. aprendizaje mutuo, en Jansma et al., 2022; experiencia de implicación, en Jurietti et al., 2017).

II.1.5. Aspectos a considerar en la delimitación conceptual de la CCVMA

A partir de la revisión y reflexión sobre la naturaleza, tipo de procesos y elementos contenidos en las diversas concepciones de la CCVMA analizadas, así como de la clarificación de diferentes conceptos que son comúnmente utilizados en la literatura relacionada, se identifican seis aspectos que pueden ser considerados en una propuesta de conceptualización de la CCVMA.

El primer aspecto considera que la CCVMA es un proceso dinámico, virtuoso y sistémico. El tipo de proceso (i.e. abierto o selectivo; puntual o continuo; deliberado o espontáneo, etc.) condiciona su análisis y requiere ser definido.

El segundo aspecto plantea la necesidad de compartir un objetivo o propósito común, cuando se trata de procesos deliberados, y que debe definirse al menos en función del objeto de la co-creación, pudiendo incorporar el objetivo en función de los actores objetivo (beneficiarios) del proceso de co-creación.

El tercer aspecto considera el espacio, *locus* o contexto de la co-creación y puede distinguir el nivel de las interacciones observables (entorno, plataforma) y otros niveles del contexto o ecosistema en el que tiene lugar la co-creación.

El cuarto aspecto considera la mención de qué actores contribuyen al proceso (actores implicados), distinguiéndolos de los actores que son solo beneficiarios del proceso.

El quinto aspecto se refiere a la colaboración en el proceso y puede distinguir entre niveles de participación o implicación o definir la colaboración a partir de las interacciones, las acciones y los recursos que invierten los actores en el proceso.

El sexto aspecto considera la concepción del valor, en función de la fuente del valor (antes, durante o después de la experiencia) y del nivel particular (beneficios para los actores beneficiarios) o compartido (valor para el objeto de la co-creación).

Estos seis aspectos pueden ser incorporados a una conceptualización general de la CCVMA y pueden ser especificados en función del tipo de proceso (i.e. *deliberado, continuo, etc.*), los actores (i.e. *grado de inclusión, selección de actores*), el tipo de colaboración, el espacio de análisis de la co-creación (i.e. *el entorno de interacciones observables; el ecosistema de servicio*) y el objeto y objetivo de la co-creación (en el caso de procesos deliberados).

II.2. Componentes de la CCVMA

El marco de referencia propuesto en el capítulo I y la revisión de la literatura de CCVMA permiten identificar diferentes elementos que estructuran la CCVMA y que se analizan como componentes del constructo. Los componentes de la CCVMA identificados responden a las cuestiones dónde (el espacio, *locus* o contexto de la CCV),

quién (los actores), qué (la colaboración) y para qué (el valor). De la misma manera, en el siguiente epígrafe (II.3) nos referimos al componente dinámico (cómo) de la CCVMA, analizando el constructo como proceso.

II.2.1. El contexto

La perspectiva sistémica de la SDL adoptada en la presente Tesis Doctoral requiere considerar el contexto como el ecosistema donde tiene lugar la co-creación de valor. Desde la perspectiva analítica y práctica, se requiere concretar el nivel del contexto en el entorno en el que tienen lugar las interacciones directas y que, por otra parte, son consideradas desde la SL y la CDL como interacciones de co-creación de valor.

II.2.1.1. El ecosistema y las instituciones

Desde el enfoque sistémico que promulga la SDL, el valor es co-creado en un contexto espacial y social al que la SDL denomina el ecosistema de servicio (Vargo y Lusch, 2016). Bajo la SDL, el ecosistema de servicio supone la principal unidad de análisis y ofrece la lente adecuada para comprender el fenómeno de la CCV desde la perspectiva amplia de actores múltiples (Vargo y Lusch, 2017). Como sostienen Alexander et al. (2018) esta lente permite que surja la naturaleza integrada e interconectada, así como las estructuras subyacentes del proceso.

El contexto, desde la perspectiva de los ecosistemas de servicio, consiste en redes de actores que se anidan y que están en constante cambio (Vargo et al., 2015). En el ecosistema de servicio, los niveles meso y macro del contexto emergen de los intercambios a nivel micro y, a su vez, proporcionan el contexto en el que los intercambios a nivel micro se enmarcan (Chandler y Vargo, 2011; Koskela-Huotari y Vargo, 2016; Lusch y Vargo, 2014).

Partiendo de la consideración de la complejidad de los ecosistemas de servicios, el análisis de la co-creación de valor requiere usar la lente del contexto multidimensional en el que tiene lugar (Vargo et al., 2008) y comprender los sistemas estructurales y sociales en los que se integra y que la moldean y reproducen (Edvardsson et al., 2011). A su vez, comprender estos sistemas implica incorporar al análisis las instituciones y estructuras institucionales interdependientes, que son los mecanismos que facilitan la coordinación de los actores implicados, así como los procesos de institucionalización, ya que son “la clave para comprender los sistemas humanos y la actividad social, como la co-creación de valor, en general” (Vargo y Lusch, 2016, p. 10).

Vargo y Lusch (2016) se basaron en la teoría de las instituciones (Fligstein, 2001; North, 1990; Scott, 2001, 2008) para teorizar su papel coordinador en los procesos de co-creación de valor. Para Fligstein (2001), las instituciones son “reglas y significados compartidos (lo que implica que las personas son conscientes de ellos o que pueden conocerse conscientemente) que definen las relaciones sociales, ayudan a definir quién ocupa qué posición en esas relaciones y guían la interacción al proporcionar a los

actores marcos cognitivos o conjuntos de significados para interpretar el comportamiento de otros” (p. 108, paréntesis en el original). Scott (2008) clasificó las instituciones en función de su naturaleza en instituciones regulativas (reglas formales), normativas (normas, valores y creencias) o cognitivas (creencias-percepción y representación de la realidad de los actores). Por su parte, Vargo y Lusch (2016) se refieren a las instituciones como las normas, reglas y procedimientos, significados, símbolos y prácticas y definen las estructuras institucionales como “los conjuntos interrelacionados de instituciones que constituyen un ensamblaje coherente que facilita la coordinación de la actividad de co-creación de valor en ecosistemas de servicio” (p. 18).

Las instituciones suponen las reglas del juego que pueden contribuir a hacer que el contexto social sea más comprensible, útil y significativo (Vargo y Lusch, 2016), o pueden contribuir a dogmas inefectivos, ideologías y lógicas dominantes (Caridà et al., 2019), permitiendo o limitando la integración de recursos de los actores e influyendo en cómo los actores co-crean y evalúan el valor (Dehling et al., 2022; Vargo y Lusch, 2016).

Los estudios que analizan procesos de CCVMA revisados se refieren a diferentes tipos de instituciones en diferentes contextos y niveles de contexto y a su papel como facilitadoras o limitadoras de los procesos de co-creación (Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Giannopoulos et al., 2021; Hein et al., 2019; Hewett y Shantz, 2021; Liu et al., 2019; Melis et al., 2023; Shams y Kaufmann, 2016). En el ámbito de la gestión de recursos humanos, Hewett y Shantz (2021) reconocen los valores, creencias, prácticas y normas compartidos, que influyen en los recursos humanos y sus usuarios. En el ámbito de la gestión pública, Best et al. (2019) destacan que la co-creación de valor público se lleva a cabo en múltiples niveles de contexto que están integrados en las constituciones, la legislación, las reglamentaciones y las estructuras de financiación. Por su parte, Giannopoulos et al. (2021) resaltan que la congruencia o diferencia entre las instituciones compartidas de los actores guía el éxito de la interacción, alentando o limitando el nivel de co-creación de marcas en el ecosistema del destino turístico.

En la tabla II.5 se presentan algunos ejemplos de referencias relativas al ecosistema y a las instituciones que facilitan la CCV en la literatura revisada.

II.2.1.2. El entorno de la co-creación y las prácticas habilitadoras

Desde el enfoque analítico defendido por la SL y la CDL, la co-creación de valor tiene lugar en las interacciones directas que se producen en una *plataforma o interfaz* en la que confluyen los procesos del cliente y del proveedor (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015). De la misma manera, Ramaswamy y Ozcan (2016) argumentan que la plataforma o espacio de interacción es el *locus* de creación de valor, mientras que la experiencia humana es la base de la creación de valor.

La literatura relacionada se refiere a la plataforma o interfaz de co-creación como espacio de interacción e intercambio (Ramaswamy y Ozcan, 2014), momento de

encuentro (Pera et al., 2016), plataforma de diálogo (Jurietti et al., 2017), instrumento de comunicación (Jurietti et al., 2017), plataforma de encuentro (Keeys y Huemann, 2017), plataforma de colaboración (Schau et al., 2009), plataforma de implicación (Leclercq et al., 2016) o plataforma de co-creación (Ramaswamy y Ozcan, 2014, 2016), tanto si se refiere al contexto digital como físico.

Tabla II.5. El ecosistema y las instituciones

EL ECOSISTEMA Y LAS INSTITUCIONES	EJEMPLOS DE INSTITUCIONES
El ecosistema: “sistemas auto gobernados y auto regulables de actores que integran recursos y que están conectados por <i>estructuras institucionales</i> compartidas y por la mutua creación de valor mediante el intercambio del servicio” (Vargo y Lusch, 2016, pp. 10-11). Las instituciones: normas, reglas y procedimientos, significados, símbolos y prácticas compartidos que guían la interacción al proporcionar a los actores marcos cognitivos o conjuntos de significados para interpretar el comportamiento de otros (Fligstein, 2001; Vargo y Lusch, 2016).	En distintos niveles del ecosistema de servicios públicos: las constituciones, legislación, reglamentaciones y estructuras de financiación (Best et al., 2019). En distintos niveles del ecosistema turístico: las instituciones públicas, la oficina de gestión del destino (OGD), normativa relativa a la marca, visión del destino (Giannopoulos et al., 2021). A nivel del sistema empresarial: la visión del mundo compartida (Hein et al., 2019); las formas organizativas como los sistemas de alta implicación de recursos humanos (Hewett y Shantz, 2021); los valores en los que se basa la misión empresarial (Liu et al., 2019); la cultura empresarial (Shams y Kaufmann, 2021).

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Leclercq et al. (2016) conciben la plataforma de implicación a partir de Ramaswamy y Ozcan (2014) como el “lugar en el que los actores pueden interactuar e intercambiar recursos para crear valor mutuo” (p. 36). Ramaswamy y Ozcan (2016) se refieren a la plataforma de implicación de la marca como *conjuntos de agencias diseñados a propósito* y la definen como “cualquier conjunto interactivo físico/digital de personas (que incluye a otros consumidores, empleados de la empresa, socios y otras partes interesadas), artefactos (incluidos los datos), interfaces y procesos, cuyo diseño intensifica la participación agencial” (p. 96). Con posterioridad, Ramaswamy y Ozcan (2018) capturan la naturaleza interconectada de las interacciones, facilitada principalmente por las plataformas digitales, y se refieren a los *sistemas co-creacionales de interacción*, que incluyen a personas, artefactos, interfaces y procesos.

Algunos estudios que analizan el fenómeno de la co-creación a nivel de red (e.g. Best et al., 2019; Gummesson y Mele, 2010; Reypens et al., 2016) mencionan el *entorno*

de la red⁹ como entorno de la co-creación y otros se refieren al ecosistema de creación de valor (Royo-Vela y Cuevas-Lizama, 2022). Cuando se analiza la co-creación de valor desde la perspectiva de marketing de servicios, Ballantyne y Varey (2006) se refieren al *entorno de servicio*¹⁰ y cuando se analiza la co-creación entre actores internos de una organización empresarial se refieren al *sistema empresarial* como el entorno de la co-creación (Hewett y Shantz, 2021).

Como se desprende de la heterogeneidad de acepciones halladas en la literatura, la delimitación de lo que se concibe como plataforma o entorno de co-creación o interacción no es clara y se relaciona con diferentes niveles de análisis. A este respecto, en su estudio sobre la organización de la implicación de actores en plataformas B2B, Blasco-Arcas et al. (2020) argumentan que “a pesar del amplio uso del concepto no hay un consenso en el uso y comprensión del término plataforma” (p. 76). De manera consistente con Ramaswamy y Ozcan (2016), destacan que las plataformas, digitales o físicas, ofrecen la oportunidad y el lugar para organizar la implicación de los actores en el ecosistema de servicio. Estos autores argumentan que las plataformas conectan actores en ecosistemas de servicios, fomentan acciones conjuntas, implicación y co-creación de valor y que estas funciones sitúan a las plataformas en el centro de los ecosistemas de servicios como *el intermediario para organizar las actividades de co-creación de valor*.

La actuación sobre el entorno de la co-creación ha sido referida en la literatura de diferentes maneras y supone la puesta en marcha de una *serie de prácticas*¹¹ que preparan el entorno para facilitar y motivar la implicación de los actores.

En la investigación teórica reciente (Dehling et al., 2022) se enfatiza el papel o *agencia de los actores* para coordinar los procesos de co-creación de valor. Aunque estas prácticas son también instituciones por definición, la reciente perspectiva orientada a la agencia se propone distinguir las instituciones de la agencia de los actores, destacando las funciones o actividades que los actores llevan a cabo para coordinarse en el proceso. En ese sentido, Hewett y Shantz (2021) distinguen las instituciones que inherentemente apoyan la co-creación de valor, de las instituciones o *prácticas* que proporcionan el entorno adecuado para la co-creación. En su estudio de la co-creación de prácticas de recursos humanos, y desde la perspectiva de la administración y organización empresarial, estos autores argumentan que algunas formas organizativas “conducen inherentemente a la co-creación de prácticas de recursos humanos” y añaden que “incluso cuando las formas organizativas no apoyan inherentemente la co-creación de valor, los sistemas de prácticas de recursos humanos pueden facilitar las condiciones necesarias para la co-creación de recursos humanos” (p. 9), permitiendo el establecimiento de relaciones e impulsando un entorno colaborativo entre los usuarios y representantes de la organización. Melis et al. (2023) se refieren a este tipo de

⁹ Traducido del término en inglés “*networkscape*”.

¹⁰ Traducido del término en inglés “*servicescape*”.

¹¹ Las organizaciones que preparan el entorno para facilitar la co-creación tienen un *enfoque en la co-creación* (analizado en la sección III.1.1.2).

prácticas como el desarrollo de una cultura organizacional que sea la base de la activación de procesos de co-creación en el destino turístico y Keeys y Huemann (2017) lo expresan como la creación de un clima y tono de innovación entre los socios de un proyecto de agricultura sostenible para la co-creación de beneficios de desarrollo sostenible.

En la tabla II.6 se presentan ejemplos de expresiones relativas a la acción o prácticas de habilitación del entorno de la co-creación, junto a la concepción del entorno de co-creación y las prácticas que habilitan el entorno de co-creación.

Tabla II.6. El entorno de co-creación y las prácticas que facilitan la CCV

EL ENTORNO Y LAS PRACTICAS HABILITADORAS DEL ENTORNO DE CO-CREACIÓN	FORMAS DE REFERIRSE A LAS PRACTICAS HABILITADORAS EN LA LITERATURA
Entorno o plataforma de co-creación: espacio sobre el que es posible actuar proporcionando las condiciones adecuadas para la co-creación (Blasco-Arcas et al., 2020; Ramaswamy y Ozcan, 2016) Prácticas que habilitan el entorno de co-creación: diseño del entorno de co-creación que motiva la implicación de los actores y facilita la co-creación de valor (Blasco-Arcas et al., 2020; Leclercq et al., 2016; Ramaswamy y Ozcan, 2016, 2018b).	Creación de ecosistemas y arquitecturas de capacidad de marca (Ramaswamy y Ozcan, 2016); diseño de arquitectura de participación (Hein et al., 2019); creación de sistemas confiables (Zhang et al., 2021); creación de un entorno facilitador (Sarkar y Banerjee, 2021); formas organizativas habilitadas para apoyar la co-creación (Hewett y Shantz, 2021); creación de un clima y tono (de innovación) (Keeys y Huemann, 2017); diseño de infraestructuras y plataformas de co-creación (Biraghi y Gambetti, 2017); diseño de plataformas efectivas (Jaakkola y Alexander, 2014); desarrollo de una cultura que proporcione la base para la activación de procesos de co-creación (Melis et al., 2023).

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Prahalad y Ramaswamy (2004a) y Ramaswamy y Ozcan (2014, 2016, 2018) se refieren a las condiciones que deben tener los entornos de co-creación (o plataformas, espacios, interfaces o sistemas de interacción) como principios de la co-creación. La literatura revisada que analiza procesos de CCVMA ha permitido identificar diferentes características o condiciones que debe tener el entorno de co-creación y que se suman a las condiciones de diálogo, acceso, transparencia y riesgo-beneficio que fueron los principios inicialmente destacados por Prahalad y Ramaswamy (2004a). En la tabla II.7 se integran las condiciones o características que deben tener los entornos de co-creación de valor y que han sido identificadas en la literatura revisada.

Tabla II.7. Las condiciones del entorno de CCV

CONDICIONES	REFERENCIAS
Apertura	Biraghi y Gambetti (2017); Leclercq et al. (2016); Mijnheer y Gamble (2019); Pera et al. (2016); Sarkar y Banerjee (2021)
Inclusión	Jansma et al. (2022); Keeys y Huemann (2017); Leclercq et al. (2016); Pera et al. (2016); Vrontis et al. (2022)
Equidad	Jansma et al. (2022) ; Liu et al. (2019)
Transparencia	Dessaigue y Pardo (2020); Hein et al. (2019); Jurietti et al. (2017); Keeys y Huemann (2017); Melis et al. (2023); Ramaswamy y Ozcan (2016); Sarkar y Banerjee (2021)
Confianza	Hewett y Shantz (2021); Pera et al. (2016)
Diálogo	Erhardt et al. (2019); Gummesson (2008); Jurietti et al. (2017); Melis et al. (2023); Prahalad y Ramaswamy (2004a)
Acceso	Jurietti et al. (2017); Melis et al. (2023); Prahalad y Ramaswamy (2004a); Ramaswamy y Ozcan (2016); Zhang et al. (2021)
Riesgo-beneficio	Melis et al. (2023); Prahalad y Ramaswamy (2004a)
Reciprocidad	Biraghi y Gambetti (2017)
Reflexividad	Jansma et al. (2022); Ramaswamy y Ozcan (2014)
Receptividad	Jansma et al. (2022); Vrontis et al. (2022)
Flexibilidad, adaptación	Blasco-Arcas et al. (2020); Jansma et al. (2022); Hein et al. (2019); Keeys y Huemann (2017); Kim et al. (2020)
Libertad	Jurietti et al. (2017); Hewett y Shantz (2021); Merrilees et al. (2021); Mijnheer y Gamble (2019); Sarkar y Banerjee (2021)
Estabilidad, seguridad	Blasco-Arcas et al. (2020); Hewett y Shantz (2021); Sarkar y Banerjee (2021)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Los entornos que favorecen la co-creación son entornos abiertos a la participación y aportaciones de múltiples actores (Erhardt et al., 2019; Jansma et al., 2022; Liu et al., 2019; Pera et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021), están basados en el diálogo, la transparencia en el intercambio de información (Melis et al., 2023; Prahalad y Ramaswamy, 2004a; Ramaswamy y Ozcan, 2016) y la reflexividad que se requiere para retroalimentar el proceso (Jansma et al., 2022; Ramaswamy y Ozcan, 2016). En estos

entornos, los actores acceden a los recursos de otros actores (Melis et al., 2023; Prahalad y Ramaswamy, 2004a), tienen libertad para aportar sus opiniones y se sienten seguros y en confianza (Hewett y Shantz, 2021; Liu et al., 2019; Pera et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021) para compartir beneficios y riesgos en el proceso de co-creación (Melis et al., 2023; Prahalad y Ramaswamy, 2004a).

Desde una perspectiva dinámica, la influencia de las prácticas habilitadoras (instituciones) del entorno de la co-creación de valor puede analizarse como *proceso de institucionalización*, por el cual las reglas pasan de ser abstracciones a convertirse en patrones repetidos de interacción (Jepperson, 1991).

La institucionalización del proceso de co-creación supone la co-evolución de los entornos proporcionados por la empresa co-creacional (o entidad-actor que coordina el proceso), junto con las acciones de los creadores individuales (Ramaswamy y Ozcan, 2016), de manera que las prácticas requeridas para crear el entorno adecuado pasan a ser responsabilidad de todos los actores implicados (e.g. Mijnheer y Gamble, 2019; Hewett y Shantz, 2021) y la CCV se imbrica en sistemas que apoyan gradualmente y de forma inherente el proceso. Desde la teoría de la colaboración, Austin y Seitanidi (2012b) se enfocan en la naturaleza dinámica de la colaboración y se refieren a la institucionalización como proceso por el que la colaboración se imbrica en la estrategia, misión, valor y estructuras administrativas de las organizaciones.

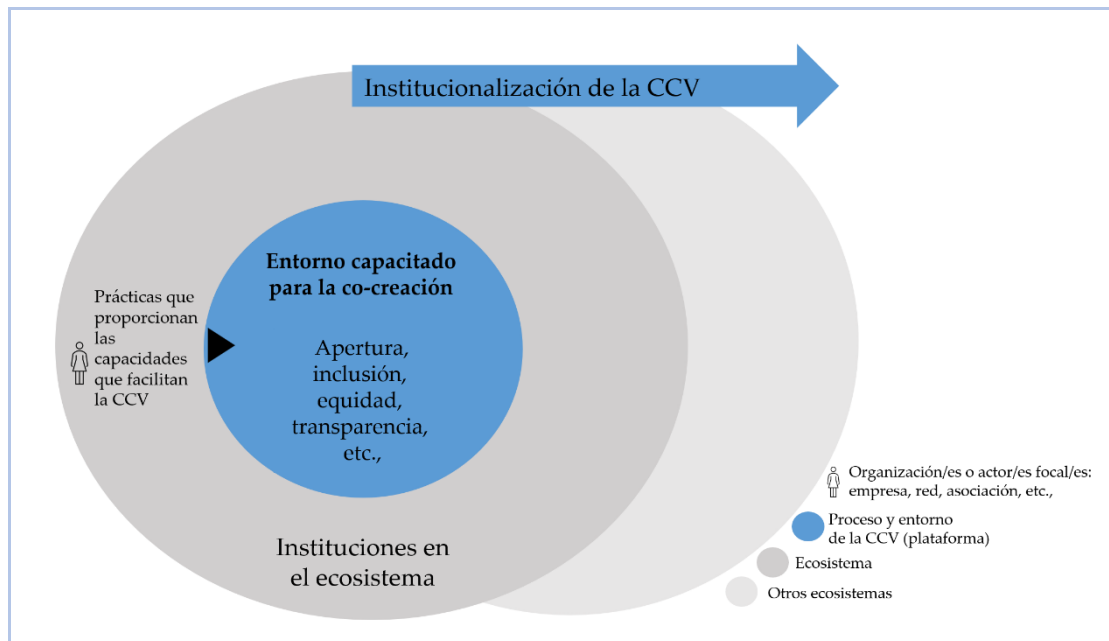
Así, a los efectos del presente estudio y a partir de la literatura revisada, se adopta el término *entorno de la co-creación* en referencia a las plataformas o espacios de interacción y se concibe como:

El lugar o espacio que define los límites y estructura de las interacciones directas (u observables en un momento dado) de los actores implicados en el proceso y sobre el que es posible actuar, implementando las prácticas que proporcionan las condiciones adecuadas para facilitar la co-creación de valor.

La **perspectiva sistémica** que adopta el presente estudio reconoce el entorno (o plataforma o espacio de co-creación) como imbricado en un contexto social (el ecosistema de servicio) que está regulado por diferentes instituciones y estructuras institucionales que pueden facilitar o limitar la CCV. Desde la **perspectiva práctica** y analítica adoptada en el presente estudio, se destacan las prácticas que pueden diseñarse para capacitar el entorno y facilitar la CCV. Desde la **perspectiva dinámica**, este estudio considera que, cuando se adoptan las prácticas requeridas para facilitar la CCVMA, el sistema en el que se imbrica la CCV apoya gradualmente el proceso y se institucionaliza la CCV.

En la figura II. 1 se ilustran los elementos relativos al *locus* o contexto de la co-creación con múltiples actores, desde la perspectiva sistémica, dinámica y práctica adoptada.

Figura II.1. Las instituciones y prácticas en el ecosistema y entorno de la CCVMA



Fuente: Elaboración propia

II.2.2. Los actores

El principal componente de la co-creación de valor son los actores implicados en el proceso, ya que sin su contribución no es posible la creación ni la determinación del valor (Vargo et al., 2008).

En la literatura de CCVMA revisada, el análisis de los actores abarca aspectos diversos, como la relevancia de su identidad y atributos, tanto para seleccionar a los actores en procesos deliberados, como para comprender su influencia en el proceso de co-creación (Best et al., 2019). Algunos estudios reflexionan sobre la importancia de que los procesos sean abiertos o inclusivos y sobre el efecto del número de actores y su diversidad en el proceso (Reypens et al., 2016). Por otra parte, la literatura revisada aborda el papel de los actores para comprender desde qué posición contribuyen al proceso (e.g. desde su papel en la cadena de valor; como facilitadores, co-creadores o creadores independientes; como actores dentro o fuera de la plataforma de interacción; como implicados, no implicados, beneficiarios).

II.2.2.1. Tipos de actores

Desde la perspectiva sistémica de la SDL se enfatiza la consideración de actor para todos los participantes en el proceso, desprendiéndoles de sus presupuestos roles de productor-creador de valor y cliente-consumidor de valor. Todos los actores son vistos

como iguales, como actores en un sistema interrelacionado, que integran recursos con el propósito de alcanzar su bienestar (Vargo y Lusch, 2008a, 2011, 2016). De la misma manera, Prahalad y Ramaswamy (2004a) y Ramaswamy y Ozcan (2018) enfatizan la centralidad en los individuos, que son vistos como actores que experimentan, trascendiendo los roles basados en la cadena de valor.

Si bien desde la SDL se reclama la consideración de los múltiples actores que intervienen en el proceso como co-creadores de valor, en la literatura de CCVMA revisada siguen siendo numerosos los estudios que analizan procesos de co-creación, distinguiendo los papeles otorgados en la cadena de valor (e.g. Sarkar y Banerjee, 2021), incluso cuando se analizan procesos holísticos y no lineales (Ramaswamy y Ozcan, 2018). Por otra parte, algunos de los estudios basados en la SDL adoptan la visión analítica y el léxico de la SL para referirse a los actores, y distinguen a los actores facilitadores, co-creadores o creadores independientes de valor (e.g. Hewett y Shantz, 2021; Mijnheer y Gamble, 2019). Este enfoque en el análisis de los tipos de actores en función de las esferas cerrada al beneficiario, la esfera conjunta y la esfera cerrada al prestador del servicio definidas desde la SL puede deberse a la necesidad de adaptar la perspectiva abstracta de la SDL a enfoques prácticos que faciliten el análisis, tal y como se defiende desde la SL.

Los estudios que analizan procesos deliberados con múltiples actores destacan mayoritariamente el perfil del actor iniciador y/o coordinador del proceso, referido a diferentes figuras según el contexto de estudio (Melis et al., 2023; Mijnheer y Gamble, 2019; Ramaswamy y Ozcan, 2016). En el contexto de la co-creación de marca, Ramaswamy y Ozcan (2016) se refieren a las *empresas co-creadoras* como entidades que organizan la práctica de co-creación de valor de marca, conectando sus plataformas de implicación de marca con el contexto de experiencia de marca de sus partes interesadas individuales. En el contexto de la co-creación de destinos turísticos, Melis et al. (2023) se refieren al perfil pro-activo y coordinador de la organización de gestión del destino (OGD) como esencial para la co-creación de éxito.

La investigación diferencia entre actores implicados (Jaakkola y Alexander, 2014) o que contribuyen al proceso (Leclercq et al., 2016), de los actores implicados pasivos (Viglia et al., 2018) o también llamados beneficiarios no implicados (Austin y Seitanidi, 2012b) o consumidores (Leclercq et al., 2016). Leclercq et al. (2016) responden a la necesidad de clasificar a los actores sin considerar sus roles de proveedor, cliente, competidor, etc., en su revisión sistemática de la literatura de co-creación de valor y distinguen ocho perfiles en función de si los actores contribuyen al proceso mediante la acción (e.g. desarrollando un nuevo producto) o si contribuyen mediante la interacción (e.g. dialogando); si están orientados al objetivo de la co-creación o no y si contribuyen dentro o fuera del proceso de co-creación (o plataforma de implicación)¹²,

¹² Leclercq et al. (2016) se refieren al proceso de co-creación y a la plataforma de co-creación de forma indistinta.

además de considerar a los actores que no contribuyen al proceso y que clasifican como consumidores¹³.

La perspectiva sistémica y multiactor adoptada en este estudio requiere considerar a todos los actores como co-creadores de valor, si bien desde la perspectiva analítica resulta útil distinguir a los actores en función de otros criterios. Así, y a los efectos de nuestro estudio, distinguimos tres tipos de actores. En primer lugar, los actores *implicados directamente* son los que contribuyen, interactuando y/o actuando, al objeto y objetivo de la co-creación en el entorno de co-creación definido (o plataforma de implicación). En segundo lugar, los actores *implicados fuera de la plataforma* son los que pueden contribuir desde fuera del entorno de co-creación definido, y que no son necesariamente conscientes de hacerlo (por ejemplo, en el caso de co-creación de marca, se puede añadir valor a la marca interactuando en redes sociales particulares). En tercer lugar, los actores que no contribuyen, fuera ni dentro, pero que son *beneficiarios* de la co-creación (e.g. una innovación en salud, un mejor servicio público, un mejor destino), que siguen siendo co-creadores de valor desde la SDL, pero su implicación se limita al uso o consumo de la oferta (Leclercq et al., 2016).

Cuando los procesos no son espontáneos, se distingue el-los *actores focales* o de referencia en el proceso y pueden referirse a empresas (Ramaswamy y Ozcan, 2016; Chang et al., 2013), a diferentes tipos de organizaciones creadas para coordinar procesos multiactor (Pera et al., 2016) o a organizaciones que sustentan diferentes procesos, como consorcios o asociaciones (Reypens et al., 2016).

Esta clasificación de los actores es inclusiva de todas las tipologías de actores (individuos, organizaciones; públicos, privados) y de todos los roles que adquieren en el proceso y solo establece una distinción en función de si contribuyen directamente y de forma consciente en el entorno de las interacciones observables; indirectamente, desde fuera del entorno observado o si no contribuyen de forma consciente y activa y se consideran beneficiarios. Todos son co-creadores de valor desde la perspectiva sistémica y abstracta de la SDL, pero a efectos prácticos y analíticos consideraremos que los actores implicados son los que contribuyen directa y conscientemente en el entorno de la co-creación.

II.2.2.2. La identidad y relevancia de los actores

La identidad “representa la afiliación de un individuo con un grupo de *stakeholders* y el valor relacionado que derivan de esta afiliación” y las identidades de los actores “influyen en la calidad de las relaciones dentro del grupo, impactando en la confianza y co-operación en el proceso” (Schneider y Sachs, 2017, p. 43).

¹³ Todos los perfiles definidos por Leclercq et al. (2016) se corresponden con actores co-creadores de valor bajo la SDL. Desde la SL y la CDL solo son co-creadores quienes interactúan dentro de la plataforma de co-creación (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen et al., 2013) y, en el caso de la CDL, cuando ambas partes están orientadas al objetivo y tarea (Heinonen et al., 2013).

La identidad de los actores se refiere tanto a *quiénes son* como a *qué les identifica* (atributos relevantes). En la literatura revisada, la identidad de los actores se ha abordado para destacar la importancia de priorizar o seleccionar a los actores (Giannopoulos et al., 2021), para analizar cómo influye en el proceso (Best et al., 2019) y como determinante del valor asociativo que los actores derivan de su colaboración con determinados actores (Austin y Seitanidi, 2012a, b; Best et al., 2019). En el proceso de co-creación de marca en el contexto turístico, Giannopoulos et al. (2021) se refieren a la identificación de *stakeholders* como la tarea de decidir quién es quién y dónde pertenece en el ecosistema de servicios multinivel.

Cuando los procesos de co-creación de valor son deliberados, pueden abrirse a un grupo previamente seleccionado de partes interesadas o estar abiertos a la participación de cualquier actor (Leclercq et al., 2016). En el primer caso, la identificación y priorización de quienes son las partes interesadas que deben participar en el proceso se ha destacado como una tarea compleja sobre la que es necesario reflexionar (Austin y Seitanidi, 2012b; Best et al., 2019; Giacomarra et al., 2020) ya que es fundamental para la calidad de las contribuciones al proceso (Best et al., 2019), permite comprender y gestionar sus expectativas (Juriatti et al., 2017) y facilita el proceso de co-creación (Giannopoulos et al., 2021; Keays y Hueman, 2017). En el análisis de la co-creación de un proyecto innovación en agricultura sostenible, Keays y Huemann (2017) argumentan que la forma en que se consideran los grupos de interés es importante para el acceso, la transparencia de la información y el eventual proceso de co-creación y destacan en sus recomendaciones gerenciales que este proceso se facilita en términos de identificación de los principales actores y asignaciones de roles y tareas en los diferentes niveles de interacción.

La identificación de quienes son los actores que deben participar en el proceso de CCVMA se ha analizado en algunos de los estudios revisados desde la integración de los postulados de la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984), que permite incorporar criterios que ayudan a identificar y clasificar a los grupos de partes interesadas que participan en el proceso (Best et al., 2019; Giacomarra et al., 2020; Reypens et al., 2016; Zhang et al., 2021).

La noción de grupos de interés de Freeman (1984) amplía el foco más allá de los consumidores y engloba a “cualquier persona, grupo de personas u organización que influyen y/o pueden verse influidos, por las decisiones de la organización” (p. 46). Para distinguir a los grupos de interés relevantes, la teoría de los *stakeholders* proporciona diferentes criterios, dependiendo del contexto de estudio (Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997). Clarkson (1995) clasificó los grupos de interés como primarios y secundarios, los primeros siendo los necesarios para la supervivencia de la empresa y los segundos, aunque no directamente implicados en las actividades de la empresa, sí con posibilidades de influirla. Mitchell et al. (1997) definen la relevancia como “el grado en el que los gerentes dan prioridad a los reclamos de unos u otros actores” (p. 854) e

identifican el poder, la legitimidad y la urgencia¹⁴ como principales dimensiones o atributos que influyen en la relevancia (en adelante atributos de relevancia) de los *stakeholders* y que son considerados para priorizarlos. Sin embargo, la adopción de la teoría de los *stakeholders* para identificar a los actores relevantes sigue siendo una opción centrada en la organización o empresa focal, que no se corresponde con el análisis centrado en los actores múltiples (Best et al., 2019; Loureiro et al., 2020).

Algunos de los estudios revisados destacan que se deben adoptar enfoques centrados en múltiples actores para analizar los atributos de los actores y su influencia en el proceso de co-creación, en lugar de considerar (solo) los atributos que influyen en la priorización de los *stakeholders*, como sujetos que son gestionados por parte de la empresa (Best et al., 2019; Giannopoulos et al., 2021; Keeys y Huemann, 2017). De cómo sean los actores (identificados por sus atributos pre-existentes¹⁵) depende el grado en el que se les da más o menos prioridad (Best et al., 2019), su mayor o menor facilidad para activar y contribuir a los procesos de co-creación (Kolyperas et al., 2019; Vargo y Lusch, 2004a), su influencia en la decisión del resto de los actores a implicarse (Hewett y Shantz, 2021), las relaciones que se generan en el proceso (Loureiro et al., 2020) y la generación de valor (Best et al., 2019).

Además de los atributos de relevancia definidos por Mitchell et al. (1997) desde la teoría de los *stakeholders*, los estudios revisados que analizan procesos con múltiples actores identifican el *poder no-jerárquico* y basado en el conocimiento y las relaciones de los actores, tanto porque lo tienen como porque lo aprecian en los demás (Hewett y Shantz, 2021), el liderazgo¹⁶ de la organización focal (Loureiro et al., 2020; Mijnheer y Gamble, 2019) o la reputación (de la marca, organización) (Merrilees et al., 2021; Sarkar y Banerjee, 2021) como atributos que influyen tanto en la decisión del resto de los actores para implicarse, como durante el proceso de co-creación de valor. El poder puede influir en sentido inverso, cuando quienes lo ostentan buscan empoderarse a sí mismos en el proceso de co-creación de valor y tienden a rechazar cualquier elemento que representa control sobre su actividad (Leclercq et al., 2016).

En la revisión de la literatura se destacan otro grupo de atributos relativos a *actitudes y capacidades colaborativas*, tanto de la marca u organización focal, como del resto de los actores (Jaakkola y Alexander, 2014; Keeys y Huemann, 2017; Melis et al., 2023; Pera et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021) que son relevantes para implicarse en el

¹⁴ Mitchell et al. (1997): el poder se relaciona con la imposición de voluntad a través de medios coercitivos, utilitarios o normativos; la legitimidad es una característica que se otorga a algunos actores cuyas acciones se perciben como deseables o apropiados, independientemente de si éstos tienen poder jerárquico sobre el negocio y la urgencia, se refiere al grado en el que un *stakeholder* considera que sus reclamos son críticos y sensibles en relación con el tiempo o momento (son urgentes).

¹⁵ Características, actitudes, recursos, rasgos que los actores tienen y que son apreciables por el resto de los actores (Best et al., 2019).

¹⁶ Loureiro et al. (2020): el liderazgo es la habilidad de un individuo para influir, motivar y habilitar a otros para contribuir hacia un propósito; también definido como proceso por el que un miembro de un grupo u organización influye a otros en distintos aspectos (motivarles para alcanzar objetivos, conservar las relaciones de cooperación, el desarrollo de habilidades, apoyo y confianza, etc.,).

proceso y durante el proceso. Los actores se sienten más motivados para implicarse en procesos en los que el resto de los actores y/o la organización focal tienen la capacidad de facilitar las condiciones adecuadas para la co-creación (Hewett y Shantz, 2021; Loureiro et al., 2020; Melis et al., 2023; Mijnheer y Gamble, 2021). A las capacidades colaborativas de los actores, Melis et al. (2023) suman las capacidades absorptivas, puesto que “la colaboración no es posible sin el aprendizaje ni el aprendizaje es posible sin la colaboración” (p. 700). Por otra parte, los rasgos personales relacionados con la colaboración, como la flexibilidad y la capacidad de negociación (Pera et al., 2016) influyen en la co-creación de valor. Por último, los recursos de conocimiento y relacionales que tienen los actores y que aprecian en los demás, como la red de contactos (Keeys y Huemann, 2017) influyen en la decisión y en el proceso. En un último grupo se incluyen otras características personales como la integridad (Hewett y Shantz, 2021) y la creatividad (Pera et al., 2016) que se destacan como otros rasgos o atributos que influyen en el proceso de co-creación.

En la tabla II.8 se presentan agrupados los diferentes atributos de los actores (recursos, capacidades, características) identificados en la literatura revisada por su influencia, tanto para formar parte de procesos de CCVMA, como durante el proceso y que se proponen para su consideración como atributos de relevancia en el análisis de procesos multiactor.

II.2.2.3. El número y la diversidad de los actores

Además de considerar los atributos relevantes de los actores, algunos autores que analizan las dimensiones de los actores o partes interesadas en los procesos de CCVMA se refieren a su número y diversidad como aspectos que pueden influir en el proceso (Best et al., 2019; Reypens et al., 2016; Vrontis et al., 2022).

Las decisiones sobre el grado de inclusión de actores son especialmente relevantes en procesos de co-innovación (Leclercq et al., 2016) o cuyo objeto de análisis implica por naturaleza a un número amplio de partes interesadas, tales como los servicios públicos (Best et al., 2019), la innovación e investigación responsable (Jansma et al., 2022), el desarrollo sostenible (Keeys y Huemann, 2017), la innovación en salud (Reypens et al., 2016), la responsabilidad social corporativa (Jurietti et al., 2017) o el turismo (Giannopoulos et al., 2021).

En procesos de co-innovación, se da prioridad a la inclusión amplia de actores, tanto si tienen las habilidades y conocimiento como si no y se prima la motivación, la creatividad y la cohesión del equipo (Ind y Coates, 2013). A este respecto, Reypens et al. (2016) sostienen que la diversidad se destaca como impulsora de la creación de valor innovador, porque permite acceder a diferentes fuentes de conocimiento y experiencia. Los autores contrastan esta perspectiva de la innovación con la perspectiva de la colaboración, que reconoce que cuando hay demasiadas partes interesadas con posiciones divergentes, se puede limitar la cantidad total de valor que puede ser creado y capturado y se requieren esfuerzos de coordinación adicionales. Los resultados de

su investigación sobre co-innovación en salud mostraron que la diversidad afectó a la cantidad de valor creado y capturado.

Tabla II.8. Atributos relevantes de los actores en procesos de CCVMA

CRITERIO	ATRIBUTOS
Relativos a la autoridad	• Legitimidad (Best et al., 2019) • Poder (Best et al., 2019; Loureiro et al., 2020), poder no-jerárquico (Mijnheer y Gamble, 2019), poder basado en conocimiento y relaciones (Hewett y Shantz, 2021) • Urgencia (Best et al., 2019) • Liderazgo (Loureiro et al., 2020; Mijnheer y Gamble, 2019; Pera et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021) • Reputación (Merrilees et al., 2021; Sarkar y Banerjee, 2021)
Relativos a actitudes y capacidades colaborativas	• Actitud colaborativa, de apertura (Jaakkola y Alexander, 2014; Keeys y Huemann, 2017; Loureiro et al., 2020; Sarkar y Banerjee, 2021) • Orientación social (Cannas et al., 2019), mentalidad u orientación a las relaciones (Mijnheer y Gamble, 2019) • Capacidades colaborativas (Keeys y Huemann, 2017; Melis et al., 2023). • Flexibilidad (Pera et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021) • Receptividad y retroalimentación (Best et al., 2019; Keeys y Huemann, 2017; Ramaswamy y Ozcan, 2016) • Capacidades de negociación (Pera et al., 2016) • Capacidades de comunicación (Loureiro et al., 2020) • Capacidades interpersonales (Liu et al., 2021), capacidad relacional (Best et al., 2018)
Relativos a capacidades de aprendizaje	• Capacidades absorptivas: potenciales y realizadas (Melis et al., 2023)
Relativos a recursos de conocimiento y relaciones	• Conocimiento experto (poder experto) (Hewett y Shantz, 2021) • Conocimiento práctico (poder de información) (Hewett y Shantz, 2021). • Conocimiento y experiencias previas (Liu et al., 2019) • Buenas relaciones interpersonales (poder de referencia) (Hewett y Shantz, 2021) • Buenas relaciones con aquellos que tienen el poder legítimo (poder de conexión) (Hewett y Shantz, 2021) • Redes de contactos (Keeys y Huemann, 2017)
Relativos a comportamiento	• Disponibilidad y dedicación (Sarkar y Banerjee, 2021) • Comportamiento de implicación pro-activa, más allá del necesario para la transacción (Jaakkola y Alexander, 2014)
Otros	• Integridad, humildad, familiaridad (Hewett y Shantz, 2021) • Creatividad (Pera et al., 2016) • Profesionalidad (Best et al., 2019; Sarkar y Banerjee, 2021)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

De la misma manera, otros estudios en el campo de la innovación muestran cómo la participación amplia de actores pone en riesgo el círculo virtuoso de la co-creación de valor, teniendo que decidir entre los beneficios de la inclusión amplia, como la consideración de las dimensiones sociales, y el valor añadido (Jansma et al., 2022).

En procesos de co-producción, se suele buscar que los actores que participan tengan las habilidades adecuadas para contribuir como usuarios principales¹⁷ (Von Hippel, 1986). Sin embargo, los resultados de algunos de los estudios revisados no son consistentes con este principio, especialmente en procesos que implican por naturaleza a un número amplio de partes interesadas. En su estudio sobre co-creación de servicios públicos, Best et al. (2019) destacaron que una amplia determinación de los *stakeholders* es fundamental para la entrega de valor económico y social en los servicios públicos, ya que “los *stakeholders* tienen poder para influir en el comportamiento de una red, independientemente de la presencia de reclamos de legitimidad” (p. 1725). Por otra parte, desde la posición de mantener un criterio inclusivo, la investigación también plantea amenazas como la de perder atención en aquellas partes interesadas que más pueden aportar (Keeys y Huemann, 2017).

Frente al enfoque inclusivo o amplio, algunos estudios, principalmente en el contexto digital, destacan la exclusividad (Jurietti et al., 2017) o selección de actores clave (Erhardt et al., 2019; Viglia et al., 2018), que puedan actuar como atractores o mediadores con otros actores para implicarles de manera efectiva. En su estudio de co-creación de prácticas de responsabilidad social corporativa en plataformas digitales, Jurietti et al. (2017) destacan la exclusividad, referida a la restricción en el número de participantes, como uno de los aspectos clave para generar valor en el proceso.

Aunque la apertura e inclusión son dos aspectos clave en procesos de co-creación (Leclercq et al., 2016), la investigación en procesos de CCVMA arroja resultados diversos en relación con la influencia del número de actores en los procesos de co-creación de valor, tanto en la decisión de implicarse en el proceso, como durante el proceso. Un número reducido y exclusivo de actores puede expresar la distinción de una comunidad y puede proporcionar un sentido de la cohesión con otros usuarios que resulta en una mayor identificación y motivación para participar en el proceso (Jurietti et al., 2017). Sin embargo, un número amplio y diverso otorga legitimidad a la organización focal (Jansma et al., 2022) y es fundamental para la entrega de valor (Best et al., 2019), garantizando la diversidad, como impulsora de la creación de valor innovador (Reypens et al., 2016), aunque también puede influir negativamente en el proceso (Jansma et al., 2022; Reypens et al., 2016).

En la tabla II.9 se resumen algunas de las consideraciones halladas en la literatura revisada en relación con la diversidad y número de actores.

¹⁷ Traducido del término en inglés “lead users”.

Tabla II.9. Consideraciones relativas al número y diversidad de actores

ASPECTO CONSIDERADO	PARTICULARIDAD
En procesos de co-innovación, se debe dar prioridad a la inclusión amplia de actores (Ind y Coates, 2013; Leclercq et al., 2016).	Algunos de los estudios que analizan procesos de co-innovación con múltiples actores obtienen una conclusión diferente: • La inclusión amplia pone en riesgo el círculo virtuoso de la co-creación de valor (Jansma et al., 2022; Reypens et al., 2016) • La inclusión selectiva presenta riesgos de pérdida de legitimidad para la organización focal (Jansma et al., 2022)
En procesos de co-producción, se suele buscar que los actores que participan tengan las habilidades adecuadas para contribuir, en lugar de primar la inclusión (Leclercq et al., 2016).	Algunos de los estudios que analizan procesos de co-producción con múltiples actores obtienen conclusiones diversas. Cuando los procesos consideran un número amplio de actores como beneficiarios últimos, la inclusión amplia: • Es fundamental para la entrega de valor (Best et al., 2019) • Plantea amenazas como la de perder atención en aquellas partes interesadas que más pueden aportar (Keeys y Huemann, 2017)
Alternativas	• Exclusividad (Jurietti et al., 2017) • Selección de actores clave (Erhardt et al., 2019; Viglia et al., 2018), que puedan actuar como atractores o mediadores con otros actores para implicarles de manera efectiva

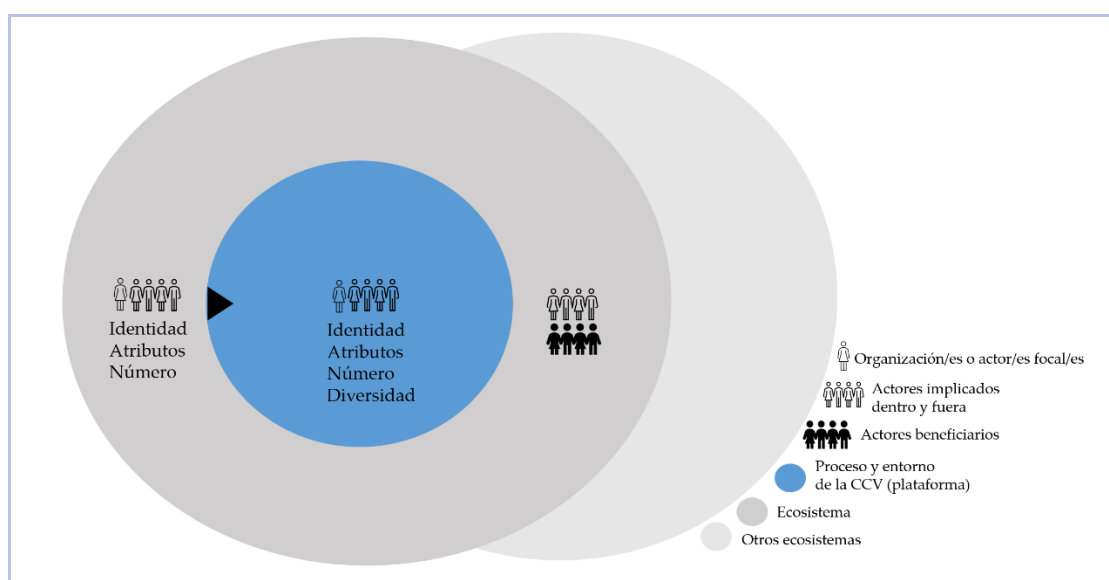
Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

La revisión realizada identifica a los actores como componente de la CCVMA y su papel e identidad, analizada a partir de diferentes atributos relevantes, así como el número y diversidad como dimensiones de los actores, que influyen tanto en la activación del proceso como en el proceso.

En la figura II. 2 se representan los elementos relativos a los actores en el proceso de co-creación con múltiples actores; esto es, su papel, identidad, atributos, número y consecuente diversidad. La identidad y atributos de los actores influyen en el proceso tanto porque son dimensiones que pueden ser tenidas en cuenta para seleccionar a los actores como porque el resto de los actores perciben estas dimensiones y les influye para implicarse en el proceso; por otra parte, el número de actores, cuando es exclusivo, puede influir en los actores escogidos para formar parte del proyecto, dado

que refleja sentido de distinción (Jurietti et al., 2017). Tanto el número, como la diversidad, como la identidad y atributos influyen en el proceso, como se ha comentado con anterioridad. La figura incorpora la tipología de actores propuesta para distinguir a los actores en función de su implicación dentro o fuera del entorno de co-creación o de si solo son beneficiarios de la CCV.

Figura II.2. Los actores en el proceso de CCVMA



Fuente: Elaboración propia

II.2.3. La (co) laboración

Desde las perspectivas de servicio, la SDL argumenta que el valor es siempre co-creado (Vargo y Lusch, 2016) y desde la SL y la CDL se destaca que la distinción entre creación y co-creación de valor reside en la colaboración (Grönroos et al., 2015). En ambos casos, la (co) creación¹⁸ de valor es siempre colaborativa (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015; Vargo y Lusch, 2016).

La mayoría de los estudios empíricos de CCVMA revisados se enfocan en conocer *cómo colaboran* los actores para co-crear valor (e.g. Hewett y Shantz, 2021; Reypens et al., 2021) y el denominador común a todos estos estudios reside en el análisis de sus *interacciones* y de las *acciones o prácticas* en las que se *implican* para contribuir con sus *recursos* al proceso. Así, la necesaria colaboración requerida en los procesos de co-

¹⁸ Tal y como se ha comentado en el epígrafe I.2, Grönroos et al. (2015) se refieren a la co-creación de valor poniendo entre paréntesis el sufijo *co-* porque “puede ser útil distinguir entre la co-creación de valor y la creación de valor que no es colaborativa” (p. 72).

creación de valor se sustenta en torno a los conceptos de interacciones, acciones, recursos e implicación de los actores en el proceso. Estos conceptos, por otra parte, se refieren a los subprocesos de interacción, integración de recursos e implicación, que son centrales e implícitos en todos los procesos de co-creación de valor (Leclercq et al., 2016), como se expone en el epígrafe II.3.

II.2.3.1. Las interacciones y las acciones de co-creación de valor

La colaboración implica *interacción*, una condición necesaria, pero no suficiente, para la co-creación de valor (Grönroos, 2008; Vargo y Lusch, 2004a). Además de la interacción, la colaboración que conduce a la creación de valor requiere de la integración de recursos y del intercambio recíproco de servicio “a través de hechos, procesos y actuaciones en beneficio de otra entidad o para la propia entidad” (Vargo y Lusch, 2004a, p. 2).

Al colaborar, los actores interactúan y actúan (Ballantyne y Varey, 2006; Grönroos, 2008; Leclercq et al., 2016; Payne et al., 2008) para obtener valor mutuo (Vargo y Lusch, 2008a). Leclercq et al. (2016) clasifican las contribuciones de los actores en términos de interacciones y de acciones; Grönroos (2008) argumenta que la integración de recursos va más allá de la interacción, la involucración y la participación, refiriéndose a este aspecto de la co-creación como acciones conjuntas de co-creación. Para Payne et al. (2008) los procesos de co-creación “incluyen procedimientos, tareas, actividades e interacciones que apoyan la co-creación de valor” (p. 84). En este mismo sentido, Frow y Payne (2011) conceptualizan la co-creación como un proceso que incluye acciones e intercambio mutuo de conocimiento.

II.2.3.1.1. Las interacciones de co-creación de valor

Las interacciones han sido concebidas como antecedente de la integración de recursos (Gummesson y Mele, 2010), como una fase del proceso de integración de recursos (Caridà et al., 2019) o como el *locus* de la co-creación (Ramaswamy y Ozcan, 2018).

Las interacciones permiten vincular actores, recursos y prácticas (Bocconcelli et al., 2020) y suponen la oportunidad de establecer las relaciones que proporcionan soporte estructural a las actividades de creación de valor (Ballantyne y Varey, 2006). Las interacciones permiten influir en el proceso de creación de valor (Grönroos y Raval, 2011), así como coordinar a los actores (Grönroos y Voima, 2013) y alinear sus recursos, competencias y procesos (Grönroos, 2004). En definitiva, las interacciones son necesarias para que se produzca el intercambio de servicio (Vargo y Lusch, 2004a).

La revisión de la literatura identifica diferentes tipos de interacciones que resulta conveniente diferenciar para comprender mejor los procesos de co-creación de valor en los que éstas se producen. De manera previa, cabe destacar que no todas las interacciones son interacciones de co-creación de valor. Las interacciones de co-

creación de valor “deben entenderse como interacción de servicio y no solo como contacto o interfaz” (Gummesson y Mele, 2010, p. 191).

En primer lugar, se distinguen las interacciones directas, indirectas e independientes como interacciones de co-creación de valor, aunque solo las directas lo son desde la SL y la CDL (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen y Strandvik, 2015). Las interacciones directas suceden entre actores en el entorno de co-creación definido; las indirectas son interacciones mentales de los actores con el objeto de la co-creación, dentro o fuera del entorno de co-creación, como la imaginación (Vargo y Lusch, 2008a) y las independientes suceden fuera del entorno de co-creación definido. Algunos de los estudios empíricos que analizan procesos de CCVMA desde la SDL se refieren a las interacciones directas, indirectas e independientes de los actores como interacciones de co-creación de valor (e.g. Kolyperas et al., 2019). Otros estudios, sin embargo, destacan las interacciones directas como las interacciones de co-creación de valor (Liu et al., 2021; Pera et al., 2016), aunque están basados en la SDL, poniendo de manifiesto un enfoque analítico alineado con las perspectivas nórdicas del servicio.

Las interacciones han sido también clasificadas en función de su frecuencia y duración. Autores como Frow et al. (2015) o Gummesson y Mele (2010) distinguen las interacciones o procesos únicos o *episódicos*, las interacciones o procesos recurrentes o *secuenciales* y las interacciones o procesos *continuados o relacionales*. En la clasificación de tipos de procesos de co-creación de valor aportada (epígrafe II.1.2.) se considera este mismo criterio para distinguir los procesos puntuales o continuos de CCV.

Las interacciones pueden ser físicas, mentales o virtuales (Grönroos, 2008; Ramaswamy y Gouillart, 2010). Las interacciones físicas son presenciales entre actores; las virtuales pueden darse entre un actor y un sistema o recurso inteligente no humano (Grönroos y Gummerus, 2014) o entre actores a través de una plataforma virtual. Las interacciones mentales son interacciones indirectas que pueden crear valor de manera previa o posterior al uso o experiencia y permiten la co-creación de significados, símbolos o marcas (Vargo y Lusch, 2008a, 2016).

Las interacciones pueden clasificarse también atendiendo al número de actores y a la direccionalidad de las interacciones, que fue denominada por Leclercq et al. (2016) como estructura relacional en su clasificación de las características de las plataformas de implicación. Bajo este criterio, las interacciones pueden ser de uno a uno o diádicas (Grönroos, 2006), de uno a muchos, como las que se dan entre una empresa y sus grupos de interés (Jaakkola y Alexander, 2014), de muchos a muchos, como las que se dan entre varios actores, facilitadas o no por una empresa (Blasco-Arcas et al., 2020) o en red (Best et al., 2019).

En la tabla II. 10 se presentan los distintos tipos de interacciones identificadas en la literatura revisada.

Tabla II.10. Tipología de interacciones de co-creación de valor

CRITERIO	INTERACCIONES
En función de cómo se define el entorno o plataforma de co-creación de valor	• Directas: en la plataforma o entorno de co-creación, en la convergencia de procesos de los actores y en relación con el objeto y objetivo de la co-creación (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen et al., 2013; Hewett y Shantz, 2021; Kolyperas et al., 2019) • Indirectas: interacciones mentales (como la imaginación) con el objeto de la co-creación, en el entorno de co-creación de valor o en otros entornos o plataformas (Heinonen et al., 2013; Kolyperas et al., 2019; Vargo y Lusch, 2011) • Independientes: fuera del entorno o plataforma de co-creación, en el ecosistema independiente al del servicio (Kolyperas et al., 2019; Vargo y Lusch, 2004a)
En función de la perspectiva adoptada	• Bajo la SDL, las interacciones directas, indirectas e independientes que proporcionan servicio son interacciones de CCV • Bajo la SL y la CDL las interacciones indirectas e independientes no son interacciones de co-creación de valor, sino de creación de valor
En función de con quién o con qué se interactúa	• Offline, online (Ramaswamy y Gouillart, 2010) • Físicas, digitales-virtuales, mentales (Leclercq et al., 2016) • Entre actores (físicas o a través de medios digitales) (Grönroos y Gummerus, 2014) • Entre un actor y un sistema inteligente no humano (Grönroos y Gummerus, 2014)
En función de la duración y la frecuencia	• Episódicas, puntuales, únicas (Frow et al., 2015; Gummesson y Mele, 2010; Leclercq et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021) • Secuenciales, recurrentes (Frow et al., 2015; Gummesson y Mele, 2010) • Relacionales o continuas (Frow et al., 2015; Gummesson y Mele, 2010; Keeys y Huemann, 2017; Leclercq et al., 2016)
En función de la estructura interaccional	• De uno a uno (Leclercq et al., 2016) • De uno a muchos (Jaakkola y Alexander, 2014; Leclercq et al., 2016) • De muchos a muchos (Blasco-Arcas et al., 2020; Leclercq et al., 2016) • En red (Best et al., 2019; Gummesson y Mele, 2010; Leclercq et al., 2016; Reypens et al., 2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

II.2.3.1.2. Las acciones de co-creación de valor

Las acciones de co-creación de valor son las actuaciones mediante las que los actores contribuyen al proceso, integrando sus recursos con los de otros actores para obtener valor mutuo (Vargo y Lusch, 2008a).

La literatura de CCVMA revisada se refiere a este componente conductual del proceso utilizando términos como las actividades (Ballantyne y Varey, 2006; Merrilees et al., 2021), el comportamiento (Jaakkola y Alexander, 2014), las acciones (Frow y Payne, 2011; Grönroos, 2008), tareas (Payne et al., 2008), mecanismos (Best et al., 2018) o las prácticas (Marcos-Cuevas et al., 2016) que llevan a cabo los actores durante el proceso de co-creación de valor. En ocasiones, esta terminología se utiliza de manera indistinta.

Las acciones de co-creación que siguen un patrón determinado se conciben como prácticas (Korkman et al., 2010) y se denominan en su acepción general como *prácticas de integración de recursos* (Lusch y Vargo, 2014) o *de co-creación de valor* (Vargo y Akaka, 2012). "Las prácticas son unidades fundamentales de la creación de valor" (Korkman et al., 2010, p. 236) que permiten que se realice el valor potencial de los recursos, convirtiéndolos en beneficios específicos (Lusch et al., 2008).

Desde la SDL, las prácticas de integración de recursos son centrales a la co-creación de valor (Vargo y Akaka, 2012). Mediante las prácticas de integración de recursos cada actor incorpora sus recursos a los procesos de otro actor y la co-creación de valor sucede "al integrar los recursos de los actores de acuerdo con sus expectativas, necesidades y capacidades" (Gummesson y Mele, 2010, p. 192). Mediante este tipo de prácticas no solo se co-crea valor al permitir que se realice su valor potencial, sino que al integrar recursos se permite la creación de nuevos recursos potenciales que, a través del intercambio de servicio, pueden ser usados con posterioridad para acceder a otros recursos que se integren para co-crear valor (Vargo y Lusch, 2008a, 2011).

La revisión de la literatura de CCVMA permite identificar diferentes tipos de prácticas, analizadas como actividades, prácticas o comportamientos (Ballantyne y Varey, 2006; Caridà et al., 2019; Dehling et al., 2022; Gummesson y Mele, 2010; Jaakkola y Alexander, 2014; Korkman et al., 2010; Lusch y Vargo, 2014; Marcos-Cuevas et al., 2016; Merrilees et al., 2021, entre otros).

Casi inmediatamente después de la publicación de los primeros postulados de la SDL, Ballantyne y Varey (2006) reflexionan sobre las actividades de creación de valor para ampliar o modificar algunos de los principios defendidos por Vargo y Lusch (2004a). Poniendo el foco en las interacciones, estos autores identifican tres tipos de actividades que denominaron *relacionar*, *comunicar* y *conocer*. Las relaciones, para dar soporte estructural a la aplicación de recursos de conocimiento; la comunicación dialógica, para desarrollar las relaciones, y la renovación del conocimiento, para mejorar la experiencia de servicio, especialmente cuando es co-creada a través del diálogo y el aprendizaje conjuntos (ibid.).

Lusch y Vargo (2014) se refieren a las *prácticas de integración de recursos* y las clasifican en *prácticas de representación, normalización e integración de recursos*. Las prácticas de representación “son las que describen qué es un recurso y cómo funciona” (Korkmann et al., 2010, p. 170) y se refieren a la creación de significados en las interacciones a través de comunicaciones y con la ayuda de términos e imágenes; las prácticas de normalización facilitan la colaboración y contribuyen a establecer reglas, normas o prácticas sociales requeridas en los intercambios sociales, como la coordinación de esfuerzos (aplicación de procedimientos, normas, etc.). Las prácticas de integración de recursos se refieren a las “actividades de integración de recursos relacionadas con instancias específicas de co-creación de valor” (Korkmann et al., 2010, p. 170). Para Koskela-Huotari y Vargo (2016), los actores integran recursos para co-crear valor para ellos mismos (en beneficio propio) o para crear nuevos recursos potenciales que pueden ser intercambiados a través de la provisión de servicio con otros.

Gummesson y Mele (2010) y Caridà et al. (2019) analizan las prácticas de integración de recursos como aquellas que permiten acceder a los recursos, compartirlos, actuar sobre ellos, integrarlos y usarlos. Gummesson y Mele (2010) identifican la complementariedad¹⁹, la redundancia y la combinación como prácticas de integración de recursos. Para Caridà et al. (2019) las prácticas de integración de recursos son secuenciales e incluyen el emparejamiento o adaptación de los recursos, la actuación sobre los recursos (recursividad) y la valoración o interpretación de los recursos.

En sus respectivos modelos de co-creación de valor e integración de recursos Gummesson y Mele (2010) y Caridà et al. (2019), junto a Dehling et al. (2022), destacan el emparejamiento como un proceso dialógico y como una *práctica de coordinación* que alinea recursos (Caridà et al., 2019), objetivos, actividades y procesos (Gummesson y Mele, 2010) o actores, instituciones, procesos y prácticas²⁰ (Dehling et al., 2022).

Marcos-Cuevas et al. (2016) desarrollan un modelo de capacidades y prácticas de co-creación en el que identifican tres dimensiones de las prácticas de co-creación de valor que denominan de *vinculación*²¹, de *materialización* y de *institucionalización*. La dimensión de vinculación engloba las prácticas que se producen de forma continua y que se refieren a facilitar conexiones y a movilizar redes, como compartir información e ideas sobre la relación, las ofertas, los mercados y los recursos; la dimensión de materialización engloba las prácticas relativas al desarrollo de las ofertas co-creadas y la dimensión de institucionalización incluye las prácticas que están imbricadas en las

¹⁹ En este mismo sentido, desde la teoría de la colaboración, Austin y Seitanidi (2012a) propusieron que una fuente de valor es la complementariedad de recursos; esto es, la obtención de acceso a los recursos necesarios que son diferentes a los que un actor posee y destacaron que la realización del valor potencial de la complementariedad de recursos es dependiente de conseguir el ajuste organizacional.

²⁰ Dehling et al. (2022) conciben los recursos como actores, instituciones, procesos y prácticas.

²¹ Traducido del término en inglés “linking”.

prácticas de vinculación y materialización, mediante una continua coordinación, como el diseño de instituciones y estructuras que capturan y retienen el valor creado (ibid.).

A los efectos del presente estudio, se concibe la acepción general *prácticas de integración de recursos* como *prácticas o acciones de co-creación de valor*, ya que por definición son llevadas a cabo integrando los recursos propios con los de otros actores (co-creación) para obtener valor para uno mismo y para los demás (valor). En este sentido, los tipos de prácticas de integración de recursos relativas a las maneras de integrar recursos (complementariedad, redundancia, combinación), analizadas por Gummesson y Mele (2010), o relativas a las fases en el proceso de integración de recursos (emparejamiento, recursividad, valoración), analizadas por Caridà et al. (2019), se consideran subyacentes a todas las prácticas de co-creación de valor, ya que en todas las acciones de co-creación de valor está implícita la integración de recursos. Por otra parte, las prácticas de representación y normalización de Lusch y Vargo (2014) se asocian a las dimensiones de vinculación e institucionalización identificadas por Marcos Cuevas et al. (2016), respectivamente; las actividades de co-creación analizadas por Ballantyne y Varey (2006) se consideran prácticas de representación y/o vinculación y las prácticas de coordinación que suponen el emparejamiento o ajuste se consideran prácticas de normalización e institucionalización.

Las consideraciones anteriores se incorporan a la propuesta de clasificación integrada de tipos de prácticas de co-creación de valor (o de integración de recursos) que se presenta en la tabla II.11.

Para contribuir a clarificar las diferentes tipologías de prácticas de co-creación o integración de recursos, en la tabla II.12 se presentan algunos ejemplos de acciones, comportamientos, actividades y/o prácticas identificadas en la literatura empírica en función de si se trata de prácticas de representación (o vinculación), normalización (o institucionalización) y/o de materialización.

II.2.3.1.3. Los recursos

En el análisis de la co-creación de valor la consideración de los recursos que se integran en el proceso cobra especial importancia, dado que el valor es co-creado por los actores al combinar e integrar los recursos y es determinado por los beneficiarios cuando se utilizan los recursos (valor en uso) (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2008a). “Los recursos se aplican e integran para co-crear valor; esto es, para mejorar el bienestar de uno mismo al mejorar el bienestar de los demás” (Koskela-Huotari y Vargo, 2016, p. 166). El énfasis en la aplicación destaca a los recursos *operantes*, como el conocimiento y las habilidades, sobre los recursos *operandos*, como las materias primas (Koskela-Huotari y Vargo, 2016) como la fuente fundamental de ventaja competitiva (Vargo y Lusch, 2004a).

Los recursos no tienen valor por sí mismos, no tienen funciones a priori (Bocconcelli et al., 2020), sino que se requiere la acción y evaluación humana para transformar los recursos potenciales en recursos realizados (Lusch y Vargo, 2014). “Los recursos no son; devienen. (...) este cambio en la perspectiva de los recursos ayuda a

proporcionar un marco para la nueva lógica dominante del marketing” (Vargo y Lusch, 2004a, p.2). A este proceso se le denomina *recursividad*²², definida como “la capacidad de los recursos potenciales para facilitar el logro de algo deseable” (Koskela-Huotari y Vargo, 2016, p. 164) y está determinada por la disponibilidad de otros recursos potenciales, complementarios e inhibidores, incluida la capacidad de los actores de integrar y aplicar estos recursos (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2004a).

Tabla II.11. Tipología de prácticas de co-creación de valor

TIPOS Y DESCRIPCIÓN DE PRACTICAS DE CO-CREACIÓN DE VALOR	
Prácticas de integración de recursos: son centrales e implícitas en todas las prácticas de co-creación de valor (a partir de Lusch y Vargo, 2014)	
• Acceder, compartir, ajustar, integrar, valorar los recursos (Caridà et al., 2019; Gumesson y Mele, 2010) para co-crear valor para uno mismo (en beneficio propio) o para crear nuevos recursos potenciales que pueden ser intercambiados a través de la provisión de servicio con otros (Koskela-Huotari y Vargo, 2016) ◦ Complementariedad, redundancia, combinación (Gumesson y Mele, 2010) ◦ Emparejamiento o adaptación de recursos, actuación sobre los recursos o recursividad, valoración o interpretación de recursos (Caridà et al., 2019)	
Prácticas de normalización e institucionalización: transversales a las prácticas de representación y vinculación y a las prácticas de materialización (a partir de Lusch y Vargo, 2014 y Marcos Cuevas et al., 2016)	Prácticas de representación y vinculación (a partir de Lusch y Vargo, 2014 y Marcos Cuevas et al., 2016)
• Diseño de instituciones y estructuras que capturan y retienen el valor creado (Marcos Cuevas et al., 2016) • Establecimiento de reglas, normas o prácticas sociales, como la coordinación de esfuerzos (Lusch y Vargo, 2014) • Emparejamiento o ajuste de recursos, objetivos, actores, instituciones, procesos y prácticas (Caridà et al., 2019; Dehling et al., 2022; Gumesson y Mele, 2010)	• Relacionar, comunicar, conocer (Ballantyne y Varey, 2006) • Creación de significados en las interacciones a través de comunicaciones y con la ayuda de términos e imágenes (Lusch y Vargo, 2014) • Facilitación de conexiones y movilización de redes, como compartir información e ideas sobre la relación, las ofertas, los mercados y los recursos (Marcos Cuevas et al., 2016)
	Prácticas de materialización (a partir de Marcos Cuevas et al., 2016)
	• Prácticas operativas relativas a la producción de la oferta (u objeto de la co-creación), como desarrollar conceptos y conocimiento, mejorar la oferta, promocionar la oferta (Marcos Cuevas et al., 2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

²² Traducido del término en inglés “*resourceness*”.

Tabla II.12. Ejemplos de prácticas de co-creación de valor

PRÁCTICAS	EJEMPLOS EN LA LITERATURA
Prácticas de normalización e institucionalización	• Identificación y priorización de actores (Best et al., 2019), mapeo de actores (Pera et al., 2016; Vrontis et al., 2022) • Establecimiento de instrucciones de procesos y prácticas (Mijnheer y Gamble, 2019); implementación de procesos formalizados (Pera et al., 2016); procesos de coordinación (Reypens et al., 2016) • Constituir una estructura de gobernanza (Best et al., 2019; Chang et al., 2013) • Reconciliar o ajustar intereses (Austin y Seitanidi, 2012a; Chang et al., 2013; Vrontis et al., 2022), expectativas (Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017) y valores (Merrilees et al., 2021)
Prácticas de representación y vinculación	• Co-diagnóstico, co-ideación, co-evaluación (Marcos Cuevas et al., 2016; Russo-Spena y Mele, 2012) • Procesos de consulta: compartir información y discutir ideas, necesidades y expectativas (Reypens et al., 2016) • Comportamiento de implicación de influencia, defensa de marca (Jaakkola y Alexandre, 2014; Merrilees et al., 2021) • Comportamiento de movilización (Jaakkola y Alexandre, 2014)
Prácticas de materialización	• Co-diseño, co-test, co-lanzamiento (Marcos Cuevas et al., 2016; Russo-Spena y Mele, 2012) • Ayuda pro-activa a clientes (Merrilees et al., 2021) • Co-innovación (Merrilees et al., 2021) • Comportamiento de implicación de co-desarrollo (Jaakkola y Alexandre, 2014) • Comportamiento de implicación de aumento (Jaakkola y Alexander, 2014)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

En paralelo a su evolución desde el enfoque diádico al enfoque en los ecosistemas de servicio, la SDL añade a los recursos operandos y operantes la distinción entre los recursos privados, mercantiles o públicos (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2011). Los recursos privados son aquellos que se intercambian a través de redes sociales con amigos y familiares “sin usar el dinero como derecho por el servicio” (e.g. la amistad); los mercantiles son los que “se adquieren en el mercado, a menudo a través de intercambios indirectos de servicio (e.g. dinero y bienes)” y los públicos son los que “están disponibles para la comunidad, como el idioma y las normas sociales o que son

proporcionados por entidades gubernamentales en el intercambio por impuestos (e.g. salud, educación)” (Koskela-Huotari y Vargo, 2016, p. 166).

El análisis de los recursos ha sido abordado desde teorías específicas como la teoría de la ventaja de recursos (Hunt y Morgan, 1995; Hunt, 2012) o la teoría de la interacción de recursos del grupo Industrial de Marketing y Compras (IMP) (Bocconcelli et al., 2020), que han sido adoptadas en estudios que analizan la CCVMA (e.g. Edvardsson et al., 2011; Gummesson y Mele, 2010; Leclercq et al., 2016; Pera et al., 2016).

Desde la teoría de la ventaja de recursos (TVR), Hunt (2012) define los recursos desde la perspectiva de la empresa como “entidades tangibles e intangibles disponibles para la empresa que permiten producir eficientemente y/o efectivamente una oferta de mercado que tiene valor para algunos segmentos de mercado” (p. 10) y los clasifican como financieros (e.g. recursos de caja, acceso a mercados financieros), físicos (e.g. plantas, equipamientos), legales (e.g. marcas, licencias), humanos (e.g. habilidades y conocimiento de los empleados), organizacionales (e.g. competencias, controles, políticas, cultura), informacionales²³ (e.g. conocimiento del cliente e inteligencia competitiva) y relacionales (e.g. relaciones con proveedores y clientes). Partiendo de la TVR, Edvardsson et al. (2011) y Leclercq et al. (2016) distinguen los recursos operandos de los recursos operantes y se refieren a estos últimos como humanos, organizacionales, informacionales y relacionales.

Desde la perspectiva de la interacción de recursos, Bocconcelli et al. (2020) argumentan que la SDL solo diferencia entre recursos operantes y operandos, sin elaborar en sus características y ofrecen un marco de referencia de medio rango como el Modelo de Interacción 4R, que distingue los recursos físicos (productos, e instalaciones) de los organizacionales y sociales (unidades de negocio y relaciones de negocio), para facilitar la sistematización del análisis de la interacción entre dos o más recursos.

Al objeto de facilitar el análisis de los tipos de recursos con los que los actores contribuyen a los procesos de co-creación de valor, se propone una clasificación de los diferentes tipos de recursos identificados en la literatura revisada que parte de la primera clasificación de recursos operandos y operantes (Vargo y Lusch, 2004a, 2008a) e incorpora las contribuciones desde otras perspectivas (tabla II.13).

²³ Para distinguir entre el conocimiento como recurso informacional (operando) y como recurso humano (operante) es útil consultar a Ballantyne y Varey (2006), quienes establecen una diferenciación entre el conocimiento tácito, o know-how y competencias de los empleados, como recursos de la empresa (o recursos colectivos operantes) y el conocimiento explícito, o basado en medios y que puede ser digitalizado, duplicado y circulado, como recurso operando. El conocimiento tácito se deriva del aprendizaje conjunto y el conocimiento explícito puede ser adquirido (comprado).

Tabla II.13. Tipología de recursos

CRITERIO	RECURSOS
En función de si son recursos con los que se actúa (normalmente intangibles) o sobre los que se actúa (normalmente tangibles) (Vargo y Lusch, 2004a)	• Operantes (e.g. habilidades, ideas, conocimientos, relaciones, personas, información, tecnología, tiempo) • Operandos (e.g. infraestructuras, equipamientos, dinero, tierra, vida animal, minerales y otros recursos naturales, plataformas de implicación)
En función de su origen y naturaleza (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2011; Vargo et al., 2008)	• Mercantiles (e.g. bienes, dinero): el servicio se intercambia en el mercado a cambio de dinero o de bienes • Públicos (e.g. la educación y la salud públicas): el servicio es comunitario a cambio del pago de impuestos • Privados (e.g. la amistad): el servicio se recibe en intercambios personales con amigos y familiares a cambio de amistad o relación
Híbridos. En función de si son físicos o no; si son propios de las personas en las organizaciones o de las organizaciones; de su naturaleza (legal, informativa, financiera, relacional) (Hunt, 2012)	• Humanos (e.g. habilidades, competencias, conocimiento de los empleados y clientes) • Financieros (e.g. recursos de caja, acceso a mercados financieros). • Legales (e.g. marcas, licencias) • Informacionales (e.g. conocimiento del cliente e inteligencia competitiva; conocimiento sobre el mercado, los competidores y la tecnología) • Organizacionales (e.g. competencias, controles, políticas, cultura, rutinas, procedimientos, instrucciones, reglas) • Relacionales (e.g. relaciones con proveedores, clientes y competidores, redes) • Físicos (e.g. plantas, equipamientos)
En función de si son físicos y con propiedades materiales o no (Bocconcelli et al., 2020): todos son organizacionales.	• Físicos, con propiedades materiales ◦ Productos: combinaciones de productos y servicios intercambiados entre unidades de negocio (incluyen desde un solo elemento físico, como los componentes, a un sistema completo que incluye servicios postventa) ◦ Instalaciones: recursos necesarios para desarrollar, fabricar y transportar productos (e.g. almacenes o camiones) • Organizacionales y sociales, con características intangibles ◦ Unidades de negocio: el conocimiento, la identidad, la reputación y las rutinas de una organización (y/o una división o departamento). Las unidades de negocio utilizan sus habilidades y conocimientos para organizar, gestionar y controlar productos e instalaciones ◦ Relaciones de negocio: los recursos de las relaciones comerciales emergen en la interfaz entre unidades de negocios. La interacción en una relación específica afecta y es afectada por otras relaciones e incluye recuerdos de lo que ha sucedido en el pasado, así como las expectativas sobre las actividades futuras

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Como se puede observar en la clasificación aportada, basada en estudios teóricos, la mayoría de los recursos se refieren a recursos de las empresas u organizaciones, que pueden ser utilizados en intercambios de naturaleza mercantil.

Desde la literatura empírica, la mayoría de los estudios de CCVMA revisados analizan los recursos como recursos operantes y operandos (Pera et al., 2016; Reypens et al., 2016) o tangibles e intangibles (Giannopoulos et al., 2021). Por otra parte, se identifican algunos recursos que no son destacados en los estudios teóricos. Además de los recursos propios de las organizaciones, algunos estudios identifican recursos personales como la identidad, el orgullo, la autenticidad y la creatividad (Keeys y Huemann, 2017; Zhang et al., 2021) y otros consideran como recursos algunos factores conductuales como la implicación o el trabajo físico (Jaakkola y Alexander, 2014; Zhang et al., 2021) o actitudinales como el empoderamiento (Zhang et al., 2021).

II.2.3.2. La implicación

Al referirse a la colaboración de los actores en los procesos de co-creación, la literatura de CCVMA revisada utiliza una terminología diversa y en ocasiones, estos términos se utilizan de manera indistinta.

Algunos estudios se refieren a la participación (Erhardt et al., 2019; Juriatti et al., 2017), la colaboración (Hewett y Shantz, 2021; Jansma et al., 2022; Keeys y Huemann, 2017; Kim et al., 2020; Mijneer y Gamble, 2019), o la cooperación (Melis et al., 2023) para referirse a la colaboración de los actores en el proceso de co-creación. En algunos casos, se mencionan formas de colaboración activas, utilizando términos como el compromiso con la colaboración (Melis et al., 2023), la actitud y el comportamiento colaborativo (Pera et al., 2016), el compromiso (Keeys y Huemann, 2017; Kolyperas et al., 2019), el esfuerzo colaborativo o conjunto (Hewett y Shantz, 2021; Kim et al., 2020), la creación activa (Hewett y Shantz, 2021), el papel activo (Ramaswamy y Ozcan, 2016), la participación activa (Juriatti et al., 2017) o directa (Erhardt et al., 2019), el comportamiento activo (Merrilees et al., 2021) o el comportamiento de implicación (Jaakkola y Alexandre, 2014).

El término más utilizado en la literatura revisada para referirse a la colaboración de los actores en el proceso de co-creación es la **implicación**²⁴ (Jansma et al., 2022; Juriatti et al., 2017; Liu et al., 2019) y se considera un componente clave del proceso de co-creación de valor (Chang et al., 2013).

El análisis de cómo los actores se implican y contribuyen a la co-creación de valor es un tema de creciente actualidad (Blasco-Arcas et al., 2020; Brodie et al., 2019). Sin embargo, la implicación se concibe de diferentes maneras según la perspectiva adoptada y no existe un consenso en relación con su conceptualización y dimensiones (Loureiro et al., 2020).

²⁴ Traducido del término en inglés “engagement”.

La implicación con actores múltiples se ha estudiado desde la teoría de los *stakeholders* (Freeman et al., 2017; Greenwood, 2007; Mitchell et al., 2022), o desde la integración de diferentes perspectivas (Kujala et al., 2022) como implicación de los *stakeholders* (o partes interesadas). Desde esta teoría, el constructo implicación de las partes interesadas se concibe como un proceso enfocado en la organización y referido a cómo las empresas implican a las partes interesadas como medio para obtener beneficios organizacionales, incorporando objetivos, acciones e impactos (Kujala et al., 2022). En ocasiones, la implicación de los *stakeholders* se ha utilizado de manera indistinta a la co-creación de valor con múltiples actores (Giacomarra et al., 2020; Kujala et al., 2022), considerando la co-creación como el método estratégico y colaborativo mediante el que es posible observar la implicación de los grupos de interés en acción (Giacomarra et al., 2020).

Bajo la perspectiva de la SDL, los actores co-creadores incluyen a beneficiarios que pueden mostrar un papel pasivo en el proceso. Sin embargo, bajo las perspectivas nórdicas los actores co-creadores necesitan “implicarse deliberadamente con los proveedores del servicio” (Grönroos et al., 2015, p. 75) y solo la concepción de una forma de colaboración activa puede aplicarse al analizar la co-creación de valor desde estas perspectivas.

Estas diferentes maneras de concebir el grado de colaboración (activa, pasiva) se refleja en las distintas nociones de la implicación, que puede concebirse como un tipo de comportamiento activo que va más allá de lo esperado (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021) o puede distinguir este nivel de implicación activo de un nivel pasivo, cuando los actores son simplemente consumidores (Viglia et al., 2018). Estos dos niveles de contribución han sido también analizados como comportamiento voluntario de participación en las actividades de la empresa (*extra role*)²⁵ y como comportamiento dirigido a lograr los propios objetivos de consumo (*in role*), respectivamente, a los que se refieren Leclercq et al. (2016) en su revisión sistemática de la literatura de co-creación de valor.

Los últimos avances en el estudio de la CCVMA se alejan de la concepción del papel pasivo de los actores para considerar su papel activo en el proceso (Best et al., 2018) y centran la atención en la implicación de los actores, concebida como contribución activa o *extra role* en el proceso (Jansma et al., 2022; Jurietti et al., 2017; Merrilees et al., 2021). Jurietti et al. (2017) defienden que la participación activa de los *stakeholders* es crucial y una precondition necesaria que permite la co-creación de valor.

De manera paralela a la evolución de la concepción de la co-creación de valor hacia una perspectiva sistémica e institucional, el concepto de implicación ha evolucionado también desde su centralidad en el cliente, enfocada en las relaciones diádicas entre el cliente como sujeto y la empresa como objeto focal, hacia la concepción de la implicación del consumidor en contextos con actores múltiples (Brodie et al., 2011;

²⁵ Como los que se producen en procesos de innovación, promoción de la empresa, generación de boca oído o provisión de comentarios. Ambos (*in role* y *extra role*) pueden inducirse a través del diseño de la plataforma de participación (Nambisan y Baron, 2009 en Leclercq et al. 2016).

Hollebeek et al., 2019; Jaakkola y Alexander, 2014) y, por último, hacia el estudio sistémico de la implicación de múltiples actores (Alexander et al., 2018; Brodie et al., 2019; Storbacka et al., 2016).

Brodie et al. (2011) recogen la necesidad de desarrollar el concepto de implicación del cliente en el contexto de ecosistemas de múltiples actores y lo conciben como un “estado psicológico” que “se produce bajo un conjunto específico de condiciones dependientes del contexto que generan distintos niveles de implicación” y que “existe como un proceso dinámico e iterativo dentro de las relaciones de servicio que co-crean valor” (Brodie et al., 2011, p. 260).

Desde la perspectiva sistémica e institucional, Storbacka et al. (2016) definen la implicación de los actores como “la *disposición* de los actores a implicarse en la *actividad de implicarse* en un proceso *interactivo* de integración de recursos en el *contexto institucional* proporcionado por un *ecosistema* de servicio” (p. 3009, énfasis añadido). Por su parte, Alexander et al. (2018) definen la implicación de múltiples actores como “las contribuciones voluntarias de recursos de un actor que se centran en el objeto de la implicación, van más allá de lo elemental para el intercambio y ocurren en interacciones con un objeto focal y/u otros actores (...). Esencialmente, un actor implicado está *dispuesto* a invertir una amplia gama de recursos (como tiempo, dinero, información, mano de obra) *centrándose en el objeto* de implicación focal (por ejemplo, un producto, marca), y estas contribuciones de recursos ocurren a través de *comportamientos de participación* específicos e interactivos” (p. 336, énfasis añadido).

La implicación se ha analizado como un constructo multidimensional con dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales (Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2019; Patterson et al., 2006). Para Patterson et al. (2006) la implicación del cliente es el nivel de la presencia física, cognitiva y emocional en su relación con una organización. Por su parte, Hollebeek et al. (2019) conciben la implicación como “la inversión voluntaria y motivada de un cliente de recursos operantes focales que incluyen conocimientos y habilidades cognitivos, emocionales, conductuales y sociales y recursos operandos (por ejemplo, equipos) en interacciones de marca en sistemas de servicio” (p. 166).

La dimensión cognitivo-afectiva es concebida como disposición, estado mental o psicológico, interés y actitud positiva (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021; Storbacka et al., 2016; Viglia et al., 2018) con el objeto focal (marca, organización, actores, etc.) y suele ser considerada como antecedente de la conducta (Alexander et al., 2018; Merrilees et al., 2021; Viglia et al., 2018).

La dimensión conductual o comportamiento de implicación es el componente “que puede medirse a través de interacciones visibles” (Viglia et al., 2018, p. 405), de manera que la investigación empírica analiza mayoritariamente la implicación conductual (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021). La dimensión conductual refleja las inversiones voluntarias específicas de recursos como el tiempo, la energía o el esfuerzo en interacciones con un objeto focal de la implicación (Alexander et al., 2018; Brodie et al., 2011). Jaakkola y Alexander (2014) y Merrilees et al. (2021) definen la implicación en su dimensión conductual como “el comportamiento desinteresado o benevolente

del cliente que va más allá del esperado en su faceta de cliente” (Jaakkola y Alexander, 2014, p. 248) o como “un acto de comportamiento activo que requiere más que la simple voluntad de actuar” y que “excede las expectativas normales de la transacción, algo que va más allá de las obligaciones normales” (Merrilees et al., 2021, p. 808).

Las diferentes concepciones de implicación con múltiples actores destacan su multidimensionalidad, su naturaleza interactiva, voluntaria y contextual, su condición asociada a un ámbito mayor al de las transacciones de intercambio y los efectos que produce para diferentes actores (Alexander et al., 2018; Storbacka et al., 2016).

Pasar de la concepción micro o diádica a la concepción multiactor significa considerar que la implicación sucede en diferentes niveles del ecosistema de servicio y, por tanto, implica considerar el contexto, las instituciones y las estructuras institucionales, que son los que proporcionan las normas, reglas y prácticas para la implicación de los actores (Alexander et al., 2018). La concepción sistémica y multiactor de la implicación amplía el foco de análisis para considerar el contexto amplio de los diferentes niveles del ecosistema en el que tiene lugar la implicación, así como los contextos paralelos o coexistentes que implican diferentes ecosistemas de servicios (sectores, industrias), ya que “cada actor está simultáneamente ocupando múltiples contextos de implicación y están en la intersección de múltiples contextos de implicación” (Alexander et al., 2018, p. 341).

En la tabla II.14 se presentan algunas de las concepciones de la implicación halladas en la literatura revisada, que se ordenan en función de diferentes criterios para facilitar su comprensión y evolución.

La revisión realizada identifica la *colaboración* como componente central de la CCVMA, y las *interacciones* y *acciones o prácticas* de co-creación de valor (prácticas de integración de recursos), que requieren de la *implicación* de los actores, como dimensiones de la colaboración, necesaria para la CCVMA.

Nuestro estudio distingue las interacciones de las interacciones de co-creación de valor, proporcionando una clasificación integrada de los diferentes tipos de interacciones. Por otra parte, se clasifican las acciones o prácticas de co-creación de valor proponiendo una clasificación en la que se distinguen las prácticas de integración de recursos como subyacentes a todas las acciones de co-creación de valor, las prácticas de normalización o institucionalización como transversales y las prácticas de representación o vinculación, además de las prácticas de materialización. A través de estas prácticas, los actores integran diferentes tipos de recursos operandos y operantes; mercantiles, privados o públicos; humanos (de las personas) u organizacionales (de la empresa o entidad). Este estudio distingue las dimensiones cognitivo-afectivas de la implicación como antecedentes de la dimensión conductual, y sus concepciones desde diferentes perspectivas, destacando la reciente concepción sistémica del constructo.

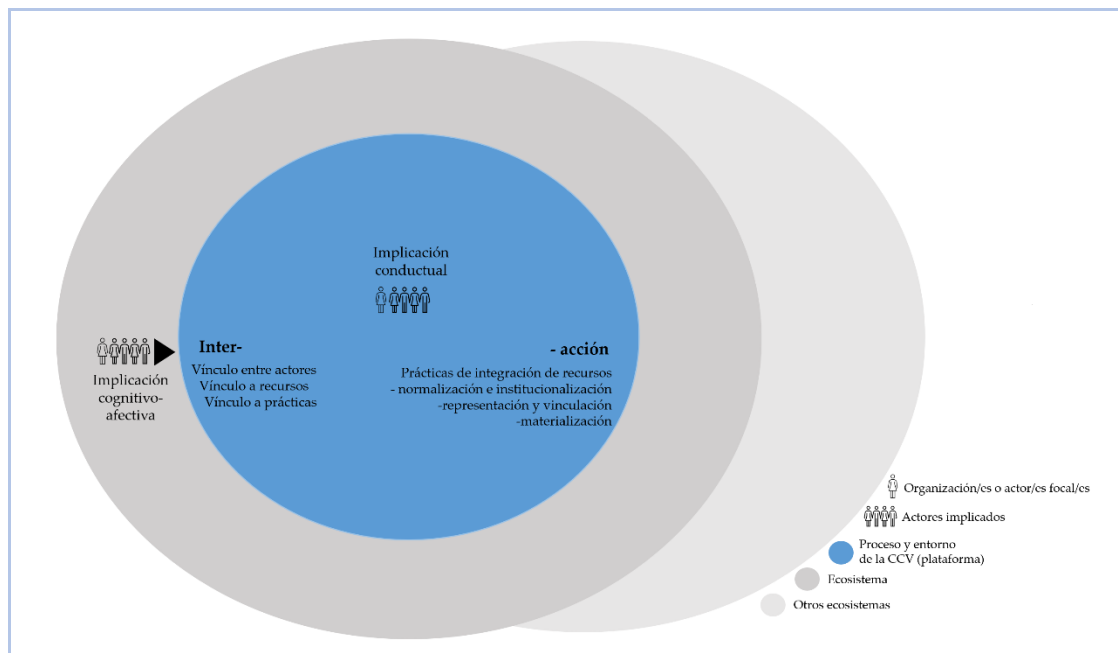
Tabla II.14. Concepciones de la implicación

CRITERIO	CONCEPCIONES DE LA IMPLICACIÓN
En función del grado o nivel de colaboración	• Implicación <i>in role</i> o pasiva: los actores son simplemente consumidores, su comportamiento se dirige a lograr los propios objetivos de consumo (Leclercq et al., 2016) • Implicación <i>extra role</i> o activa: comportamiento voluntario de participación (Leclercq et al., 2016); comportamiento activo que va más allá de lo esperado (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021)
En función de la perspectiva adoptada	• Bajo la SDL, los actores co-creadores incluyen a beneficiarios que pueden mostrar un papel pasivo en el proceso (implicación activa y /o pasiva). • Bajo la SL, la CDL y la teoría de la CCV los actores co-creadores necesitan implicarse deliberadamente (implicación activa)
En función de sus dimensiones	• Implicación cognitivo-afectiva: predisposición psicológica (Merrilees et al., 2021); estado psicológico (Brodie et al., 2011), interés y actitud positiva (Viglia et al., 2018), conexión (Brodie et al., 2013), conexión emocional y empoderamiento de los consumidores (Miller, 2007); lealtad racional (incluye satisfacción general, intención de recomprar e intención de recomendar) y apego emocional (incluida la confianza en una marca, la creencia en su integridad, el orgullo por la marca y la pasión por ella) (Appelbaum, 2001). • Implicación conductual: comportamiento desinteresado, benevolente, activo hacia la organización focal o actividad (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021)
En función de su centralidad	• La empresa y el <i>cliente</i>: la implicación del cliente es el nivel de la presencia física, cognitiva y emocional en su relación con una organización (Patterson et al., 2006) • La empresa y sus <i>grupos de interés</i>: la empresa implica a sus partes interesadas como medio para obtener beneficios organizacionales, incorporando objetivos, acciones e impactos (Kujala et al., 2022) • El cliente en ecosistemas de servicio <i>con otros actores</i>: “la inversión voluntaria y motivada de un cliente de recursos operantes focales que incluyen conocimientos y habilidades cognitivos, emocionales, conductuales y sociales y recursos operandos (por ejemplo, equipos) en interacciones de marca en sistemas de servicio” (Hollebeek et al., 2019, p. 166) • <i>Múltiples actores</i> en el ecosistema de servicio: “las contribuciones voluntarias de recursos de un actor que se centran en el objeto de la implicación, van más allá de lo elemental para el intercambio y ocurren en interacciones con un objeto focal y/u otros actores (...) un actor comprometido está <i>dispuesto</i> a invertir una amplia gama de recursos (como tiempo, dinero, información, mano de obra) <i>centrándose en el objeto</i> de implicación focal (por ejemplo, un producto, marca) y estas contribuciones de recursos ocurren a través de <i>comportamientos de participación</i> específicos e interactivos (Alexander et al., 2018, p. 336, énfasis añadido)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

En la figura II.3 se representan las dimensiones relativas a la colaboración de los actores en el proceso de co-creación; esto es, su predisposición o motivación a implicarse en el proceso y durante el proceso, e implicación en el proceso, interactuando e integrando recursos mediante diferentes tipos de prácticas o comportamientos de implicación.

Figura II.3. La (co) laboración en el proceso de CCVMA



Fuente: Elaboración propia

II.2.4. El valor

El valor como constructo es un concepto elusivo (Chang et al., 2013) que despierta tantas preguntas como respuestas (Vargo et al., 2008), que “no está libre de debate” (Leclercq et al., 2016, p. 33) y sobre el que existe poco acuerdo en su definición (Liu et al., 2019).

Vargo et al. (2008) destacaron que la dificultad de su comprensión se basa en su naturaleza dinámica y subjetiva. En el caso de procesos con múltiples actores esta dificultad no solo es inherente al concepto de valor, sino que reside en la complejidad de comprenderlo desde las perspectivas y capacidades de actores múltiples (Caridà et al., 2019; Chang et al., 2013) y en diferentes niveles de contexto (Best et al., 2019; Vargo y Lusch, 2016).

De la revisión de la literatura emergen diferentes concepciones del valor, que se refieren tanto a su comprensión como proceso *versus* como contenido; a su comprensión en el contexto con múltiples actores en relación con su comprensión en

contextos diádicos; a las diferentes perspectivas desde las que se analiza y a las diferentes dimensiones del valor.

II.2.4.1. El valor como proceso y como contenido

Gummerus (2013) destaca que la investigación en valor consiste en dos corrientes principales, la que investiga el proceso, que incluye los actores, las actividades y los recursos y la que investiga el valor como resultado, referido a cómo los actores perciben el valor. En ese mismo sentido, desde la investigación en la gestión de proyectos, Chang et al. (2013) y Keeys y Huemann (2017) distinguen el proceso del contenido, en la creación de valor. El contenido se refiere al valor, lo que es valorado, quien valora qué y dónde reside el valor; es el beneficio para las partes implicadas, que es percibido como mayor o menor por éstas (Chang et al., 2013).

Como constructo o contenido, el valor es relativo, interactivo y subjetivo²⁶ (Holbrook, 1999). Aunque es subjetivo e individualmente percibido, el valor refleja además perspectivas sociales, colaborativas y compartidas (Busser y Shulga, 2018) y depende de las capacidades de los actores (Akaka et al., 2012; Caridà et al., 2019). Akaka et al. (2012) argumentan que la creación de valor depende de la capacidad de los actores para interactuar e integrar recursos y Caridà et al. (2019) añaden que depende de la capacidad de los actores de percibir y ser conscientes de los efectos de su práctica de emparejamiento o desajuste. Por su parte, Chang et al. (2013) sostienen que la creación de valor depende de la cantidad relativa de valor que es subjetivamente determinada por un usuario objetivo, que es el foco de la creación de valor.

Como proceso, el valor se concibe como dinámico, percibido de manera diferente a lo largo del proceso (Heinonen et al., 2015; Vargo, 2008), influido por actores cambiantes y que pueden ser sustituidos a lo largo del proceso (Best et al., 2019) y por un contexto en constante evolución (Edvardsson et al., 2011). El valor como proceso se analiza en el epígrafe II.3.

II.2.4.2. El valor en procesos con múltiples actores

La visión sistémica y dinámica de la CCVMA cambia el foco desde el valor co-creado por el cliente y la empresa, para el cliente como beneficiario, al valor co-creado por diferentes actores para obtener valor mutuo y colectivo (Lusch y Vargo, 2014).

En procesos de CCVMA el valor es co-creado a través de las contribuciones voluntarias de múltiples actores, dando como resultado un bienestar recíproco (Galvagno y Dalli, 2014; Vargo y Lusch, 2016). El valor co-creado es percibido por quienes participan y por otros actores que no participan, pero que son beneficiarios del proceso, se acumula a lo largo del tiempo y se evalúa a nivel compartido o colectivo,

²⁶ Holbrook (1999, p. 5) definen el valor como “una experiencia de preferencia relativista interactiva”.

en diferentes niveles de contexto (Best et al., 2018; Edvardsson et al., 2011; Vargo y Lusch, 2016).

Gummesson (2007) distingue entre la co-creación de valor, que enfatiza las interacciones diádicas entre los clientes y las empresas y la co-creación de valor colectivo, que se produce "en una red de actividades que involucra a una gran cantidad de partes interesadas" (p. 16). Edvardsson et al. (2011) destacan que el valor colectivo tiene lugar en el sistema social, extendiéndose más allá del entorno individual y subjetivo. En ese mismo sentido y desde la teoría del valor compartido, Porter y Kramer (2011) argumentan que la perspectiva de creación de valor colectivo y compartido crea valor, no solo para las partes interesadas de las empresas, sino también para su comunidad local.

II.2.4.3. Concepciones del valor en procesos de CCVMA

La revisión de la literatura de CCVMA permite identificar diferentes maneras de concebir el valor en función de su naturaleza particular o colectiva, del ámbito de tiempo y espacio del valor, o de las perspectivas adoptadas, entre otros criterios. Estas diferentes concepciones del valor se han recogido e integrado en la tabla II.15.

II.2.4.3.1. El valor en función de la perspectiva adoptada

La evolución en el estudio de la co-creación de valor tiene su reflejo en la evolución de la concepción del valor. Desde su concepción como valor en intercambio, centrado en el proveedor, y el valor en uso, centrado en el cliente, el valor evoluciona hacia concepciones integradoras del valor, como el valor en contexto y contexto social (Edvardsson et al., 2011; Gummesson y Mele, 2010; Vargo y Lusch, 2016) y el valor en la experiencia (Heinonen et al., 2013) (epígrafe I.2.2.3). En la concepción del valor de intercambio y el valor en uso subyace la perspectiva de la relación diádica empresa-consumidor, mientras que el valor en contexto y el valor en la experiencia están vinculados a la perspectiva de todos los actores que contribuyen al proceso de la co-creación (Leclercq et al., 2016).

Algunos estudios empíricos que analizan procesos de CCVMA adoptan las concepciones de valor en uso, valor en contexto y/o valor en la experiencia, y pueden integrar el valor en intercambio, que conciben como un resultado anticipado del proceso, dado que la intención de los actores es optimizar la relación entre lo que invierten y lo que reciben (Chang et al., 2013; Liu et al., 2019; Shams y Kaufmann, 2016; Reypens et al., 2016). En su estudio de co-creación de programas de desarrollo de infraestructuras, Liu et al. (2019) se refieren al valor en intercambio como el relativo a los intereses de las diferentes partes por participar en el programa. En estos estudios el valor en intercambio es incorporado como dimensión del valor en uso, en contexto o en la experiencia, en línea con lo argumentado desde la SDL (Vargo et al., 2008).

Tabla II.15. Concepciones del valor en estudios de CCVMA

CRITERIO	CONCEPCIONES
En función de las perspectivas adoptadas y concepción del valor	• Valor en intercambio: centrado en el proveedor; considerado como dimensión del valor en uso y el valor en contexto por la SDL (epígrafe I.2.2.1) • Valor en uso: centrado en el cliente; considerado como dimensión del valor en contexto por la SDL (epígrafe I.2.2.2) • Valor en contexto, contexto social: centrado en los múltiples actores; captura la dimensión espacial y social del valor; considerado como dimensión del valor en la experiencia por la CDL (epígrafe I.2.2.1) • Valor en la experiencia: centrado en los múltiples actores; captura la dimensión espacial, temporal y social del valor; integra el valor en intercambio, en uso y en contexto según la CDL (epígrafe I.2.2.3)
En función de la dimensión particular y colectiva	• Valor particular: valor percibido/ determinado por el individuo; significado personal derivado de la experiencia de co-creación (Prahalad y Ramaswamy, 2003) • Valor compartido: valor evaluado a nivel compartido (suma del valor creado por todos los actores) (Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2008b)
En función de la dimensión temporal	• Valor en el proceso: valor percibido por los actores durante la experiencia de co-creación (Prahalad y Ramaswamy, 2004a); valor en la interacción, desde la teoría de la colaboración (Austin y Seitanidi, 2012a) • Valor como resultado del proceso: valor percibido (capturado) por los actores del resultado de la experiencia de co-creación (Prahalad y Ramaswamy, 2004a) • Co-creación de valor y captura de valor: se refiere tanto a la dimensión temporal del valor como a la dimensión particular y colectiva del valor ◦ Co-creación de valor: valor que se co-crea y percibe durante el proceso y al final del proceso como valor compartido (Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016) ◦ Captura de valor: valor capturado por los actores como valor a nivel particular, de los resultados del proceso, generalmente, al final del proceso (Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016)
En función de la dimensión espacial (<i>locus</i>)	• Valor dentro y fuera del entorno de co-creación: ◦ Interno: valor percibido por los actores que están implicados directamente en la co-creación de valor (dentro del entorno o plataforma de co-creación) ◦ Externo: valor percibido por los actores beneficiarios que no están implicados directamente en la co-creación de valor (fuera del entorno o plataforma de co-creación) • Valor a nivel micro, meso y macro ◦ Nivel micro: valor para los actores (individuos) (Austin y Seitanidi, 2012a) ◦ Nivel meso: valor para las organizaciones (Austin y Seitanidi, 2012a) ◦ Nivel macro: valor para el sistema amplio, para la sociedad (cambios sistémicos) (Austin y Seitanidi, 2012a)

Tabla II.15. Concepciones del valor en estudios de CCVMA (cont.)

CRITERIO	CONCEPCIONES
En función de la fuente de valor	• Valor asociativo: derivado de la legitimidad que tiene la empresa con la que se colabora (Austin y Seitanidi, 2012a, b); se asocia con la identificación de los actores con otros actores • Valor de recurso transferido: derivado de la mera adquisición de un recurso por parte de uno de los actores (Austin y Seitanidi, 2012a, b); valor en intercambio desde las perspectivas de servicio • Valor de interacción: beneficios que surgen de las interacciones propias de la co-creación (e.g. reputación, confianza, capital relacional, aprendizaje) (Austin y Seitanidi, 2012a); valor en la experiencia de co-creación desde la teoría de la CCV (Prahalad y Ramaswamy, 2004a) • Valor sinérgico: derivado de los productos co-creados, que “son mayores que la suma de sus partes” (Austin y Seitanidi 2012a, p.731); valor compartido • Valor relacional: derivado de las relaciones sociales establecidas (Best et al., 2019); dimensión social del valor

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Los estudios que adoptan las perspectivas del valor en contexto se basan en la SDL y enmarcan su análisis en el ecosistema de servicio (Best et al., 2019; Kolyperas et al., 2019). En línea con los postulados de la SDL, pueden referirse al valor en uso como una de sus componentes (Best et al., 2019) ya que el valor en contexto incluye el valor en intercambio y el valor en uso (Gummesson y Mele, 2010; Vargo et al., 2008). Para Best et al. (2019) el valor en uso de los servicios públicos es el creado a través del uso de la oferta por los usuarios y el valor en contexto es el percibido en la interacción entre la oferta y la experiencia de vida y contexto social de un usuario de servicio.

El valor en la experiencia implica una conceptualización más amplia del valor (Heinonen et al., 2013; Leclercq et al., 2016) e incluye el valor de intercambio, el valor en uso y el valor en contexto, así como la dimensión hedónica del valor (Park y Ha, 2016 en Leclercq et al., 2016)²⁷. En este sentido, algunos de los estudios que conciben el valor como valor en uso (Mijnheer y Gamble, 2019), o valor en uso y valor en contexto (Li et al., 2021) incorporan a su vez la dimensión experiencial del valor (Jurietti et al., 2017).

Las concepciones del valor como valor en intercambio, valor en uso, valor en contexto y valor en la experiencia no son excluyentes y dependen de la perspectiva adoptada. Todas asumen que el valor es determinado por el beneficiario y co-creado cuando todos los actores derivan valor de sus interacciones (Leclercq et al., 2016). El valor en contexto y en la experiencia se generan no solo a partir de interacciones

²⁷ Gummesson y Mele (2010) sostienen que es el valor en contexto el que incorpora el valor en uso y el valor en la experiencia.

directas, sino también indirectas, como la influencia de dimensiones sociales, espaciales y hedónicas (ibid).

II.2.4.3.2. El valor en función de su dimensión particular y colectiva

El análisis del valor en procesos de CCVMA requiere contemplar la dimensión colectiva del valor, ya que, aunque el valor se percibe de manera subjetiva e individual, es producido de manera colectiva y debe evaluarse a un nivel superior al nivel individual (Chang et al., 2013; Hewett y Shantz, 2021; Laamanen y Skälén, 2015; Lusch y Vargo, 2014; Reypens et al., 2016).

La dimensión colectiva del valor se refiere al valor co-creado colectivamente y al que la literatura revisada se refiere como valor colectivo (Cannas et al., 2019), valor total o de suma positiva (Hewett y Shantz, 2021; Reypens et al., 2016), compartido o mutuo (Chang et al., 2013; Pera et al., 2016), valor añadido al objeto de la co-creación (Best et al., 2019; Mijnheer y Gamble, 2019), valor sinérgico (Austin y Seitanidi, 2012a; Best et al., 2019), o de manera indistinta (Hewett y Shantz, 2021; Pera et al., 2016).

En su análisis del proceso de co-creación de prácticas de recursos humanos, Hewett y Shantz (2021) argumentan que el enfoque integrador de los procesos de co-creación de valor supone que todas las partes interesadas tienen la oportunidad de ganar más valor, frente al enfoque distributivo, que supone que las ganancias de unos actores implican necesariamente pérdidas para otros. Las prácticas de RRHH que son co-creadas satisfacen mejor las necesidades de múltiples partes interesadas, maximizando así el valor compartido que crean todas las partes interesadas a nivel del sistema empresarial y no necesariamente maximizar el valor para un usuario individual (ibid). Por su parte, Reypens et al. (2016) se refieren a este efecto integrador o de suma positiva como *apalancamiento* y lo conciben como “el proceso virtuoso por el que cada parte interesada contribuye a la red y, por ser parte de la red, obtiene un buen apalancamiento entre la inversión y los resultados potenciales” (p. 44).

Aunque en procesos con múltiples actores el valor se evalúa a nivel compartido, los actores que contribuyen deben poder capturar algún tipo de resultado (valor) de la colaboración para seguir motivados en el proceso (Chang et al., 2013; Reypens et al., 2016). A esta dimensión particular del valor se refiere la literatura revisada como valor o beneficios percibidos por y para el individuo, actor o beneficiario (Prahalad y Ramaswamy, 2003). Para Prahalad y Ramaswamy (2003) “el significado personal derivado de la experiencia de co-creación es lo que determina el valor para el individuo” (p.14).

El valor a nivel individual se analiza a partir de diferentes dimensiones como la dimensión económica (beneficios), experiencial, como el valor emocional o simbólico (intrínseco) (Jurietti et al., 2017) y el referido a la obtención de recompensas o

determinados objetivos (extrínsecos) que fueron definidos por Holbrook (1994, 2006)²⁸; la dimensión funcional (e.g. mejor desempeño y servicio), social o relacional (confianza, credibilidad, soporte, ayuda) (Erhardt et al., 2019; Mijnheer y Gamble, 2019). Bal et al. (2023) identificaron las diferentes dimensiones del valor consideradas en la literatura de CCV con *stakeholders* y añaden la dimensión de crecimiento personal (e.g. el aumento del conocimiento, capital intelectual, desarrollo de habilidades, creatividad e identificación de oportunidades), así como la sostenibilidad corporativa (bienestar de la sociedad). Para Jurietti et al. (2017), el valor es específico del beneficiario y tiene un significado especial que está vinculado con resultados personales positivos, tanto instrumentales como intrínsecos. El elemento de construcción de relaciones a través del reconocimiento social por parte de múltiples actores (valor social) y la evaluación emocional de los procesos (valor emocional) son componentes integrales de la conceptualización del valor co-creado (ibid.).

Las diferentes dimensiones del valor percibido no son excluyentes ni aisladas, sino que se interrelacionan (Caridà et al., 2019; Holbrook, 2006) y pueden compensarse unas con otras (Best et al., 2018; Lombardo y Cabiddu, 2017).

II.2.4.3.3. El valor en función de su dimensión temporal

La dimensión temporal del valor se refiere a la consideración del momento en el que el valor es percibido y puede coincidir o no con el momento en el que el valor es co-creado. Esta dimensión es destacada principalmente en estudios que analizan el valor desde la concepción del valor en la experiencia y en estudios que analizan procesos de CCVMA de larga duración.

Los estudios que adoptan las perspectivas del valor en la experiencia consideran la *experiencia de co-creación* como un componente clave del proceso de CCVMA y destacan que el valor es percibido por los actores no solo como resultado del proceso, sino durante el proceso (Erhardt et al., 2019; Jurietti et al., 2017; Mijnheer y Gamble, 2019).

Por su parte, los estudios que analizan procesos continuos o de larga duración, principalmente desde el campo de la gestión de proyectos, apuntan a la necesidad de diferenciar *el proceso de co-creación de valor* a nivel compartido (del sistema, red, asociación, proyecto, empresa) del *proceso de captura de valor* a nivel particular (de las partes interesadas o actores), para reducir la distancia entre la gestión del proyecto (co-creación de valor) y la realización de los beneficios del proyecto a largo plazo (captura de valor) (Keey y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016).

Aunque conceptualmente esta dimensión temporal del valor se asocia a dos momentos temporales diferentes (durante y después del proceso), la visión sistémica

²⁸ De manera específica, Holbrook (1994) combina las dimensiones intrínseca y extrínseca, auto orientada y orientada a otros y activa y reactiva del valor con ocho tipos de valor que resultan de las experiencias y definen la eficiencia, el juego, la excelencia, la estética, el estatus, la ética, la estima y la espiritualidad.

y dinámica del valor sostiene que el proceso es circular, interrelacionado y anidado, lo que implica que ambos procesos pueden ser paralelos y que los actores pueden derivar valor durante el proceso, no solo como valor en la interacción o en la experiencia de co-creación, sino como resultado de la experiencia, ya que los resultados objetivo de la co-creación se van generando a lo largo del proceso y no se producen solo en un momento determinado (al final). En su estudio de co-innovación en redes de innovación, Reypens et al. (2016) diferencian estos dos tipos de procesos, pero los ilustran de manera circular en un proceso virtuoso conjunto y argumentan que la transferencia del valor creado a cada una de las organizaciones ocurre “no solo después de la asociación de colaboración, sino también durante la colaboración, mejorando los procesos internos de los actores, el conocimiento y las posiciones de la red, simultáneamente” (p. 45).

II.2.4.3.4. El valor en función de su dimensión espacial

El análisis del valor en procesos de CCVMA requiere referirse a la dimensión espacial del valor, puesto que el valor colectivo, resultado de las contribuciones de múltiples actores, se evalúa a niveles superiores al nivel individual (Vargo y Lusch, 2008b; Lusch y Vargo, 2014). En la mayoría de las ocasiones, genera efectos más allá del entorno de quienes participan en el proceso, impactando en otros beneficiarios fuera del proceso (Austin y Seitanidi, 2012a; Best et al., 2019; Cannas et al., 2019; Edvardsson et al., 2011; Hewett y Shantz, 2021; Kolyperas et al., 2019; Mijneer y Gamble, 2019; Porter y Kramer, 2011).

Los estudios que analizan procesos de CCVMA se enfocan en diferentes niveles del valor, según el tipo de proceso y entorno de la co-creación de valor definidos, como el nivel del proyecto (Chang et al., 2013), del sistema empresarial (Hewett y Shantz, 2021), de la red de innovación (Reypens et al., 2016), del sistema de servicio público (Best et al., 2019), de la cadena de valor profesional (Li et al. 2021), del ecosistema turístico (Mijnheer y Gamble, 2019) o del ecosistema de un mega evento (Pera et al., 2016). En algunos casos, estos estudios identifican los tipos de valor en los niveles de análisis micro, meso y macro (Best et al., 2019), o se refieren al valor para los actores implicados en el proceso y para los beneficiarios fuera de él (Austin y Seitanidi, 2012a; Jaakkola y Alexander, 2014; Mijneer y Gamble, 2019).

En la revisión de la literatura realizada se identifican diferentes concepciones en relación con lo que se considera el nivel intermedio (meso) y el nivel macro, cuya delimitación depende del contexto de análisis. Por ejemplo, cuando se analiza la co-creación de valor entre la empresa y sus grupos de interés (Austin y Seitanidi, 2012a), el nivel meso es el de las organizaciones implicadas, mientras que cuando se analizan los procesos desde la perspectiva de la asociación (o proyecto), el nivel intermedio es el de la asociación o el proyecto (Best et al., 2019; Chang et al., 2013).

Para analizar el valor en función de su dimensión espacial se recurre a la investigación de Austin y Seitanidi (2012a), quienes argumentan que la dimensión de ubicación (*locus*) es central y enfocan su marco de creación de valor colaborativo en

quién se beneficia de la colaboración, distinguiendo dos lugares para analizar el valor, dentro y fuera de la colaboración²⁹. Internamente, analizan el valor acumulado en el nivel meso para las organizaciones asociadas que colaboran y en el nivel micro para los individuos dentro de esas organizaciones. Externamente, analizan el bienestar social y su mejora como resultado de la colaboración en forma de beneficios a nivel micro (para beneficiarios individuales), meso (otras organizaciones) y macro (cambios sistémicos).

II.2.4.3.5. El valor en función de la fuente de valor

Las diferentes concepciones del valor expuestas se asocian con algunas de las concepciones adoptadas desde la teoría de la colaboración por Austin y Seitanidi (2012a, b) y que han sido aplicadas en algunos de los estudios de CCVMA revisados (Best et al., 2019). Estas concepciones del valor se definen en función del objeto y/o sujetos de los que se deriva el valor y que en el presente estudio se conciben como fuentes de valor³⁰.

Desde la teoría de la colaboración, Austin y Seitanidi (2012a, b) distinguen el valor *asociativo*, *transferido*, *de la interacción* y *sinérgico* que emergen en procesos de colaboración. Basándose en esta investigación, Best et al. (2019) identifican además el *valor relacional* como dimensión de la co-creación de valor público, ya que consideran que las relaciones sociales son fundamentales para el éxito de las alianzas colaborativas.

El valor asociativo se deriva de la legitimidad que tiene la empresa con la que se colabora y permite la acumulación de beneficios a través de relaciones de colaboración con organizaciones asociadas (Austin y Seitanidi, 2012a, b). Los actores derivan valor del hecho colaborar o estar asociados con determinadas empresas (o actores), si estos tienen legitimidad, ya que esto les reporta, por ejemplo, credibilidad. *El valor de recurso transferido* se deriva de la mera adquisición de un recurso por parte de uno de los actores; *el valor de interacción* refleja los beneficios que surgen de las interacciones propias de la co-creación (e.g. reputación, confianza, capital relacional, aprendizaje, conocimiento, resolución conjunta de problemas, comunicación, coordinación, transparencia, rendición de cuentas y resolución de conflictos) y el *valor sinérgico* se relaciona con los productos co-creados, que “son mayores que la suma de sus partes” (Austin y Seitanidi 2012a, p.731).

Estas diferentes formas de concebir el valor han sido analizadas por Best et al. (2019) como diferentes tipos de valor, a la vez que adoptan la noción de valor en contexto y valor en uso, mostrando la compatibilidad de las diferentes concepciones

²⁹ En nuestro estudio, “dentro de la colaboración” se refiere a “dentro del entorno de la co-creación”.

³⁰ Aunque para Austin y Seitanidi (2012a) las fuentes del valor se refieren a las condiciones que permiten la integración eficiente de recursos, en el presente estudio éstas subyacen al concepto de fuente de valor adoptado.

del valor; en este caso, las relativas a la fuente del valor y las relativas al lugar de determinación del valor (el contexto) y al uso de la oferta co-creada.

El valor de recurso transferido se asocia con el valor en intercambio, que emerge de la adquisición de un producto o servicio; el valor de interacción se asocia con el valor en la experiencia, que emerge de la experiencia de co-creación; el valor *sinérgico* se asocia con el valor compartido y emerge del objeto co-creado (e.g. el servicio público en Best et al., 2019); el *valor asociativo*, se asocia con la identificación con el resto de los actores y el *valor relacional*, se asocia con la dimensión social del valor. Ambas nociones del valor, el valor asociativo y el valor relacional pueden ser considerados como dimensiones del valor en la experiencia (Jurietti et al., 2017).

II.2.4.4. Tipos de valor identificados en procesos de CCVMA

Para contribuir a clarificar las diferentes concepciones del valor aportadas, se presentan ejemplos de distintos tipos de valor que han sido identificados en la literatura empírica revisada y que se expresan como *resultados, beneficios o valor*.

Los distintos resultados, beneficios o valor identificados se agrupan en función de la dimensión particular (valor para los actores como individuos), colectiva (valor compartido) y espacial (valor a nivel micro, meso y macro; valor dentro y fuera del entorno de co-creación) del valor. La dimensión temporal, así como los tipos de valor en función de las perspectivas adoptadas y fuente de valor se destacan en las referencias a los distintos tipos de valor.

II.2.4.4.1. Valor a nivel micro y meso, interno y externo

Los actores implicados y beneficiarios, tanto personas (nivel micro) como organizaciones (nivel meso), perciben y capturan diferentes tipos de valor en procesos de CCVMA. Por un lado, los actores implicados perciben y capturan valor en la experiencia de co-creación o interacción; por otro, los actores (implicados o no) que son beneficiarios (directos o indirectos) de la co-creación, capturan valor del resultado de la co-creación. El proceso puede generar resultados no previstos que pueden ser percibidos y/o capturados tanto por actores implicados como no implicados.

Los actores- individuos implicados (nivel micro, ámbito interno) pueden disfrutar de la experiencia de participar (Jurietti et al., 2017), sentirse bien por poder contribuir y estar orgullosos de hacerlo (Busser y Shulga, 2018), aprender o hacer amistades (Austin y Seitanidi, 2012b; Jansma et al., 2022) o conseguir reconocimiento social (Erhardt et al., 2019). Este tipo de beneficios se clasifican por algunos autores como *beneficios psicológicos*³¹ (Austin y Seitanidi, 2012b) y se distinguen de los *beneficios instrumentales*³², que suponen el medio para conseguir un fin, como la adquisición de nuevas

³¹ Este tipo de beneficios también son concebidos como beneficios o valor *intrínseco*.

³² Este tipo de beneficios también son concebidos como beneficios o valor *extrínseco*.

habilidades y conocimientos (Jansma et al., 2022), la obtención de oportunidades de liderazgo (Austin y Seitanidi, 2012b), el mayor conocimiento del sector o nuevos contactos (Austin y Seitanidi, 2012b; Jansma et al., 2022) y/o nuevas perspectivas, entre otros.

Los actores- individuos implicados o no implicados directamente (nivel micro, ámbito interno o externo), pero que son beneficiarios del objeto co-creado (e.g. los consumidores, en el caso de co-creación de producto; turistas, en el caso de co-creación de experiencias turísticas o destinos; empleados, en el caso de co-creación de prácticas de recursos humanos) perciben o capturan valor de los resultados del proceso o del objeto co-creado (e.g. mejores productos, servicios, prácticas, innovaciones, etc.,) en forma de satisfacción de sus necesidades (Hewett y Shantz, 2021)³³. Los beneficiarios del objeto co-creado pueden ser también beneficiarios indirectos; esto es, otros actores que no son el objetivo directo de la co-creación, como las familias de los empleados, que aumentan su satisfacción gracias a la mayor satisfacción de los empleados con las prácticas de recursos humanos (Hewett y Shantz, 2021); o los residentes de un destino que aumentan su calidad de vida gracias a los efectos de las visitas turísticas (Mijnheer y Gamble, 2019).

Los actores-organizaciones implicadas (nivel meso, ámbito interno), se ven beneficiadas durante el proceso a través de la adquisición de recursos complementarios (valor de recurso transferido, valor de intercambio) (Chowdury et al., 2016), como nuevos conocimientos, nuevas ideas o inteligencia de mercado (Jansma et al., 2022; Kim et al., 2020) que les permiten desarrollar nuevos conocimientos y mejorar sus procesos internos (Reypens et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021). La colaboración les permite también estrechar relaciones con socios de mercado, aumentando su compromiso o confianza con ellos (Kim et al., 2020; Sales-Vivó et al., 2020), acceder a nuevas redes de contactos y mejorar su posición en sus redes de contactos particulares (Reypens et al., 2016) aumentando su capital relacional (valor relacional) (Austin y Seitanidi, 2012b). La participación en el proceso permite también identificar oportunidades (Payne et al., 2008) o aumentar su reputación (Pera et al., 2016), debido a la asociación con el proyecto o con otros actores involucrados (valor asociativo) (Austin y Seitanidi, 2012b).

Los actores-organizaciones, implicadas o no implicadas, pero que son beneficiarias del proceso (nivel meso, ámbito interno o externo) (e.g. empresas que fabrican el producto co-creado; empresas turísticas que prestan sus servicios en el destino co-creado) capturan valor a partir de los resultados de valor del proceso (o del objeto co-creado) en forma de mejor desempeño (Kim et al., 2020; Shams y Kaufmann, 2016) y ventaja competitiva (Sarkar y Banerjee, 2021). Como en el caso de actores individuales, los resultados del proceso también pueden ser capturados por otras organizaciones que resultan ser beneficiarias indirectas, gracias al efecto de resonancia de la co-creación de valor. Algunos ejemplos de este tipo de efecto son el de las empresas que adoptan nuevas

³³ A su vez, la satisfacción (valor para el actor) es la que genera el cambio de actitud y comportamiento hacia el objeto de la co-creación o la organización focal en forma de compromiso, lealtad, intención de compra, etc., (valor para el objeto de la co-creación).

tecnologías gracias a proyectos de innovación abierta llevados a cabo por actores en procesos de co-innovación (Austin y Seitanidi, 2012b); el de la transmisión de buenas prácticas adquiridas por las empresas implicadas a otras empresas vinculadas con éstas (Keeys y Huemann, 2017) o el caso en que los actores implicados en el proceso amplían su red de relaciones gracias a su participación en un proyecto y se involucran en otros proyectos y con otros socios en redes de innovación (Liu et al. 2019). Este efecto resonancia se produce también como consecuencia del mayor desempeño de las ofertas co-creadas, que tiene efectos en otras organizaciones que comparten el mismo sistema (e.g. el mayor desempeño de un destino tiene efectos para todas las empresas en el ecosistema; el mayor desempeño de la organización que fabrica el producto co-creado tiene efectos en las empresas que comparten la cadena de valor).

II.2.4.4.2. Valor en el nivel compartido del entorno de la co-creación

Los actores implicados co-crean *valor sinérgico o compartido* contribuyendo al objeto y objetivo de la co-creación (e.g. co-innovando un proceso, co-desarrollando un producto). El valor sinérgico o compartido se refiere no solo a los resultados objetivo de la co-creación, sino que incluye también otros resultados emergentes no esperados (Gummesson y Mele, 2010) y no solo se producen al final del proceso, sino también durante el proceso (Reypens et al., 2016).

La revisión de la literatura analiza diferentes tipos de resultados de valor en función del objetivo de la co-creación, como mejorar propuestas de valor (Kolyperas et al., 2019) en el caso de la co-creación de propuestas de valor; conseguir innovaciones (Reypens et al., 2016) o innovaciones más sólidas (Jansma et al., 2022), en el caso de la co-innovación; promoción de la marca en el proceso de co-creación de marca (Liu et al., 2021), nuevas o mejores prácticas de responsabilidad social corporativa (Jurietti et al., 2017) o de recursos humanos (Hewett y Shantz, 2021) en el caso de la co-creación de responsabilidad social corporativa o de recursos humanos, respectivamente.

El proceso de co-creación genera otros resultados *emergentes* que contribuyen a *aumentar el valor del objeto de la co-creación y del entorno de co-creación* (e.g. la red, asociación, el ecosistema de empresas, el sistema empresarial), como es el caso de la co-creación independiente de nuevas propuestas de valor de marca por parte de los clientes, que aumenta el valor de la marca (Kolyperas et al., 2019), o la ampliación de la red de contactos en un consorcio de innovación, que se derivan de la colaboración y que supone una forma de valor sinérgico para el consorcio (Reypens et al., 2016).

Otra forma de valor sinérgico o compartido es la que se refiere a resultados *emergentes e indirectos*, como los relativos al cambio (mejora) de las actitudes y comportamientos de los actores implicados y beneficiarios y que contribuyen a añadir valor al objeto de la co-creación. Algunos ejemplos de este grupo de resultados son las mejores percepciones, preferencias y conocimiento del objeto de la co-creación y de la organización focal (e.g. las estaciones de tren y las compañías ferroviarias, en Jaakkola y Alexander, 2014; el mayor compromiso con las prácticas de recursos humanos co-creadas y con la empresa, en Hewett y Shantz, 2021; la mayor lealtad hacia la marca

co-creada, en Merrilees et al., 2021; el boca-oído positivo y defensa de la marca o producto, en Leclercq et al., 2016, Merrilees et al., 2021 y Sarkar y Banerjee, 2021). Este tipo de resultados se generan durante el proceso o como consecuencia del proceso.

II.2.4.4.3. Valor a nivel compartido en niveles superiores de contexto: externo, macro (sociedad)

Cuando el efecto resonancia de la co-creación de valor trasciende el nivel de los actores (individuos u organizaciones) y del entorno de la co-creación, se puede capturar valor a nivel de la sociedad (valor compartido en el nivel macro). Esta situación puede producirse durante el proceso (especialmente en procesos continuos o de duración prolongada) o como consecuencia del proceso. Algunos ejemplos de valor macro identificados en la literatura se refieren a la aplicación de prácticas de agricultura sostenible aprendidas en un proyecto a nivel regional y su efecto en el desarrollo sostenible de la región (Keeys y Huemann, 2017); al aumento en las oportunidades de inclusión social y económica para los usuarios de servicios públicos generadas en un proceso de co-creación de servicios públicos y su efecto en la mejora de la diversidad en el lugar de trabajo en el sector público general (Best et al., 2019) o la adopción de nuevas tecnologías por parte de toda una industria gracias a proyectos de innovación abierta (Austin y Seitanidi, 2012b).

En la figura II.4 se representan las concepciones del valor relativas a sus dimensiones particular y compartida, temporal (experiencia, resultado y resultado acumulado), espacial (niveles micro, meso y macro; interno y externo), así como en relación con los actores (implicados, beneficiarios).

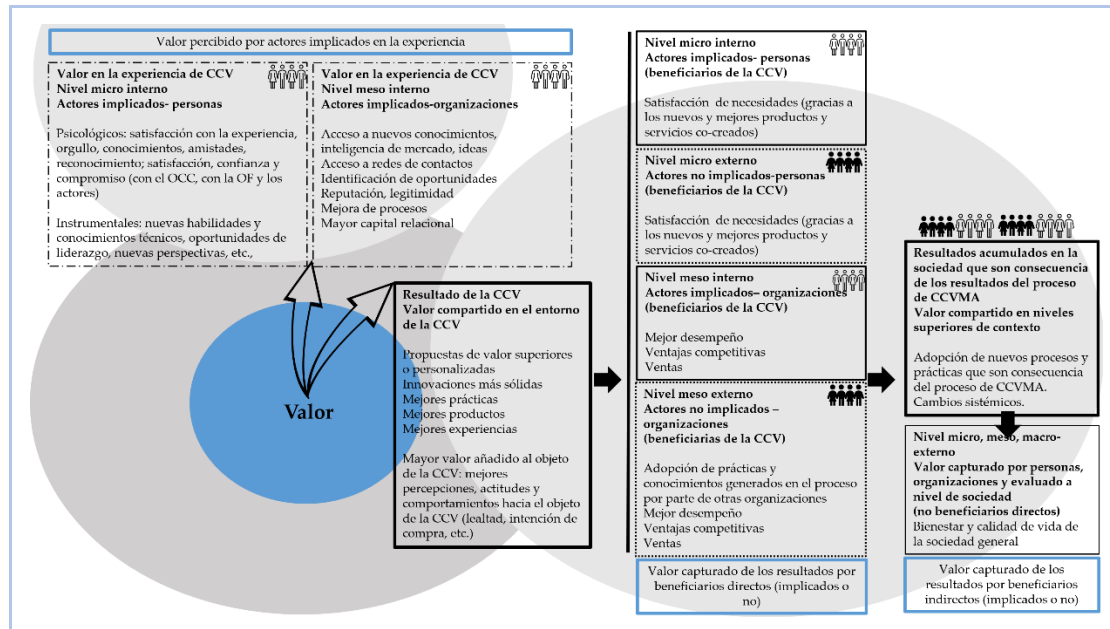
A efectos del presente estudio y a partir de la literatura revisada, se adoptan las nociones de valor en la experiencia y valor en contexto y se concibe que estas formas de valor integran el valor en intercambio y el valor en uso.

La perspectiva sistémica y dinámica adoptadas consideran las dimensiones individual y colectiva, espacial y temporal del valor. En la concepción de la dimensión temporal del valor se considera tanto el valor en la experiencia y/o en la interacción, percibido por los actores durante el proceso, como el valor que se crea a nivel compartido, y que puede capturarse por los actores durante o como consecuencia del proceso. En la concepción de la dimensión espacial del valor, se concibe el nivel micro como el nivel de los actores-individuos (personas), el nivel meso como el nivel de los actores-organizaciones y el nivel macro como el nivel compartido más allá del entorno de la co-creación (sociedad).

Este estudio recoge la perspectiva analítica y práctica de la SL y la CDL para enfocar el análisis de la CCV en el entorno de la CCV y añade el nivel del entorno de la co-creación (o asociación, o red, o plataforma) como el nivel en el que se co-crea el valor compartido relativo al objeto y objetivo de la co-creación. Por otra parte, distingue el valor percibido y capturado por parte de los actores implicados directamente en el entorno de la co-creación, del valor percibido y capturado por otros actores. Por último, este estudio considera que el valor puede ser percibido en el

entorno de la co-creación o en el ecosistema particular de los actores, relacionado o no con el servicio u objeto de la co-creación.

Figura II.4. El valor en el proceso de CCVMA



Fuente: Elaboración propia

II.3. El proceso de CCVMA

En el epígrafe anterior se han analizado los componentes del constructo CCVMA basándonos en las cuestiones dónde, quién, qué y para qué. Para completar el estudio, abordamos el análisis del proceso, intentando responder a la cuestión de cómo sucede la CCVMA.

Desde una perspectiva analítica y práctica, se aborda la concepción abstracta y teórica de la CCVMA proponiendo su estudio a partir de diferentes subprocesos identificados en la literatura revisada y que ayudan a comprender el constructo como proceso.

Nuestro análisis ha identificado los subprocesos de interacción, integración de recursos e implicación que se mencionan como procesos centrales e implícitos a la co-creación de valor, ya que sin la implicación de los actores para interactuar e integrar recursos no es posible la co-creación de valor (epígrafe II.2.3). Por otra parte, se identifica el proceso de valor como subproceso nuclear, ya que la emergencia de valor para las partes y para el sistema supone el propósito de la co-creación (epígrafe II.2.4). Por último, el aprendizaje ha sido destacado como un subproceso que es consecuencia

de las interacciones y que contribuye a la retroalimentación del proceso (Gummesson y Mele, 2010; Leclercq et al. 2016).

A partir de la literatura revisada, se identifican otros dos subprocesos que no se han incorporado a un marco conceptual general de la CCVMA. Por un lado, el desarrollo de relaciones, que ha sido destacado en el análisis de la CCV desde la perspectiva de las relaciones y las redes como el proceso de socialización que se produce en paralelo a las interacciones y el aprendizaje (Gummesson y Mele, 2010) y que destacamos como un subproceso clave en la CCV con múltiples actores, especialmente cuando los procesos se prolongan en el tiempo. Por otro lado, identificamos el proceso de ajuste, que ha sido analizado de manera más reciente como un proceso necesario para la emergencia de valor compartido (Dehling et al., 2022). Como resultado de nuestra revisión, identificamos seis subprocesos: tres básicos, necesarios e implícitos (la interacción, integración de recursos e implicación) dos paralelos (el desarrollo de relaciones y el aprendizaje) y dos nucleares (el ajuste y el valor).

II.3.1. Los subprocesos de interacción e integración de recursos

Los subprocesos de interacción e integración de recursos son fundamentales a la co-creación de valor, ya que las interacciones suponen la base a partir de la que los actores colaboran (Vargo y Lusch, 2004a, 2008a). Tanto el subproceso de interacción como el de integración de recursos están imbricados en el proceso (Caridà et al., 2019) y pueden ser considerados como subyacentes al proceso de co-creación de valor.

La co-creación de valor sucede a través de las interacciones en redes múltiples y solapadas de actores, mediante las que estos integran recursos e intercambian servicios (Vargo y Lusch, 2016). Durante las interacciones y mediante el diálogo, los actores acceden a los recursos (ideas, conocimiento y experiencia u otros) de otros actores, los comparan, evalúan y emparejan para operar sobre ellos, combinándolos o transformándolos para crear valor, permitiendo la creación de nuevos recursos que pueden ser intercambiados de nuevo (Caridà et al., 2019; Gummesson y Mele, 2010; Vargo y Lusch, 2016) o usados con posterioridad (Vargo y Lusch, 2008, 2011), de acuerdo con sus expectativas, necesidades y capacidades y dentro del contexto mayor de las relaciones y redes (Gummesson y Mele, 2010).

II.3.2. Los subprocesos de desarrollo de relaciones y aprendizaje

Los subprocesos de desarrollo de relaciones y aprendizaje se producen en paralelo a los subprocesos de interacción e integración de recursos y están interrelacionados. El intercambio e integración de recursos permite a los actores adquirir nuevas habilidades y conocimientos e integrarlos en un ciclo virtuoso de aprendizaje que enriquece el proceso y que puede conseguir que potencialmente cambie la forma en que los actores actúan e interactúan durante la co-creación de valor (Ballantyne y Varey, 2006; Grönroos y Voima, 2013; Gummesson y Mele, 2010; Leclercq et al., 2016;

Lusch et al., 2010; Payne et al., 2008). A su vez, las interacciones permiten a los actores iniciar un proceso de socialización que, a través de la comunicación dialógica, contribuye a desarrollar relaciones basadas en la confianza a lo largo del tiempo. Junto al aprendizaje, estas relaciones facilitan los entendimientos, la creación de significados compartidos y la generación de experiencias de valor para los actores implicados (Ballantyne y Varey, 2006), que contribuyen a la continuación del proceso (Gummesson y Mele, 2010).

II.3.3. El subproceso de implicación

El subproceso de implicación se pone de relieve a partir de la evolución en la concepción de la co-creación de valor desde los postulados de la SDL hacia los postulados de las perspectivas nórdicas, que conciben la co-creación de valor con un nivel de participación más proactivo por parte del cliente (los actores) (Alexander et al., 2018; Blasco-Arcas et al., 2020). Desde esta posición, tanto la disposición interna o estado psicológico (motivación) como la actividad de implicarse en el proceso son necesarias y subyacen al proceso de CCVMA (Storbacka et al., 2016).

Los actores invierten sus recursos emocionales, cognitivos, sociales y conductuales contribuyendo al objeto de la co-creación para crear el valor compartido o sinérgico (valor a nivel del sistema). La inversión de recursos por parte de los actores se recupera en forma de diferentes tipos de valor, durante el proceso y como consecuencia del proceso.

II.3.4. El subproceso de ajuste

El subproceso de ajuste o emparejamiento ha sido recientemente destacado en la literatura teórica como el mecanismo que permite la emergencia del valor a nivel del sistema (Dehling et al., 2022). Para que el proceso de co-creación con múltiples actores genere valor compartido, es necesario que se produzca un ajuste, alineación o emparejamiento y se propone el emparejamiento como una práctica de coordinación del proceso (Caridà et al., 2019; Dehling et al., 2022; Gummesson y Mele, 2010) y a la vez como un *elemento o proceso central a la co-creación de valor* (Dehling et al., 2022).

El emparejamiento o ajuste es un proceso mediado por el contexto social y coordinado por estructuras o acuerdos institucionales, que facilita la integración eficiente y eficaz de recursos (Caridà et al., 2019), que es inseparable tanto de las interacciones (dotación de recursos) como de la valoración de recursos, ya que el objetivo de la integración de recursos es el de crear y emparejar recursos para la óptima co-creación de valor (Dehling et al., 2022).

La investigación se refiere al concepto de ajuste (Austin y Seitanidi, 2012a) utilizando términos como el *emparejamiento* (Caridà et al., 2019; Dehling et al., 2022; Gummesson y Mele, 2010), el *encaje* (Schau et al., 2009) o la *alineación* (Chang et al., 2013) y refiriéndose al ajuste de *instituciones*, entendidas como valores, creencias,

normas y prácticas (Edvardsson et al., 2011; Hewett y Shantz, 2021); encaje de diferentes *prácticas*, entendidas como procedimientos, comprensión e implicación (Schau et al., 2009), al emparejamiento de *procesos, entendimientos, implicaciones y prácticas* (Caridà et al., 2019), al emparejamiento de *objetivos, recursos, actividades y procesos* (Gummesson y Mele, 2010), al ajuste de *intereses* (Austin y Seitanidi, 2012a) y *expectativas* (Chang et al., 2013), ajuste de *competencias* (Chang et al., 2013) y ajuste *organizacional* (Austin y Seitanidi, 2012a) o al emparejamiento de *recursos*, entendidos como actores, instituciones, procesos y prácticas (Dehling et al., 2022).

Dada la diversidad de acepciones y tipos de ajuste mencionados en la literatura de CCVMA, a los efectos del presente estudio se toma la acepción de *ajuste* para referirnos a este subproceso central al proceso de CCVMA.

II.3.5. El subproceso de valor

El subproceso de valor es el proceso objetivo de la CCVMA y se refiere a la realización, percepción, determinación o captura de valor por parte de los actores que contribuyen al proceso y de otros actores beneficiarios del proceso.

Los actores que contribuyen perciben valor en la experiencia de co-creación y, a su vez, pueden capturar valor de los resultados co-creados (Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016). Los resultados co-creados (valor sinérgico o compartido) se interpretan como una entrada al proceso de creación de valor a nivel de los actores, que les permite determinar el valor a nivel particular (valor a nivel micro y meso) y lograr sus objetivos (Chang et al., 2013; Reypens et al., 2016). Cuando los actores capturan los resultados de la colaboración, se refuerza la colaboración y se genera un círculo virtuoso que crea oportunidades tanto a nivel del sistema compartido o entorno de la co-creación (e.g. la red o asociación o empresa), como a nivel particular para las organizaciones e individuos (micro y meso) y les permite abordar problemas que no podrían abordar por sí mismos (Reypens et al., 2016).

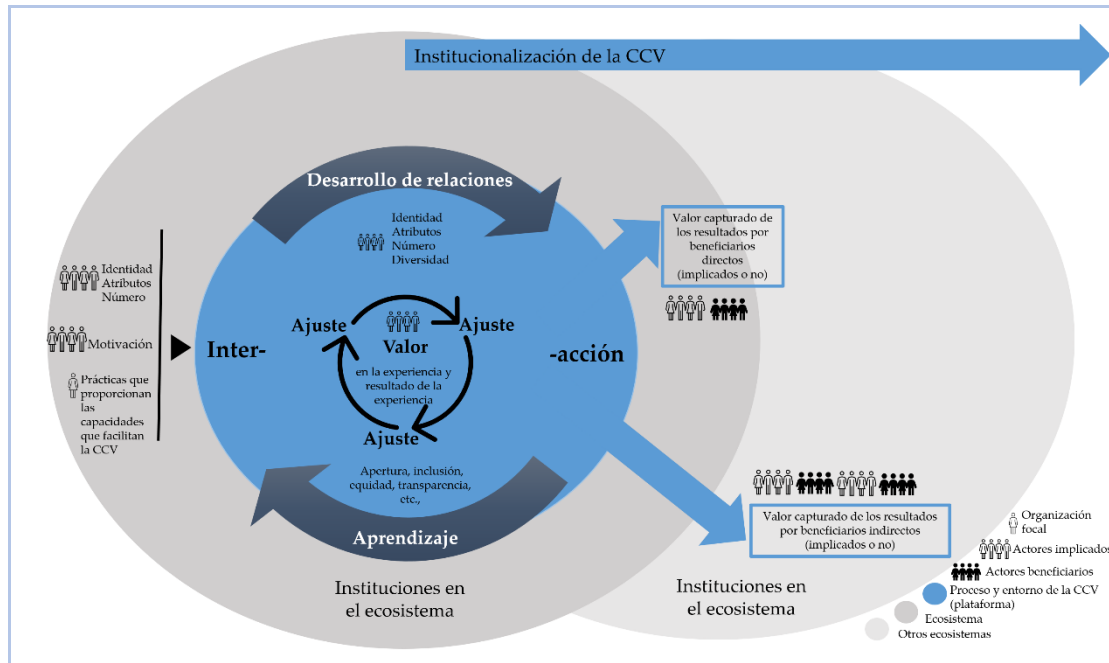
El valor no solo es capturado por parte de los actores implicados (valor en el ámbito interno), sino también por parte de otros actores no implicados que resultan ser beneficiarios directos o indirectos del proceso (valor externo) (Austin y Seitanidi, 2012a, b; Best et al., 2019). Cuando los efectos de la CCVMA resuenan fuera del entorno de co-creación o sistema compartido, generando la adopción de nuevas prácticas que producen cambios sistémicos, se co-crea valor compartido, que es capturado a nivel particular y de las organizaciones (micro y meso) y de manera generalizada a nivel de la sociedad (macro) (Austin y Seitanidi, 2012a, b).

II.4. Propuesta de marco conceptual de la CCVMA

El análisis de las diferentes conceptualizaciones de la CCVMA, así como de sus componentes y la identificación de sus diferentes subprocesos permite interpretar y

conceptualizar el proceso, proponiendo un marco conceptual de la CCVMA (figura II.5).

Figura II.5. Marco conceptual del proceso de CCVMA



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva dinámica y sistémica que se adopta en el presente estudio, la CCVMA es un *proceso* colaborativo, iterativo (no lineal), virtuoso y concurrente (Galvagno y Dalli, 2014; Gronroos y Gummerus, 2014; Vargo y Lusch, 2016), que se produce y evalúa en diferentes niveles y ámbitos contextuales (Best et al., 2019; Edvardsson et al., 2011; Vargo y Lusch, 2016, 2017) y que se coordina mediante las instituciones y estructuras institucionales (Dehling et al., 2022; Edvardsson et al., 2011; Lusch y Vargo, 2014). Las instituciones y estructuras institucionales proporcionan las normas, reglas y prácticas que facilitan la implicación de los actores (Alexander et al., 2018; Vargo y Lusch, 2016), quienes voluntariamente contribuyen a producir nuevo valor, tanto material como simbólico, dando como resultado un bienestar recíproco (Galvagno y Dalli, 2014; Vargo y Lusch, 2016).

El proceso evoluciona desde niveles básicos de implicación e interacción a niveles superiores (Austin y Seitanidi, 2012a, b) en los que los actores desarrollan relaciones de largo plazo, aprovechan mejor las oportunidades de aprendizaje que facilita el proceso, eliminan resistencias particulares y alinean sus intereses, objetivos, entendimientos y prácticas a favor del objetivo común y de acuerdo con sus necesidades y capacidades (Gummesson y Mele, 2010). El proceso alcanza su nivel óptimo cuando los actores mantienen un nivel elevado de implicación y consiguen el

máximo ajuste en la integración de recursos, generando el máximo valor compartido (Dehling et al., 2022).

Las consideraciones anteriores nos conducen a proponer la siguiente conceptualización de la CCVMA desde la perspectiva dinámica, sistémica y práctica adoptada en el presente estudio:

La CCVMA es un proceso virtuoso, dinámico, concurrente y coordinado por instituciones, que tiene lugar en diferentes niveles de contexto (en un ecosistema) y mediante el que diferentes actores colaboran para contribuir a un objeto y objetivo común. La implicación de los actores en el proceso es una experiencia que favorece el desarrollo de relaciones y genera aprendizaje y valor, contribuyendo a la retroalimentación del proceso. Durante el proceso y como consecuencia del proceso emergen resultados, esperados o no, que generan valor en el entorno de la co-creación y/o en otros niveles de contexto para los beneficiarios, implicados o no en el proceso.

II.5. Síntesis y aportaciones

Desde la perspectiva sistémica y dinámica de la SDL, adoptada en la presente tesis doctoral, este capítulo se enmarca en la evolución del estudio de la CCV como co-creación de valor con múltiples actores y se ha propuesto avanzar en su análisis partiendo de una revisión de la literatura que integra las disciplinas de marketing y gestión y que incluye estudios basados en diferentes teorías, áreas de conocimiento y contextos e integrando diferentes teorías de rango medio. La revisión de la literatura realizada ha permitido la reflexión e integración de diferentes elementos y conceptos que han sido desarrollados e incorporados al marco teórico de la CCVMA expuesto.

Desde la perspectiva práctica, inspirada en la SL y la CDL, este capítulo aborda la complejidad del constructo enfocándose a reducir la abstracción del concepto y a facilitar su comprensión, proporcionado ejemplos hallados en la revisión de estudios empíricos que ilustran los diferentes conceptos teóricos. Esta estrategia de contextualización empírica (Ketokivi y Mantere, 2010) permite interpretar el conocimiento existente y establecer la aplicabilidad del marco teórico, traduciendo y llevando el conocimiento de la investigación a la práctica (Caridà et al., 2019).

Como aportación principal, este capítulo contribuye al objetivo general de la presente Tesis Doctoral al identificar los elementos estructurantes y los subprocesos de CCVMA que delimitan su conceptualización y permiten su interpretación como proceso, proponiendo un marco conceptual y una conceptualización del constructo. Esta contribución se concreta en una serie de aportaciones teóricas específicas relativas a la clarificación del concepto, la distinción del nivel del entorno de la co-creación como espacio sobre el que es posible actuar, los actores y sus dimensiones, la (co)laboración y sus dimensiones y las nociones y dimensiones del valor, así como el proceso y subprocesos de la CCVMA.

Tanto la aportación general, como las aportaciones específicas, contribuyen a abordar el propósito general de la presente Tesis Doctoral:

Estudiar el concepto de CCVMA desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica, identificando los elementos que la estructuran y proponiendo una conceptualización y marco conceptual que faciliten la comprensión holística del concepto.

III

**Procesos orquestados
y continuos de
CCVMA. Relaciones,
implicación y ajuste**

Este capítulo revisa la concepción de la orquestación y del papel de la organización que orquesta los procesos de CCV, destacando los desafíos para la viabilidad de los procesos continuos con múltiples actores. La identificación de estos desafíos pone de manifiesto la relevancia de tres subprocesos que han sido considerados en el marco teórico conceptual de la CCVMA (capítulo II) y que se refieren al desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas. Estos subprocesos son analizados en el contexto de la investigación de CCV y de este análisis surgen los argumentos que justifican el establecimiento de los objetivos de investigación de la presente Tesis Doctoral y la formulación de las cuestiones a investigar que permiten abordarlos.

III.1. Procesos orquestados y continuos de CCVMA

La investigación de la CCVMA se ha ocupado de analizar procesos puntuales de co-creación (Sarkar y Banerjee, 2021) y procesos secuenciales o continuos de larga duración (Keeys y Huemann, 2017). La literatura ha analizado también procesos en los que los actores contribuyen de manera espontánea, a menudo sin ser conscientes de ello (Kolyperas et al., 2019) y procesos que son coordinados por algún actor (entidad, organización, departamento, consorcio, etc.) (Blasco-Arcas et al., 2020) o procesos en los que el enfoque en la co-creación se ha institucionalizado y la función de coordinación se reduce a una monitorización del proceso (Hewett y Shantz, 2021).

Partiendo de la asunción de que es importante distinguir el tipo de proceso objeto de análisis y en función de la perspectiva sistémica, dinámica y práctica adoptada, dirigimos nuestro interés a los procesos con múltiples actores (sistémica), continuos (dinámica) y orquestados (práctica).

La coordinación de la co-creación de valor es destacada en la literatura reciente como un proceso o actividad central en la co-creación de valor (Dehling et al., 2022). Más allá de referirse a una instrumentalización interesada del proceso, la coordinación de los procesos de CCV es destacada en procesos con múltiples actores, debido a la complejidad asociada con la diversidad característica de este tipo de procesos y con la consecuente necesidad de facilitar el proceso (Dehling et al., 2022; Marcos-Cuevas et al., 2016).

Cuando los procesos de CCVMA se prolongan en el tiempo, la literatura destaca una serie de características comunes a estos procesos que conviene considerar, tanto desde un punto de vista analítico, como práctico o de gestión. Desde el punto de vista analítico, para avanzar en la comprensión de la CCVMA y desde el punto de vista práctico, para abordar su gestión de manera más eficiente.

III.1.1. La orquestación de los procesos de CCVMA

Aunque la implicación de los actores en procesos de co-creación de valor debe ser voluntaria y no puede estar basada en el poder jerárquico (Prahalad y Ramaswamy, 2004a; Vargo y Lusch 2004a), la idea de que es orgánica o espontánea es considerada como ingenua o no realista por algunos autores (Caridà et al., 2019; Dehling et al., 2022; Peñaloza y Venkatesh, 2006) y se enfatiza la importancia de las capacidades de los actores y de las prácticas (que son instituciones) para activar procesos co-creativos y para coordinar el proceso (Blasco-Arcas et al., 2020; Dehling et al., 2022; Marcos-Cuevas et al., 2016; Melis et al., 2023; Vargo y Lusch, 2016).

Desde la perspectiva sistémica de la SDL, Vargo y Lusch (2016) sugieren la necesidad de incorporar al análisis la existencia de “mecanismos que facilitan la integración de recursos y el intercambio de servicio a través de la coordinación de los actores” (p. 7). Sin embargo, otros autores adoptan una orientación centrada en la agencia y enfatizan la acción deliberada de coordinación (Dehling et al., 2022; Ramaswamy y Ozcan, 2016, 2018), especialmente cuando la co-creación de valor todavía no se ha institucionalizado.

La literatura que analiza la CCVMA destaca la coordinación del proceso por parte de una entidad, grupo de interés o actor (Giannopoulos et al., 2021; Liu et al., 2019; Melis et al., 2023; Pera et al., 2016; Reypens et al., 2021), implementando una serie de prácticas para facilitar el proceso. Otros autores añaden que este tipo de prácticas de coordinación se comparten con el resto de los actores a medida que el proceso de co-creación se institucionaliza (Ramaswamy y Ozcan, 2016).

III.1.1.1. Concepción de la orquestación

La coordinación (Dehling et al., 2022; Caridà et al., 2019; Vargo y Lusch, 2016) de los procesos de CCVMA es también referida en la literatura revisada como *gestión* (Mijnheer y Gamble, 2019; Prahalad y Ramaswamy, 2004a), *organización* (Blasco-Arcas et al. 2020), *orquestación* (Blasco-Arcas et al., 2020; Dessaigne y Pardo, 2020; Reypens et al., 2021), *diseño de participación* (Ramaswamy y Ozcan, 2016) o incluso *co-creación fabricada controlada* (Erhardt et al., 2019).

Mijnheer y Gamble (2019) se refieren a los procesos de *gestión* de creación de valor como “los procesos, recursos y prácticas que usa la gestión para regular la relación con sus grupos de interés” (p. 7) y Erhardt et al. (2019) destacan las estrategias de gestión que combinan la co-creación orgánica con la co-creación *fabricada controlada* para poder controlar el proceso por el que se abre la puerta a la co-creación, a la vez que se intenta ir reconciliando tensiones entre actores.

Blasco-Arcas et al. (2020) analizan la *organización* de la implicación de actores múltiples en plataformas B2B y la definen como “las *actividades de organización intencionales* de un actor (normalmente el dueño de la plataforma) en el ecosistema de servicio para acceder, participar, movilizar y disponer de recursos a través de la

arquitectura de una plataforma y en una dirección particular” (p. 74, énfasis en el original), afectando la aplicación de conocimiento y competencias para co-crear valor para todos los actores implicados (ibid.). Estos autores distinguen la *orquestación*, la *facilitación* y la *estimulación* como diferentes tipos de organización del proceso.

Dessaigue y Pardo (2020) se refieren a la *orquestación* de las redes de colaboración como el proceso de reunir y gestionar una red interorganizacional para lograr objetivos comunes, en el que el papel del orquestador es aceptado por el resto de los miembros de la red. Para estos autores, la orquestación reconoce el papel de una organización que lidera el proceso e influye en otros actores, aunque reconocen esta influencia como limitada, de manera que las prácticas de orquestación no pueden ser controladas por un único actor y se destaca la orquestación como colaboración. Esta colaboración no se puede imponer a los actores, sino que se debe estimular su interés de manera discreta (ibid.).

Dehling et al. (2022) se refieren a la *coordinación* para la creación de valor como parte del dominio más amplio de la formación de valor interactivo y la definen como “las (inter)acciones que contribuyen al logro de los resultados de valor previstos durante la formación de valor interactivo” (p. 19).

Desde una perspectiva dinámica, se concibe el proceso por el cual la coordinación pasa de estar protagonizada por la organización que lidera a ser compartida por el resto de los actores como institucionalización de la co-creación (Ramaswamy y Ozcan, 2016). En este sentido, el término *orquestación* puede ser adecuado en las fases iniciales en las que la co-creación no se ha institucionalizado y el papel de la organización líder es especialmente relevante. Otros términos como *facilitación*, *estimulación* (Blasco-Arcas et al., 2020) o incluso *organización* o *coordinación* (Dehling et al., 2022) que han sido definidos con esta misma intención, pueden ser considerados en niveles más avanzados de la colaboración.

A los efectos de la presente Tesis Doctoral, se considera el término *orquestación* para destacar el papel de coordinación y gestión de la organización que coordina o lidera el proceso (en adelante organización focal), poniendo en marcha una serie de actuaciones deliberadas que tienen el propósito de lograr objetivos comunes (Dehling et al., 2022; Dessaigue y Pardo, 2020) y de estimular la implicación de los actores implicados y de potenciales actores (Blasco-Arcas et al., 2020) para que contribuyan a esos objetivos.

III.1.1.2. El papel del actor orquestador u organización focal

La literatura revisada destaca el papel orquestador de la organización focal como el que fomenta procesos de co-creación de valor (Hewett y Shantz, 2021) o crea el entorno de co-creación adecuado (Ramaswamy y Ozcan, 2016), cuyas características (condiciones, principios) han sido comentadas en el epígrafe II.2.1.2.

En línea con la noción de orquestación como colaboración de Dessaigue y Pardo (2020), la investigación de CCVMA revisada destaca el papel de la organización que lidera u orquesta el proceso, manteniendo un equilibrio entre la coordinación y el

control (Erhardt et al., 2019; Jaakkola y Alexander, 2014; Melis et al., 2023; Sarkar y Banerjee, 2021) para que los actores puedan contribuir activamente al proceso y a la generación de mayor valor. En el estudio de la CCVMA la organización orquestadora no está en el centro de la co-creación de valor, como se postula desde la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), sino que son todos los actores los que están en el centro de la co-creación de valor (Erhardt et al., 2019), en coherencia con el concepto de centralidad equilibrada de Gummesson (2008).

Para crear el entorno de co-creación adecuado, la investigación destaca que el actor que orquesta el proceso debe mantener una actitud, orientación o *enfoque en la co-creación*³⁴. Este enfoque es expresado por diferentes autores a partir de diferentes actividades, iniciativas o prácticas que debe llevar a cabo la organización focal para fomentar el proceso y crear el entorno adecuado de co-creación.

El actor que orquesta el proceso debe coordinar el proceso diplomáticamente, ayudando a la construcción y estabilidad de la red de co-creación y al avance del proyecto, reconociendo las normas y prácticas relevantes para cada parte interesada (Keays y Huemann, 2017); estableciendo instrucciones de procesos y prácticas (Mijnheer y Gamble, 2019) o normas, valores y significados compartidos, que pueden ser co-creadas con los actores (Dessaigne y Pardo, 2020); debe abrir la participación a los actores de manera igualitaria, libre y creativa (Erhardt et al., 2019; Keays y Huemann, 2017; Mijnheer y Gamble, 2019; Vrontis et al., 2022), acogiendo diferentes y divergentes puntos de vista y respondiendo a ellos (Best et al., 2019; Biraghi y Gambetti, 2017; Mijnheer y Gamble, 2019; Sarkar y Banerjee, 2021); mantener una comunicación clara, abierta, dialógica y de calidad como estrategia clave para el éxito del proyecto (Chang et al., 2013; Vrontis et al., 2022), compartiendo la información disponible (Dessaigne y Pardo, 2020; Keays y Huemann, 2017; Sarkar y Banerjee, 2021); adaptarse y anticiparse a las necesidades de los actores y a sus características sociales y contextuales, siendo flexibles y ágiles (Hein et al., 2019; Jansma et al., 2022; Kim et al., 2020; Vrontis et al., 2022); facilitar el acceso a los recursos de los actores (Melis et al., 2023; Ramaswamy y Ozcan, 2016; Zhang et al., 2021) y asumir los riesgos derivados de compartir toda la información necesaria y de integrar los recursos propios con los de otros actores a cambio de beneficios posteriores (Leclercq et al., 2016; Melis et al., 2023; Ramaswamy y Ozcan, 2016).

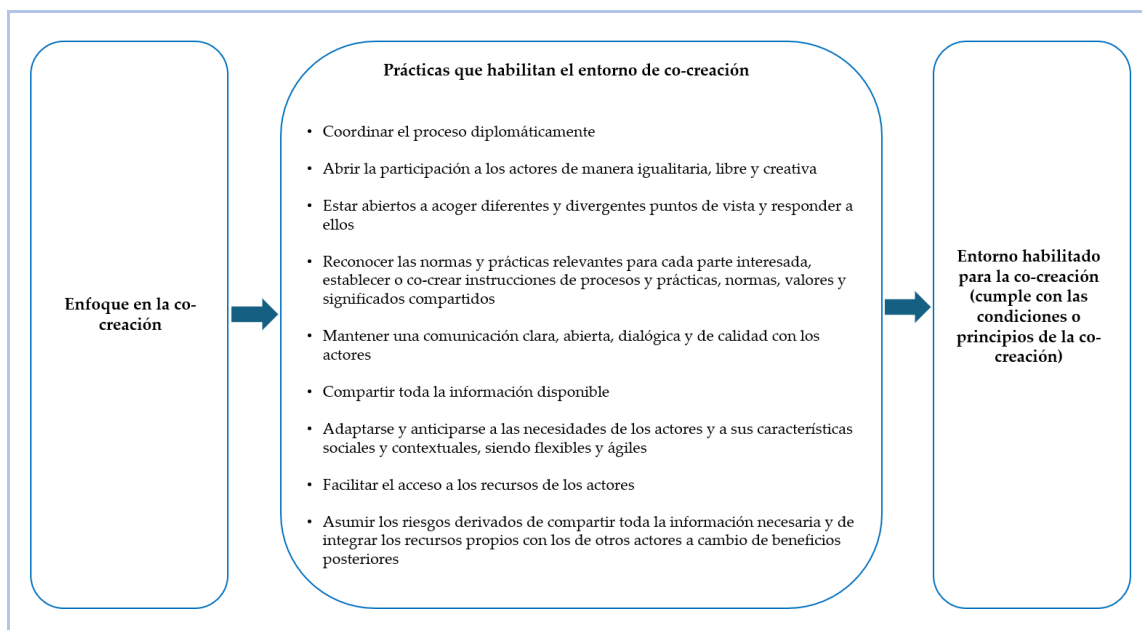
En la figura III.1 se presentan las diferentes iniciativas o prácticas identificadas en la revisión de la literatura y que se refieren al enfoque en la co-creación adoptado por el actor u organización que lidera, coordina u orquesta el proceso.

Aunque la literatura revisada se refiere al enfoque en la co-creación en relación con la organización focal o actores que gestionan el proceso (Keays y Huemann, 2017), este enfoque puede adoptarse por parte de todos los actores implicados (Hewett y Shantz,

³⁴ La literatura denomina a esta orientación o enfoque como liderazgo participativo (Sarkar y Banerjee, 2021), enfoque colaborativo y/o en la implicación (Keays y Huemann, 2017), enfoque sinérgico (Mijnheer y Gamble, 2019) o enfoque en red para la co-creación (Erhardt et al., 2019), entre otros.

2021) a medida que la co-creación se institucionaliza, tal y como se ha comentado con anterioridad.

Figura III.1. El enfoque en la co-creación de la organización focal



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

III.1.2. Los procesos continuos de CCVMA

Cuando los procesos de CCVMA son continuos o se prolongan en el tiempo, la investigación resalta una serie de particularidades de este tipo de procesos que pueden condicionar su sostenibilidad. El tiempo y la diversidad, asociados a la continuidad del proceso y al número de actores considerados, son aspectos que deben ser tenidos en cuenta. Además, de influir en el proceso, añaden complejidad a su análisis y gestión.

El tiempo y la diversidad de actores influyen en el desarrollo de relaciones (Blasco-Arcas et al., 2020; Jurietti et al., 2017), en el mantenimiento de la implicación (Keeyes y Huemann, 2017; Loureiro et al., 2020) y en el ajuste de intereses y expectativas de actores diversos (Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Erhardt et al., 2019; Reypens et al., 2016), lo que caracteriza a este tipo de procesos de manera distintiva en relación con otro tipo de procesos (i.e. diádicos, puntuales). En concreto, este tipo de procesos se caracterizan por la complejidad de relaciones entre actores que representan distintos intereses a lo largo del proceso, la dificultad de mantener la implicación de los actores a lo largo del proceso y la diversidad de intereses, objetivos, expectativas y motivaciones de los diferentes actores, que cambian a lo largo del proceso (tabla III.1).

Tabla III.1. Características de los procesos continuos de CCVMA

CARACTERÍSTICAS	REFERENCIAS
Complejidad de relaciones entre actores que representan distintos intereses a lo largo del proceso	Aunque las oportunidades de interacción en procesos continuos son mayores (Jurietti et al., 2017) y pueden fortalecer las relaciones (Hewett y Shantz, 2021), la diversidad de actores e intereses que representan presentan limitaciones y añaden complejidad al proceso de desarrollo de relaciones (Best et al., 2018; Blasco-Arcas et al., 2020).
Dificultad de mantener la implicación de los actores a lo largo del proceso	La complejidad asociada a los procesos continuos se basa en el mantenimiento de la implicación de los actores durante periodos extendidos en el tiempo (Loureiro et al., 2020).
Diversidad de intereses, objetivos, expectativas y motivaciones de los diferentes actores que cambian a lo largo del proceso	Equilibrar los diversos intereses de los actores es una tarea compleja, ya que los actores no solo tienen diferentes intereses, sino diferentes nociones del valor que esperan obtener (Best et al., 2019) y estas nociones pueden cambiar a lo largo del tiempo (Chang et al., 2013; Edvardsson et al., 2011).

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

III.1.2.1. Complejidad de relaciones

Gummesson y Mele (2010) se refieren a los procesos que implican interacciones continuadas como procesos o interacciones relacionales, enfatizando el aspecto relacional de los procesos de co-creación de valor que se prolongan en el tiempo. Por su parte, Ballantyne y Varey (2006) argumentan que la calidad de las relaciones deriva de la experiencia de interactuar juntos a lo largo del tiempo y es un aspecto fundamental en procesos continuados, porque las relaciones que son beneficiosas para todas las partes proporcionan el soporte necesario para sostener posteriores actividades de creación de valor.

En línea con los argumentos teóricos de Gummesson y Mele (2010) y Ballantyne y Varey (2006), la investigación empírica que analiza procesos continuos de CCVMA destaca la posibilidad de que se desarrollen relaciones entre actores (Hewett y Shantz, 2021; Jurietti et al., 2017). Jurietti et al. (2017) argumentan que las oportunidades de interacción en procesos continuos son mayores y los vínculos relacionales que se generan son más fuertes; para Hewett y Shantz (2021) las actividades de co-creación generan oportunidad de interacción, fortaleciendo la relación entre las partes potencialmente desconectadas y fomentando las condiciones necesarias para la co-creación. Desde estas perspectivas, la continuidad del proceso supone una

oportunidad de desarrollar relaciones, que a su vez facilita la co-creación y su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Otros autores abordan este aspecto característico de los procesos continuos con actores múltiples destacando la complejidad de las relaciones, debida a la diversidad de los actores (Blasco-Arcas et al., 2020; Chang et al., 2013; Mijnheer y Gamble, 2019). Blasco-Arcas et al. (2020) se refieren a las complejas relaciones que se establecen entre actores particulares, que son interdependientes y a la vez competidores, como uno de los aspectos que se debe considerar en la organización de la implicación de múltiples actores en el contexto industrial. En este mismo sentido, Best et al. (2019) destacan las relaciones de co-opetencia que se establecen con actores múltiples en procesos continuos como un desafío de este tipo de procesos y Best et al. (2018) mencionan que los actores que participan en la co-creación en periodos extendidos de tiempo arriesgan más que aquellos con una participación limitada, añadiendo dificultad al proceso de desarrollo de relaciones entre ellos.

III.1.2.2. Dificultad de mantener la implicación

Cuando los procesos de CCVMA se prolongan en el tiempo, la investigación destaca la necesidad de mantener la implicación de los actores en el proceso de manera continuada (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Loureiro et al., 2020; Mijnheer y Gamble, 2019; Ramaswamy y Ozcan, 2016). Para Chang et al. (2013) la implicación de los actores en el proceso continuo de creación y captura de valor es clave para el éxito del proceso y Loureiro et al. (2020) enfatizan que la complejidad asociada a los procesos continuos se basa en el mantenimiento de la implicación de los actores durante periodos extendidos en el tiempo.

La dificultad de mantener la implicación de los actores se relaciona con la posibilidad de que estos se desmotiven porque no tengan expectativas de que se generarán resultados positivos para las partes implicadas (Grönroos, 2011; Melis et al., 2023) o porque no perciban el intercambio de valor como justo (Austin y Seitanidi, 2012a). Esta dificultad es mayor cuando las motivaciones de los actores son extrínsecas y dependen del resultado que se espera conseguir de un determinado proceso (Leclercq et al., 2016; Reypens et al., 2016). Leclercq et al. (2016) argumentan que la voluntad de los actores para interactuar e intercambiar depende de los recursos que esperan obtener a través de sus interacciones, así como de sus percepciones de lo que se requiere de ellos en el proceso de co-creación de valor y citan a Sheth y Uslay (2007) al afirmar que el factor clave de la co-creación es la optimización del intercambio entre los recursos que invierten y el beneficio que esperan generar para ellos mismos.

III.1.2.3. Diversidad de intereses, objetivos, expectativas, motivaciones

La literatura que analiza procesos de CCVMA se refiere a los intereses, objetivos, expectativas y necesidades al analizar las motivaciones de los actores para implicarse

en procesos de CCV (Gyrd-Jones y Kornum, 2013) y muchos estudios utilizan estos términos de manera indistinta (objetivos e intereses en Loureiro et al., 2020; objetivos y motivos en Pera et al., 2016; motivaciones e intereses en Erhardt et al., 2019; intereses y expectativas en Best et al., 2019).

La diversidad de intereses, objetivos, expectativas y motivaciones de los actores que intervienen ha sido destacada como una característica de este tipo de procesos que supone a la vez uno de sus principales desafíos (Chang et al., 2013; Reypens et al., 2016). Además de una fuente de riqueza y creatividad (Gyrd-Jones y Kornum, 2013; Hewett y Shantz, 2021; Pera et al., 2016; Reypens et al., 2016) esta diversidad es a la vez fuente de conflicto y tensión y puede resultar en comportamientos oportunistas que conlleven la co-destrucción del valor (Echeverri y Skålen, 2011; Erhardt et al., 2019; Keeys y Huemann, 2017; Plé y Chumpitaz, 2010).

En procesos con múltiples actores, equilibrar los diversos intereses de los actores es una tarea compleja, ya que no solo tienen diferentes intereses, sino diferentes nociones del valor que esperan obtener (Best et al., 2019; Chang et al., 2013).

Cuando los procesos son continuados, equilibrar los diferentes intereses, objetivos y expectativas de los actores supone un reto todavía mayor, ya que los actores pueden cambiar sus intereses y expectativas a lo largo del proceso (Chang et al., 2013) o pueden tener una participación temporal en el proceso (Best et al., 2019; Edvardsson et al., 2011) y ser sustituidos por otros actores con intereses, objetivos y expectativas diferentes (Chang et al., 2013). Para Best et al. (2019), el papel transitorio de las partes interesadas, las lógicas de interés divergentes o las expectativas diferenciadas presentan desafíos que exigen una gestión hábil de las partes interesadas. Así, la complejidad asociada a este tipo de procesos no solo se refiere a la diversidad de intereses, objetivos, expectativas y nociones de valor de los diferentes actores, sino al cambio que puede producirse en estas nociones y actores a lo largo del proceso (Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016).

III.1.3. La orquestación de los procesos continuos de CCVMA

Orquestar un proceso de CCVMA de manera eficiente significa asegurar las condiciones que permiten que el proceso se mantenga en el tiempo y que obtenga resultados de valor, no solo para las partes implicadas, sino a nivel del sistema en el que el proceso se imbrica (Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017).

La orquestación de procesos de co-creación es especialmente relevante cuando son muchos los actores implicados (Reypens et al. 2021) y cuando los procesos se prolongan en el tiempo (Marcos-Cuevas et al., 2016).

En este tipo de procesos, las características anteriormente mencionadas han sido consideradas como desafíos que requieren ser gestionados para procurar el desarrollo de relaciones, como la confianza (Hewett y Shantz, 2021; Kim et al., 2020; Liu et al., 2019; Pera et al., 2016), el mantenimiento de la implicación a lo largo del tiempo (Chang

et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017) y el ajuste de intereses y expectativas (Austin y Seitanidi, 2012a).

A pesar de la importancia otorgada en la literatura a estos desafíos, la investigación no se ha enfocado en identificar las actividades, procesos o prácticas que permitan abordarlos de manera específica, si bien la revisión de los estudios que analizan procesos continuos de CCVMA ha permitido identificar aquellas que se relacionan con estos desafíos y que se integran en la tabla III.2. Para aportar mayor claridad a la exposición de estas actividades, éstas se presentan desglosadas según el tipo de desafío, aunque es importante destacar que los diferentes desafíos están relacionados y que las actividades expuestas permiten abordarlos de manera simultánea.

III.1.3.1. La orquestación de las relaciones

La investigación empírica en procesos continuos de CCVMA destaca las relaciones que se establecen entre actores (Hewett y Shantz, 2021; Juriatti et al., 2017; Melis et al., 2023; Sales-Vivó et al., 2020) y pone de relieve la importancia de saber gestionarlas (Blasco-Arcas et al., 2020; Chang et al., 2013; Mijnheer y Gamble, 2019). Sin embargo, la mayoría de los estudios revisados se refieren a la gestión u orquestación de las relaciones en términos generales y solo algunos destacan algunos aspectos que pueden considerarse para abordar el desafío de la gestión de relaciones.

La investigación destaca el papel de la organización focal durante el proceso para reforzar las relaciones (Chang et al., 2013; Dessaigne y Pardo, 2020; Jaakkola y Alexander, 2014; Mijnheer y Gamble, 2019; Sales-Vivó et al., 2020) o para generar entornos de confianza (Pera et al., 2016), lo que supone invertir en la gestión de relaciones con los actores (Keeys y Huemann, 2017). Chang et al. (2013) reconocen que las buenas relaciones con los grupos de interés son una importante estrategia para alcanzar el éxito de la co-creación y para Jaakkola y Alexander (2014) la satisfacción, la confianza y el compromiso de los clientes se pueden derivar de las acciones y actitud de la organización focal. Mijnheer y Gamble (2019) sugieren nutrir y mantener relaciones de trabajo positivas con los grupos de interés para impulsar la co-creación de valor y Sales-Vivó et al. (2020) se refieren a la adopción de prácticas de co-creación por parte del fabricante industrial para “transformar las a menudo reactivas y ocasionales oportunidades de negocio en relaciones de confianza y compromiso y contribuir a impulsar la satisfacción económica entre socios” (p. 950).

Otros autores destacan que la satisfacción, la confianza y el compromiso entre actores se pueden fortalecer durante el proceso (Jansma et al., 2022) si la experiencia de co-creación es satisfactoria o cumple las expectativas (Juriatti et al., 2017), se basa en interacciones justas y respetuosas (Erhardt et al., 2019) y es convincente (Leclercq et al. 2016). El diálogo requerido en procesos de co-creación es también destacado por otros autores como medio para facilitar el entendimiento (Mijnheer y Gamble, 2019), construir confianza (Keeys y Huemann (2017) y contribuir a consolidar las relaciones en un proceso cíclico y virtuoso (Leclercq et al. 2016).

Tabla III.2. Desafíos y actividades de orquestación

DESAFIOS	ACTIVIDADES PARA ABORDARLOS EN LA LITERATURA
Desarrollo de relaciones	• Nutrir las relaciones (Mijnheer y Gamble, 2019), invertir en la gestión de relaciones con los actores, coordinando el proceso diplomáticamente (Keeys y Huemann, 2017) para mantener su confianza (Apostolidis et al., 2021; Mijnheer y Gamble, 2019) • Procurar experiencias satisfactorias (Jurietti et al., 2017), justas y respetuosas (Erhardt et al., 2019) • Implicar a los actores con el producto (objeto de la co-creación) y con la organización (Jansma et al., 2022) • Diálogo (Keeys y Huemann, 2017; Leclercq et al., 2016; Mijnheer y Gamble, 2019)
Mantenimiento de la implicación	• Actualizar constantemente los tipos de valor que los actores esperan recibir y evaluar constantemente los resultados de valor, para evitar que los participantes se desmotiven, ya que la captura de valor es siempre a largo plazo (Reypens et al., 2016) • Implicar a las partes interesadas a lo largo del ciclo de vida del proceso en todas las decisiones de ajuste (Ramaswamy y Ozcan, 2016) • Gestionar las relaciones con los <i>stakeholders</i> y sus expectativas, para que perciban el intercambio como justo (Chang et al., 2013), para que mantengan su confianza y continúen implicados (Apostolidis et al., 2021; Mijnheer y Gamble, 2019) • Procurar que la plataforma (o entorno de interacción) sea estable (esté sustentada en normas) y flexible (se adapte a la evolución del proceso) (Blasco-Arcas et al., 2020) • Ofrecer herramientas que faciliten la implicación (formación, <i>coaching</i>) (Melis et al., 2023; Ramaswamy y Ozcan, 2016)
Ajuste de intereses, objetivos, expectativas	• Partir de la comprensión profunda de los intereses, necesidades latentes y preocupaciones particulares de los actores implicados y de los actores objetivo de la co-creación (Apostolidis et al., 2021; Erhardt et al., 2019; Heinonen et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Liu et al., 2019; Prahalad y Ramaswamy, 2004a; Ramaswamy y Ozcan, 2016) • Identificar los intereses vinculados (Austin y Seitanidi, 2012a) y conflictivos (Erhardt et al., 2019) e intentar alinearlos desde el principio (Apostolidis et al., 2021; Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Giannopoulos et al., 2021; Kim et al., 2020; Sarkar y Banerjee, 2021) o ir ajustándolos a lo largo del proceso (Erhardt et al., 2019; Jurietti et al., 2017; Keeys y Huemann, 2017; Liu et al., 2019; Reypens et al., 2016) • Establecer y asimilar al menos un objetivo común, compartido por todos (Kim et al., 2020; Pera et al., 2016) • Identificar lo que los actores valoran y esperan preguntando a las partes interesadas al inicio de los programas (Chang et al., 2013; Liu et al., 2019) y/o en diferentes momentos del proceso y actualizar constantemente los tipos de valor que los actores esperan recibir, evaluando constantemente los resultados de valor (Reypens et al., 2016) para reconciliar cualquier marco de creación de valor divergente (Austin y Seitanidi, 2012a)

Tabla III.2. Desafíos y actividades de orquestación (cont.)

DESAFIOS	ACTIVIDADES PARA ABORDARLOS EN LA LITERATURA
Ajuste de intereses, objetivos, expectativas	• Acomodar, equilibrar, alinear, agrupar, influir, desafiar o resistir los intereses de las partes interesadas. Reciprocidad, claridad de propósito, confianza y mediación (Best et al., 2019) • Constituir una estructura de gobernanza para gestionar las expectativas de los <i>stakeholders</i> y asegurar que el valor esperado es creado y capturado (Chang et al., 2013) • Impartir formación y <i>coaching</i> para orientar a los actores al objetivo de la co-creación (Melis et al., 2023) • Identificación, selección y priorización de actores (Best et al., 2019; Chang et al., 2013)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

III.1.3.2. La orquestación del mantenimiento de la implicación

Cuando se analizan procesos continuos de co-creación de valor, la investigación destaca la necesidad y dificultad de mantener la implicación de los actores y se propone la adopción de medidas (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Loureiro et al., 2020; Mijnheer y Gamble, 2019; Ramaswamy y Ozcan, 2016) o la implicación deliberada (Marcos-Cuevas et al., 2016) para garantizar su mantenimiento a lo largo del proceso (Chang et al., 2013; Reypens et al., 2016).

Las iniciativas halladas en la literatura que se relacionan con la orquestación del desafío de mantener la implicación se relacionan, a su vez, con el abordaje del desafío del ajuste de la diversidad de intereses y expectativas y con el de la complejidad de relaciones (Apostolidis et al., 2021; Chang et al., 2013; Mijnheer y Gamble, 2019; Reypens et al., 2016). Apostolidis et al. (2021) y Mijnheer y Gamble (2019) enfatizan la importancia de gestionar las relaciones con los actores para mantener su confianza y que se mantengan implicados. Chang et al. (2013) se refieren a la gestión de las relaciones y de las expectativas de los *stakeholders* como una estrategia clave, ya que los actores se mantienen motivados si perciben el intercambio como justo en relación con sus expectativas a lo largo del proceso. Por su parte, Reypens et al. (2016) proponen actualizar constantemente los tipos de valor que esperan recibir los participantes y evaluar constantemente los resultados de valor, para evitar que se desmotiven, ya que en procesos prolongados la captura de valor es siempre a largo plazo.

Además de gestionar las relaciones y actualizar el valor de manera constante, Ramaswamy y Ozcan (2016) destacan la importancia de implicar a las partes interesadas a lo largo del ciclo de vida del proceso en todas las decisiones de ajuste.

Blasco-Arcas et al. (2020) se refieren a las características que deben tener las plataformas para mantener la implicación de los actores y destacan la estabilidad, facilitada por la existencia de normas y reglas que gobiernan las actividades y la flexibilidad, facilitada por la estructura modular y adaptativa que deben tener las plataformas (o entornos de co-creación) para mantener la implicación de los actores.

La investigación pone también de manifiesto la importancia de ofrecer herramientas que faciliten la implicación, mejorando la comprensión del comportamiento y actitud requeridos en la co-creación y desarrollando las habilidades necesarias para contribuir adecuadamente a la co-creación (Melis et al., 2023; Ramaswamy y Ozcan, 2016; Sarkar y Banerjee, 2021). Algunos autores destacan la formación y acompañamiento o *coaching* como una de estas herramientas y la relacionan tanto con el mantenimiento de la implicación, como con el ajuste de intereses de los actores hacia un objetivo común (Melis et al., 2023; Ramaswamy y Ozcan, 2016).

III.1.3.3. La orquestación del ajuste de intereses, objetivos, expectativas y motivaciones

La función de coordinación (orquestación) debe ajustar, equilibrar o alinear la diversidad de intereses de los distintos actores como condición necesaria para evitar la co-destrucción de valor (Apostolidis et al., 2021; Austin y Seitanidi, 2012a; Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Edvardsson et al., 2011; Erhardt et al., 2019). Best et al. (2019) enfatizan la necesidad de integrar la participación de múltiples *stakeholders* en la co-creación de valor público y la complejidad de alinear sus intereses, destacando que los gestores públicos deben implicarse en interacciones con todos ellos para gestionar efectivamente la red de valor público, ya que los resultados del servicio público son consecuencia de la interacción con todos los actores.

Para abordar el desafío de la diversidad de intereses, objetivos, expectativas y motivaciones, la investigación recomienda partir de la comprensión profunda de las necesidades y preocupaciones particulares de los actores implicados y de los actores objetivo de la co-creación (Apostolidis et al., 2021; Erhardt et al., 2019; Heinonen et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Liu et al., 2019; Prahalad y Ramaswamy, 2004a; Ramaswamy y Ozcan, 2016). Esta preocupación inicial por los actores se alinea con la perspectiva de la lógica dominante del cliente (CDL) y su reivindicación de considerar a los clientes (actores) como personas, intentando comprender cuáles son sus necesidades latentes (Heinonen et al., 2013, 2015). En este mismo sentido, Ramaswamy y Ozcan (2016) sostienen que la experiencia de co-creación comienza con las personas, y que la empresa co-creadora debe prestar atención a cómo participan las personas en sus experiencias diarias, para obtener una comprensión más profunda de lo que es más significativo para ellas.

Algunos autores destacan la necesidad de identificar los intereses vinculados (Austin y Seitanidi, 2012a) y conflictivos (Erhardt et al., 2019) e intentar alinearlos desde el principio (Apostolidis et al., 2021; Best et al., 2019; Chang et al., 2013;

Giannopoulos et al., 2021; Kim et al., 2020; Sarkar y Banerjee, 2021) o ir ajustándolos a lo largo del proceso (Erhardt et al., 2019; Jurietti et al., 2017; Keeys y Hueman, 2017; Liu et al., 2019; Reypens et al., 2016). Otros autores destacan que no es necesario alinear los intereses, y que ni siquiera esto es deseable (Pera et al., 2016), aunque el establecimiento y asimilación de al menos un objetivo común, compartido por todos, es imprescindible para el desarrollo efectivo de la CCVMA (Kim et al., 2020; Pera et al., 2016).

Desde la teoría de la colaboración, Austin y Seitanidi (2012a) sostienen que los colaboradores pueden tener distintos objetivos y distintas maneras de evaluar el valor, con lo que “es esencial entender primero cómo los socios perciben el valor para después reconciliar cualquier marco de creación de valor divergente y poder percibir el intercambio de valor como justo” (p. 730). En las conclusiones de sus casos de estudio de gestión de proyectos, Chang et al. (2013) argumentan que la percepción del fracaso de un proyecto puede ser evitada si los valores esperados por todos los actores a diferentes niveles son identificados al principio del proyecto, para ir modificándolos de acuerdo con la evolución del proyecto, en un proceso iterativo de identificación y resolución de problemas que permita ir actualizando (co-creando) el valor esperado para que se ajuste a las necesidades emergentes de las partes interesadas y para sortear lo que es posible y lo que es ilógico e imposible. Liu et al. (2019) argumentan que el valor se negocia, construye y crea entre las partes interesadas al inicio de los programas y Keeys y Huemann (2017) enfatizan la necesidad de comprometerse con los actores para determinar cuál es su concepción de beneficio y del valor que asocian a ese beneficio, e ir modificándolos, de acuerdo con la evolución del proyecto, en un proceso de aprendizaje adaptativo.

En sus recomendaciones, otros autores manifiestan la conveniencia de constituir una estructura de gobernanza para gestionar las expectativas de los *stakeholders* y asegurar que el valor esperado es creado y capturado (Chang et al., 2013). Por otra parte, otros autores han destacado diferentes actividades de orquestación que facilitan el proceso de co-creación, como la planificación de formación y la dotación de herramientas adecuadas a los actores que participan para orientarlos al objetivo de la co-creación y para que adquieran habilidades de colaboración (Melis et al., 2023; Yi y Gong, 2013).

Por último, Best et al. (2019), Chang et al. (2013) y Vrontis et al. (2022) enfatizan la importancia de identificar, seleccionar y priorizar a los actores que participan en el proceso para facilitar los procesos de co-creación de valor y el ajuste de intereses y expectativas, lo que supone a la vez un importante desafío en la gestión de este tipo de procesos.

III.2. Desarrollo de relaciones, mantenimiento de la implicación y ajuste de intereses y expectativas

En procesos continuos de CCVMA el desarrollo de relaciones continuadas entre diversos actores, el mantenimiento de la implicación a lo largo del proceso y el ajuste de diversos intereses y expectativas suponen desafíos que pueden ser abordados desde su orquestación. Sin embargo, y tal y como se ha comentado, la literatura no se ha enfocado en el estudio de estos subprocesos desde la perspectiva de su orquestación, salvo algunos estudios recientes, que analizan la orquestación de la implicación en plataformas de servicio (Blasco-Arcas et al., 2020) o que se enfocan en prácticas concretas de orquestación, como la definición de normas, en procesos de CCV (Dessaigne y Pardo, 2020).

La literatura destaca, a su vez, desafíos relativos al análisis de este tipo de procesos. Estos desafíos se refieren a la complejidad de analizar las interacciones de actores múltiples a lo largo del tiempo (Loureiro et al., 2020), observándose una carencia de estudios que aborden el estudio de la CCV con una perspectiva dinámica, salvo recientes excepciones, centradas en el estudio de la implicación (Blasco-Arcas et al., 2020; Loureiro et al., 2020). Por otra parte, la reciente evolución en el estudio de la CCV propone adoptar una perspectiva sistémica a su estudio (Jaakkola et al., 2024), lo que añade complejidad a su análisis y son escasos los estudios que adoptan esta perspectiva, centrándose en el análisis de la implicación (Alexander et al., 2018).

Las características distintivas de los procesos continuos y orquestados de CCVMA requieren abordar su análisis de manera específica. Este tipo de procesos plantean desafíos de gestión relacionados con tres subprocesos de la CCVMA (i.e. desarrollo de relaciones, implicación y ajuste), a los que se suma el desafío de analizarlos con una perspectiva dinámica y sistémica.

III.2.1. El desarrollo de relaciones

La co-creación de valor es un proceso inherentemente relacional e interactivo (Vargo y Lusch, 2004a) durante el que diferentes actores desarrollan relaciones (Cheung et al., 2010; Leclercq et al., 2016) que, a su vez, impulsan y contribuyen a retroalimentar la CCV (Ballantyne y Varey, 2006; Gummesson y Mele, 2010).

En la literatura de CCV se analizan las relaciones como relaciones interpersonales o interorganizacionales, a partir de diferentes factores o dimensiones relacionales, como la satisfacción, la confianza o el compromiso (Berenguer-Contrí et al., 2024; Loureiro et al., 2020; Sales-Vivó et al., 2020). Estos factores relacionales se han analizado también en relación con otros objetos focales, como el objeto de la co-creación (Hewett y Shantz, 2021; Leclercq et al., 2016) o la organización focal (Liu et al., 2019). Por otra parte, algunos autores analizan otros factores relacionales, como la

identificación (Itani, 2021; Jurietti et al., 2017), la involucración (Leclercq et al., 2016) o la implicación (Alexander et al., 2018; Merrilees et al., 2021; Storbacka et al., 2016), que se desarrollan en relación con diferentes objetos o sujetos focales en procesos de CCV. En la tabla III.3 se presentan algunos ejemplos de factores relacionales y centros de atención identificados en la revisión de la investigación de procesos de CCV.

Tabla III.3. Factores relacionales y centros de atención

FACTOR	EJEMPLOS DE REFERENCIAS	OBJETO/SUJETO
Involucración	Con las estaciones de tren, en Jaakkola y Alexander (2014); con la oferta, en Leclercq et al. (2016); con la marca (comunidad de marca), en Sarkar y Banerjee (2021).	Objeto de la co-creación
Satisfacción	Con los socios de la relación comercial en Sales-Vivó et al. (2020); con los actores (Loureiro et al., 2020).	Actores, relación
	Con la oferta, con la empresa, en Leclercq et al. (2016); con la empresa que gestiona las estaciones de tren, en Jaakkola y Alexander (2014).	Organización focal, objeto de la co-creación
Confianza	En la empresa que gestiona las estaciones de tren, en Jaakkola y Alexander (2014); en el departamento que lidera el proyecto, en Liu et al. (2019).	Organización focal
	En las partes que co-crean las prácticas de recursos humanos (actores), en Hewett y Shantz (2021); en la relación con los socios comerciales, en Sales-Vivó et al. (2020); en los socios de mercado, en Liu et al. (2019); en las habilidades de los actores (Leclercq et al., 2016); en los actores, en Loureiro et al. (2020).	Actores, relación
Compromiso	Con la relación con los socios de negocio, en Kim et al. (2020); con la relación con los socios comerciales en Sales-Vivó et al. (2020); con los actores, en Loureiro et al. (2020).	Actores, relación
	Con las prácticas de recursos humanos, en Hewett y Shantz (2021).	Objeto de la co-creación
	Con la organización sin ánimo de lucro, en Merrilees et al. (2021); con la empresa que gestiona las estaciones de tren en Jaakkola y Alexander (2014).	Organización focal
Identificación	Con los actores que participan, en Itani (2021), Leclercq et al. (2016), Jurietti et al. (2017).	Actores
	Con la universidad y el equipo deportivo, en Erhardt et al. (2019); con la empresa de RSC, en Jurietti et al. (2017); con la empresa que gestiona las estaciones de tren, en Jaakkola y Alexander (2014).	Organización focal
	Con la marca, en Biraghi y Gambetti (2017), Giannopoulos et al. (2019), Merrilees et al. (2021) y Sarkar y Banerjee (2021).	Objeto de la co-creación
Implicación	Con las estaciones de tren, en Jaakkola y Alexander (2014); con la marca, en Merrilees et al. (2021).	Objeto de la co-creación

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

Factores relacionales como la involucración con el objeto de la co-creación (Leclercq et al., 2016) y la confianza en los actores (Hewett y Shantz, 2021) han sido destacados como antecedentes del proceso de CCV, en función de si existe una relación previa. La identificación con la comunidad o resto de participantes ha sido analizada como antecedente (Leclercq et al., 2016), o consecuencia *intermedia*³⁵ (Jurietti et al., 2017) de la CCV y la satisfacción, confianza y compromiso con los actores y la organización focal se han analizado como antecedentes (Loureiro et al., 2020) o consecuencias del proceso (Hewett y Shantz, 2021; Jaakkola y Alexander, 2014; Kim et al., 2020; Sales-Vivó et al., 2020), entre otros.

III.2.1.1. La involucración

La literatura revisada se refiere *al interés y actitudes positivas* de los actores en el objeto de la co-creación (e.g. el producto o categoría de producto, la marca, las actividades) como involucración³⁶ y se ha identificado como antecedente (Brodie et al., 2011; Loureiro et al., 2020) o moderador antecedente (Leclercq et al., 2016) de la implicación, ya que cuanto más importante es el objeto de la co-creación para los actores, mayor es el nivel de interés y compromiso (Loureiro et al., 2020) y “más buscan recopilar información al respecto, interactuar con otros actores implicados y valorar el aprendizaje sobre los aspectos intrincados o idiosincrásicos de las ofertas y su uso” (Leclercq et al., 2016, p. 40).

Algunos autores se refieren al interés, actitud positiva y participación como implicación (Viglia et al., 2018) o como un componente de la implicación (Haven, 2007). Para Haven (2007) la implicación incluye la involucración, interacción, intimidad e influencia. Para Brodie et al. (2011) la involucración se concibe como un nivel de interés y participación requerido y previo a la expresión de un nivel de implicación relevante (Brodie et al., 2011).

III.2.1.2. La confianza

La confianza se ha analizado como confianza en la organización focal (Jaakkola y Alexander, 2014), en los actores y en la relación (Hewett y Shantz, 2021; Liu et al., 2019), tanto como antecedente (Loureiro et al., 2020) como consecuencia de la CCV (Sales-Vivó et al., 2020).

La confianza permite creer a los actores que ellos mismos y los demás pueden contribuir al proceso, desarrollando las tareas requeridas (Hewett y Shantz, 2021; Leclercq et al., 2016) y se ha destacado como un factor que influye en la decisión de implicarse en procesos de co-creación (Cannas et al., 2019; Hewett y Shantz, 2021;

³⁵ Jurietti et al. (2017) se refieren a las consecuencias intermedias como aquellas que son previas a las consecuencias de comportamiento y que se manifiestan durante el proceso.

³⁶ Traducido del término en inglés “*involvement*”.

Jaakkola y Alexander, 2014; Kim et al., 2020; Loureiro et al., 2020; Sarkar y Banerjee, 2021). Hewett y Shantz (2021) propusieron que la confianza basada en las habilidades y capacidades aumenta la probabilidad de co-creación, ya que las partes solo se implicarán si confían en sus propias capacidades y en las de las otras partes para hacerlo, como el conocimiento experto y el conocimiento práctico.

La confianza es uno de los factores en los que se sustenta el proceso (Chang et al., 2013; Liu et al., 2019; Pera et al., 2016) y puede fortalecerse a lo largo del proceso (Keey s y Huemann, 2017). Pera et al. (2016) mostraron que la confianza permite la integración de recursos innovadores y el aprendizaje mutuo y es una de las condiciones *sine qua non* del proceso. Liu et al. (2019) mostraron que el compromiso con la relación y la confianza mejoran la co-creación de valor de marca; Keey s y Huemann (2017) identifican la transparencia y la confianza como dos de los elementos clave que apoyan el proceso de co-creación y Sales-Vivó et al. (2020) demuestran que la confianza es consecuencia de la CCV entre el proveedor y el fabricante y el fabricante y el cliente.

La confianza se ha analizado en la literatura desde el punto de vista de quien confía o desde el punto de vista de aquél en quien se confía (Moreno-García et al., 2013). En el primer caso, la confianza se concibe como predisposición a confiar de quien confía (Mayer et al., 1995; Moorman et al., 1993; Raval d y Grönroos, 1996) y en el segundo se enfatizan las características o atributos de aquel en quien se confía y que permiten confiar en él (Anderson y Narus, 1984; Morgan y Hunt, 1994). Moorman et al. (1993) definen la confianza como “confianza en el socio de intercambio en quien se confía” (p. 82). Esta concepción de la confianza ha sido utilizada para definir la confianza en la relación con los socios comerciales (e.g. Sales-Vivó et al., 2020). Por otra parte, la confianza puede ser concebida en su dimensión cognitiva y residir en las capacidades de aquél en quien se confía, en su dimensión afectiva y residir en la benevolencia o buenas intenciones de aquél en quien se confía (Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2001) o en la dimensión cognitivo-afectiva (Morgan y Hunt, 1994). Por último, la confianza puede basarse en la experiencia previa y ser analizada como un componente dinámico que se va desarrollando tras la realización de una serie de transacciones con éxito (Raval d y Grönroos, 1996).

III.2.1.3. La satisfacción

La investigación en procesos de CCVMA analiza la satisfacción como satisfacción con el objeto de la co-creación (Leclercq et al., 2016), con la organización focal (Jaakkola y Alexander, 2014), y con los actores y la relación establecida con ellos (Liu et al., 2019; Loureiro et al., 2020; Sales-Vivó et al., 2020). Loureiro et al. (2020) mostraron la relación antecedente de la satisfacción con la implicación y la co-creación con múltiples actores y Sales-Vivó et al. (2020) demostraron que la satisfacción social y económica son consecuencias de la co-creación de valor en la tríada proveedor-fabricante-cliente.

La satisfacción se ha analizado en la literatura como una evaluación favorable global (Anderson et al., 1994) o específica de algunos atributos o aspectos del objeto o sujeto focal (Oliver, 1997). Por otra parte, la satisfacción ha sido analizada en su

dimensión cognitiva (Oliver, 1980), cognitivo-afectiva (Bagozzi et al., 1999; Yu y Dean, 2001) o exclusivamente afectiva (Giese y Cote, 2000; Verhoef et al., 2002). La satisfacción cognitiva se refiere a la evaluación del resultado percibido en términos de su adecuación en comparación con algún tipo de estándares de expectativas (Liljander y Strandvick, 1997; Oliver, 1980); la satisfacción cognitivo-afectiva se entiende como un concepto relativo, consecuencia de la comparación entre una experiencia subjetiva y una base previa de referencia y en la que se tiene en cuenta el papel del afecto y/o las emociones (Andreu et al., 2006; Yu y Dean, 2001) y la satisfacción afectiva se refiere a las valoraciones favorables que residen en las emociones y los afectos (Verhoef et al., 2002). La satisfacción se ha analizado también como satisfacción instrumental, referida a la respuesta positiva a resultados como ventas o ingresos (también llamada satisfacción económica) y como satisfacción psicológica, referida a sentimientos de realización o gratificación a través de la interacción (también llamada satisfacción social) (Loureiro et al., 2020; Sales-Vivó et al., 2020). Por último, la satisfacción puede ser analizada desde una perspectiva dinámica como una evaluación global basada en la experiencia con el objeto o sujeto focal a lo largo del tiempo (Anderson y Narus, 1984; Anderson et al., 1994). Sales-Vivó et al. (2020) tomaron la definición de la satisfacción de Anderson y Narus (1984, p. 66) como “un estado positivo resultante de la evaluación de todos los aspectos de la relación laboral de una empresa con otra” (p. 944) para analizar la satisfacción social y económica en su análisis de los consecuentes de la CCV en el entorno B2B.

III.2.1.4. El compromiso

El compromiso ha sido analizado como compromiso con el objeto de la co-creación (Hewett y Shantz, 2021), con la organización focal (Merrilees et al., 2021) y con los actores y la relación establecida con ellos (Kim et al., 2020; Loureiro et al., 2020; Sales-Vivó et al., 2020). El compromiso puede influir en la decisión de implicarse en procesos de CCVMA (Merrilees et al., 2021), puede desarrollarse durante el proceso (Jansma et al., 2022) y ser una de sus consecuencias (Hewett y Shantz, 2021; Jaakkola y Alexander, 2014; Sales-Vivó et al., 2020).

El compromiso se ha analizado en la literatura como “deseo de mantener una relación valorada” (Moorman et al., 1992, p. 316) y como creencia de que la continua relación con la otra parte del intercambio es tan importante como para garantizar los máximos esfuerzos para mantenerla (Morgan y Hunt, 1994). Por otra parte, el compromiso puede ser concebido en su dimensión cognitiva y residir en motivos racionales para mantener una relación (Loureiro et al., 2020; Morgan y Hunt, 1994); afectiva, y residir en apegos sentimentales, sociales o emocionales (Garbarino y Johnson, 1997; Loureiro et al., 2020) o normativa, y residir en la obligación por mantenerse en una relación (Loureiro et al., 2020). Kim et al. (2020) y Sales-Vivó et al. (2020) conciben el compromiso de la relación a partir de Moorman et al. (1992), como voluntad de hacer esfuerzos para lograr beneficios mutuos a largo plazo en los negocios y demuestran que la co-creación tiene un impacto positivo en el compromiso de la relación.

III.2.1.5. La identificación

La identificación con los actores que participan, con el objeto de la co-creación y/o con la organización focal se ha analizado como antecedente de la CCV (Loureiro et al., 2020; Merrilees et al., 2021; Sarkar y Banerjee, 2021). La identificación se puede ir desarrollando a lo largo del proceso, de manera que incluso cuando no existe una fuerte identificación desde el principio, el propio proceso facilita el alineamiento y genera una mayor identificación (Erhardt et al., 2019; Jurietti et al., 2017; Liu et al., 2019).

La identificación con los actores que participan se ha analizado en la literatura como el grado de similitud con ellos (Erhardt et al., 2019; Jaakkola y Alexander, 2014; Leclercq et al., 2016) y la identificación con el objeto de la co-creación y/o con la organización focal se ha analizado como el grado de asociación o cohesión que los actores perciben que tienen con los valores de la organización focal (Jurietti et al., 2017; Merrilees et al., 2021; Mijnheer y Gamble, 2021) o con los valores del objeto de la co-creación, ya sea la marca (Biraghi y Gambetti, 2021; Sarkar y Banerjee, 2021), el programa (Liu et al., 2019) o el destino (Giannopoulos et al., 2021), entre otros. Al referirse a la identificación con un objeto focal, algunos autores la definen como sentido de propiedad o apego (Biraghi y Gambetti, 2017; Erhardt et al., 2019; Jaakkola y Alexander, 2014) y al referirse a la identificación con actores, pueden referirse a la conexión con éstos (Loureiro et al., 2020), aunque para otros la conexión con los actores se concibe como implicación (Leclercq et al., 2016). Algunos autores consideran la identificación como componente del compromiso (Garbarino y Johnson, 1997; Kolyperas et al., 2019).

De la revisión de la literatura que analiza procesos con múltiples actores emergen tres consideraciones. En primer lugar, aunque el desarrollo de relaciones supone un desafío para la gestión de procesos de CCVMA, ninguno de los estudios revisados profundiza en conocer cómo se desarrollan las relaciones a lo largo del proceso. En segundo lugar, aunque algunos autores han destacado la naturaleza anidada de las relaciones (Melis et al., 2023; Ranjan y Read, 2016) y los estudios revisados analizan diferentes factores relacionales en relación con diferentes objetos o sujetos focales, ninguno de los estudios revisados adopta un enfoque sistémico para analizar el desarrollo de las relaciones. En tercer lugar, aunque estos factores relacionales se han analizado como antecedentes o consecuencias de los procesos de CCVMA, ninguno de los estudios revisados analiza cómo se desarrollan estos factores relacionales durante el proceso.

Desde la perspectiva sistémica y dinámica que se adopta en la presente Tesis Doctoral, se considera relevante avanzar en el conocimiento del subproceso de desarrollo de relaciones, concibiéndolo como desarrollo de relaciones centradas en diferentes objetos focales (o centros de atención), además de los actores (individuos u organizaciones), ampliando el foco de análisis desde el nivel de las interacciones entre actores (micro, meso) a las interacciones a otros niveles (meso, macro). Desde la perspectiva práctica adoptada, se considera relevante comprender cómo se desarrollan

estas relaciones con el propósito de identificar aquellos aspectos que puedan proporcionar orientación a la orquestación de los procesos continuos de CCVMA.

La centralidad de las interacciones y las relaciones en el proceso de CCV (Vargo y Lusch, 2004a) y el desafío de gestionar la complejidad de esas relaciones en procesos continuos con múltiples actores (Best et al., 2019; Chang et al., 2013; Mijnheer y Gamble, 2019), junto a la ausencia de estudios que se enfoquen en conocer cómo se desarrollan relaciones interpersonales, interorganizacionales o entre diferentes objetos focales conducen a proponer profundizar en su análisis desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

III.2.2. El mantenimiento de la implicación

Los estudios que analizan el concepto de implicación destacan la evolución en el estudio del constructo desde su centralidad en el cliente a su concepción como implicación de los actores (Alexander et al., 2018; Brodie et al., 2019; Storbacka et al., 2016).

Alexander et al. (2018) reclaman ampliar el foco en la investigación de la implicación “desde los clientes a la más amplia noción de los actores; desde las diadas a las redes y desde los niveles de agregación micro a meso y macro” (p. 334). Por su parte, Brodie et al. (2019) proponen investigar cómo los procesos dinámicos de implicación de los actores se desarrollan más allá de la diada para “ayudar a comprender cómo emerge y evoluciona la implicación entre actores a través de las relaciones en estructuras de red como las empresas, el contexto industrial y los ecosistemas empresariales y sociales” (p. 183).

Como se ha comentado en el epígrafe II.2.3.2, la implicación es un constructo multidimensional que se analiza a partir de dimensiones cognitivo-afectivas y conductuales. Desde la perspectiva sistémica, Alexander et al. (2018) conciben la implicación como “las contribuciones voluntarias de recursos de un actor que se centran en el objeto de la implicación van más allá de lo elemental para el intercambio y ocurren en interacciones con un objeto focal y/u otros actores (...). Esencialmente, un actor comprometido está dispuesto a invertir una amplia gama de recursos (como tiempo, dinero, información, mano de obra) centrándose en el objeto de implicación focal (por ejemplo, un producto, marca), y estas contribuciones de recursos ocurren a través de comportamientos de participación específicos e interactivos” (p. 336). En la concepción de la implicación, el objeto focal es un concepto clave. En ese sentido, Brodie et al. (2011) destacan que la implicación, a diferencia de otros conceptos relacionales, se produce en experiencias interactivas y co-creativas y en relación con un agente/objeto focal. “El término “objeto” se usa para denotar aquello con lo que el sujeto implicado (actor, cliente, ciudadano, etc.,) se implica” (Alexander et al., 2018, p.336, énfasis en el original).

En la investigación empírica, el análisis de la implicación se enfoca a analizar los comportamientos de implicación y adapta la concepción de la implicación del

consumidor al contexto de múltiples actores (Jaakkola y Alexander, 2014; Viglia et al., 2018). Una de las principales contribuciones al estudio del comportamiento de implicación es el de Jaakkola y Alexander (2014), quienes analizan el comportamiento de implicación del cliente con una perspectiva sistémica, considerando el impacto de este comportamiento en otros actores en el ecosistema, además de en la organización focal.

Jaakkola y Alexander (2014) identificaron cuatro tipos de comportamiento de implicación del cliente que, con posterioridad, Alexander et al. (2018) proponen adaptar a la investigación de implicación de los actores. En primer lugar, el *comportamiento de influencia*, referido a las contribuciones de recursos que afectan las percepciones (actitudes, conocimientos, preferencias) de otros actores hacia la empresa focal; en segundo lugar, el *comportamiento de movilización*, mediante el que los clientes contribuyen con recursos tales como relaciones y tiempo para inducir acciones concretas de otros actores hacia la empresa focal; en tercer lugar, el *comportamiento de co-desarrollo*, mediante el que los clientes aportan conocimientos, habilidades y tiempo para facilitar el desarrollo de la oferta por parte de la empresa focal; por último, el *comportamiento de aumento*, mediante el que los clientes aportan recursos tales como conocimientos, habilidades, mano de obra y tiempo que directamente aumentan y añaden valor a la oferta y empresa focal.

De la revisión de la literatura que analiza procesos con múltiples actores emergen tres consideraciones en relación con el estudio de la implicación. En primer lugar, aunque el mantenimiento de la implicación a lo largo del proceso supone un desafío para la gestión de procesos continuos de CCVMA, son escasos los estudios que analizan la implicación con una perspectiva dinámica (Blasco-Arcas et al., 2020) y no profundizan en conocer cómo se mantienen implicados los actores. A este respecto, Loureiro et al. (2020) reclaman centrar la investigación futura en el análisis de la implicación de los actores en actividades de co-creación, en lugar de como antecedente de la co-creación, con una perspectiva dinámica. En segundo lugar, aunque recientemente se reclama la investigación de la implicación en procesos con múltiples actores desde una perspectiva sistémica (Alexander et al., 2018), esta evolución en su estudio se ha producido mayoritariamente en estudios teóricos y se reclama abordar estudios empíricos desde una perspectiva multiactor, sistémica y dinámica (Alexander et al., 2018; Brodie et al., 2019; Loureiro et al., 2020). En tercer lugar, aunque Alexander et al. (2018) proponen que los comportamientos identificados por Jaakkola y Alexander (2014) pueden adaptarse en la investigación de implicación de los actores, otros autores proponen avanzar en la investigación de los comportamientos de implicación de una variedad más amplia de actores (individuos y no-individuos, como las empresas) en diferentes contextos de colaboración, así como conocer cómo las prácticas de implicación que emergen del nivel diádico se transfieren para afectar a otras conexiones y niveles en la red de conexiones de los actores (Brodie et al., 2019).

Desde la perspectiva sistémica y dinámica que se adopta en la presente Tesis Doctoral se considera relevante avanzar en el conocimiento del subproceso de implicación de los actores a lo largo del proceso, concibiéndola como un concepto

multidimensional y ampliando el foco de análisis al contexto del ecosistema de servicio y al de los ecosistemas de servicio conectados, como otros sectores o industrias (Alexander et al., 2018). Por otra parte, analizar el fenómeno desde la perspectiva práctica adoptada supone comprender cómo se mantienen implicados los actores a lo largo del proceso de co-creación, con el propósito de identificar aquellos aspectos que puedan iluminar su orquestación para procurar la creación de valor.

Los reclamos de la literatura de implicación relativos al avance de la investigación de la implicación de los actores desde una perspectiva sistémica y dinámica (Brodie et al., 2019), la importancia otorgada en la literatura de CCVMA al mantenimiento de la implicación y a su orquestación desde una perspectiva práctica (Marcos Cuevas et al., 2016), así como la escasez de estudios empíricos que analicen la implicación de los actores con una perspectiva dinámica (Blasco-Arcas et al., 2020; Loureiro et al., 2020; Li et al., 2017), conducen a proponer profundizar en su análisis desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

III.2.3. El ajuste de intereses y expectativas

En el análisis de procesos de CCVMA la investigación ha destacado el papel central de los procesos de ajuste para que se co-cree valor a nivel del sistema. En la presente investigación, se ha interpretado el ajuste de intereses, objetivos y expectativas como el tipo de ajuste necesario para que se den otros procesos de ajuste, como el ajuste de recursos y prácticas (epígrafe II.3.4).

Los estudios que analizan el proceso de co-creación de valor han contribuido con sus resultados y recomendaciones a la comprensión de este subproceso (Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016). Algunos defienden que los intereses, objetivos y expectativas deben ser alineados al principio del proceso (Chang et al., 2013; Erhardt et al., 2019), otros durante el proceso y otros destacan que no es necesario alinearlos, sino compartir un objetivo común (Pera et al., 2016). Por otra parte, diversos autores se refieren a los intereses, objetivos, expectativas o motivaciones de manera indistinta y, de la misma manera, el ajuste de intereses y expectativas es referido como ajuste de intereses (Austin y Seitanidi, 2012a), expectativas (Chang et al., 2013; Jurietti et al., 2017), intereses y expectativas (Best et al., 2019), valor (Austin y Seitanidi, 2012a; Chang et al., 2013) u objetivos (Gummesson y Mele, 2010).

Austin y Seitanidi (2012a) se refieren al ajuste de intereses al argumentar que los colaboradores pueden tener diferentes objetivos y diferentes maneras de evaluar el valor y que es esencial entender cómo los socios perciben el valor para alinear el valor (ajuste de valor). Al mismo tiempo, los autores se refieren al ajuste de intereses como la vinculación de intereses particulares con el interés general (ajuste de intereses). Por su parte, Best et al. (2019) se refieren al ajuste de intereses y expectativas cuando analizan cómo se equilibraron los intereses de las partes interesadas y cómo se gestionaron sus expectativas. Chang et al. (2013) se refieren al ajuste de expectativas como ajuste de valor y lo conciben como el ajuste entre el valor esperado (expectativas) y las necesidades de los actores (intereses, objetivos). Otros autores se refieren a las

expectativas en términos de resultados (objetivos, intereses) y de confianza en que el proceso conseguirá sus resultados (Jurietti et al., 2017).

De la revisión de la literatura que analiza procesos con múltiples actores emergen tres consideraciones en relación con el estudio del ajuste de intereses y expectativas. En primer lugar, aunque el concepto de ajuste, emparejamiento o alineación es mencionado en estudios teóricos que analizan el proceso de CCVMA (Caridà et al., 2019; Gummesson y Mele, 2010) y se ha otorgado al emparejamiento un papel central en el proceso de CCVMA (Dehling et al., 2022), no se conocen estudios empíricos que analicen cómo se producen los procesos de ajuste en procesos de CCV. En segundo lugar, aunque el ajuste de intereses y expectativas supone un desafío en la gestión de procesos continuos de CCVMA, no se conocen estudios que se enfoquen en analizar estos procesos de ajuste, aunque, como se ha comentado con anterioridad, los estudios que analizan el proceso de co-creación de valor han contribuido con sus resultados y recomendaciones a la comprensión de este subproceso (e.g. Keys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016). En tercer lugar, el concepto de intereses y expectativas, así como de ajuste de intereses y expectativas, se presenta en la literatura revisada de manera heterogénea y no precisa, pudiendo referirse a intereses, expectativas, necesidades, objetivos o motivaciones de manera indistinta, por un lado, y a ajuste de intereses, valor o expectativas, por otro; por otra parte, los estudios que analizan procesos continuos de CCVMA arrojan diferentes resultados en relación con cómo se produce el ajuste o alineación de intereses, y si es necesario que se alineen todos los intereses particulares al interés común (Pera et al., 2016). En cuarto lugar, no se conocen estudios que analicen el proceso de ajuste de intereses y expectativas con una perspectiva sistémica y dinámica.

Desde la perspectiva sistémica y dinámica que se adopta en la presente Tesis Doctoral se considera relevante avanzar en el conocimiento del subproceso de ajuste de intereses y expectativas a lo largo del proceso, considerando los diferentes niveles de los intereses y expectativas, para ampliar el foco de análisis desde el nivel particular (micro) al nivel compartido (meso o macro). Por otra parte, analizar el fenómeno desde la perspectiva práctica adoptada, supone comprender cómo se ajustan los intereses y expectativas a lo largo del proceso de co-creación, con el propósito de identificar aquellos aspectos que puedan servir para su orquestación eficiente y procurar la creación de valor.

La reciente importancia otorgada en la literatura de CCVMA a los procesos de ajuste, el importante desafío que supone gestionar la diversidad de intereses, objetivos y expectativas de los múltiples actores a lo largo del proceso de CCV, la heterogeneidad en la terminología y concepción del ajuste de intereses y expectativas en la literatura revisada y la ausencia de estudios que analicen el subproceso de ajuste de intereses y expectativas, conducen a proponer profundizar en su análisis desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

III.3. Objetivos y cuestiones de investigación

Del análisis de los condicionantes y actividades específicas de los procesos continuos y orquestados de CCVMA que se realiza en el presente capítulo y de las consideraciones relativas al estado de la investigación en las respectivas áreas de estudio emergen los objetivos de la presente investigación (tabla III.4).

Tabla III.4. Objetivos de investigación y cuestiones a investigar

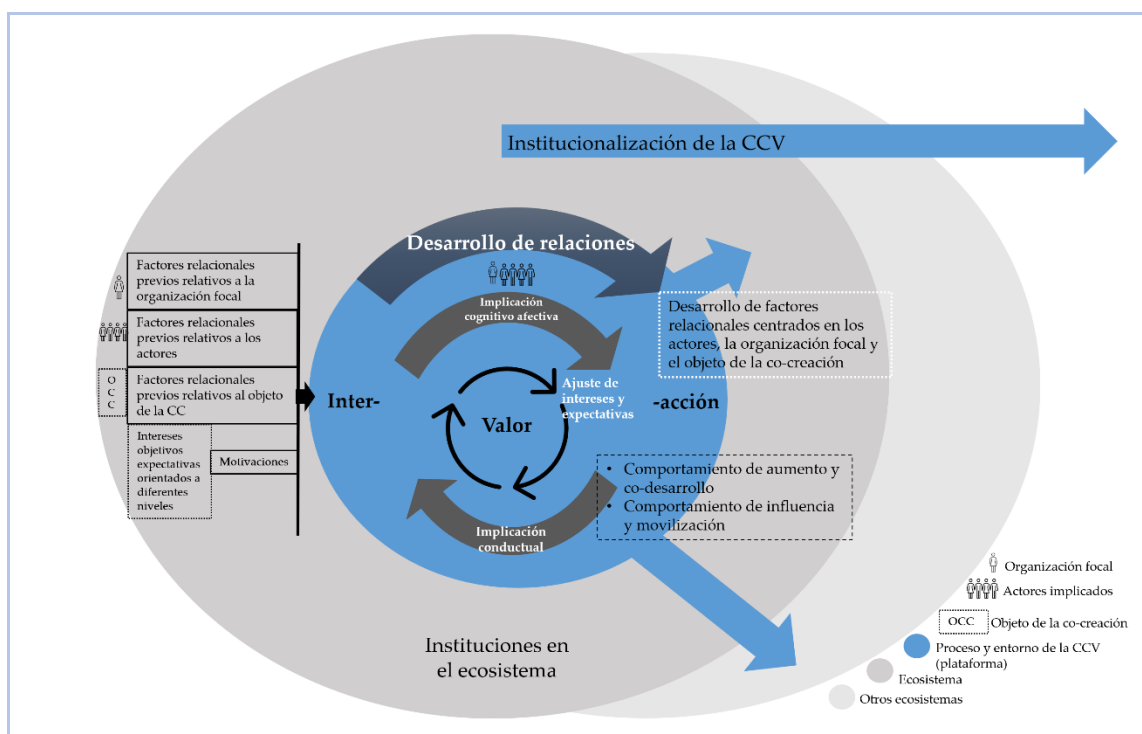
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES A INVESTIGAR
Conocer cómo se desarrollan las relaciones en un proceso continuo y orquestado de CCVMA	Cuestión a investigar 1: ¿Qué relaciones se desarrollan durante el proceso? Cuestión a investigar 2: ¿En qué aspectos se basa el desarrollo de relaciones?
Conocer cómo se mantiene la implicación de los actores en un proceso continuo y orquestado de CCVMA	Cuestión a investigar 3: ¿Qué tipo de implicación mantienen los actores durante el proceso? Cuestión a investigar 4: ¿En qué aspectos se basa el mantenimiento de la implicación de los actores?
Conocer cómo se ajustan los intereses y expectativas en un proceso continuo y orquestado de CCVMA	Cuestión a investigar 5: ¿Qué tipo de ajustes se producen durante el proceso? Cuestión a investigar 6: ¿En qué aspectos se basa el ajuste de intereses y expectativas?

Fuente: Elaboración propia

Aunque los objetivos planteados tienen un carácter exploratorio, el conocimiento adquirido en la revisión de la literatura proporciona una base de análisis que conduce a plantear cuestiones de naturaleza más descriptiva (cuestiones a investigar 1,3,5), mientras que la ausencia de estudios que exploran los tres subprocesos objeto de análisis conduce a plantear cuestiones de naturaleza exploratoria (cuestiones a investigar 2,4, 6).

El modelo de investigación propuesto para analizar los subprocesos de desarrollo de relaciones, mantenimiento de la implicación y ajuste de intereses y expectativas se ha elaborado a partir de la literatura de CCV y CCVMA revisada y del marco teórico conceptual propuesto en el epígrafe II.4 (figura III.2).

Figura III.2. Modelo de investigación: desarrollo de relaciones, implicación y ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

III.3.1. Objetivo de investigación 1: conocer cómo se desarrollan las relaciones en un proceso continuo y orquestado de CCVMA

Para abordar el objetivo de explorar cómo se desarrollan las relaciones desde la perspectiva sistémica adoptada, se concibe el desarrollo de relaciones como desarrollo de factores relacionales centrados en diferentes objetos y/o sujetos focales. Para ello, se consideran los diferentes factores relacionales y centros de atención (objetos o sujetos focales) analizados en los estudios que analizan procesos de CCVMA y que se han expuesto en la tabla III.3 (i.e. involucración, identificación, satisfacción, confianza y compromiso centrados en los actores, la organización focal y/o el objeto de la co-creación)

A partir de estas consideraciones, el primer objetivo específico del presente estudio plantea las cuestiones a investigar 1 y 2.

Cuestión a investigar 1 (CI1). ¿Qué relaciones se desarrollan durante el proceso?

Esta cuestión a investigar pretende analizar qué factores relacionales y en relación con qué centros de atención están presentes al inicio del proceso y qué factores relacionales y en relación con qué centros de atención se manifiestan durante el

proceso, al objeto de conocer si se han desarrollado relaciones y qué tipo de relaciones se han desarrollado. Teniendo en cuenta que los distintos factores relacionales se desarrollan en función del objeto y/o sujeto que supone el centro de atención para los sujetos interpelados (Brodie et al., 2011; Giese y Cote, 2000), se consideran los diferentes objetos o sujetos en los que se pone el foco al analizar los diferentes factores relacionales.

Debido a que nuestra investigación no se enfoca en el análisis de los constructos relacionales y dado que son diversas las conceptualizaciones que pueden adoptarse para concebirlos, a los efectos de la presente investigación se concibe la involucración, la identificación, el compromiso, la satisfacción y la confianza, a partir de las diferentes conceptualizaciones adoptadas en la literatura revisada (epígrafes III.2.1.1. a III.2.1.5.), sin discernir entre las diferentes formas de concebirlas (e.g. la satisfacción se concibe como evaluación favorable o positiva y como cumplimiento de expectativas, etc.).

Cuestión a investigar 2 (CI2). ¿En qué aspectos se basa el desarrollo de las relaciones?

Atendiendo a la naturaleza exploratoria de nuestra investigación, esta segunda cuestión a investigar se plantea con el propósito de conocer cualquier aspecto relacionado con el desarrollo de relaciones que contribuya al objetivo de avanzar en el conocimiento de este subproceso desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

III.3.2. Objetivo de investigación 2: conocer cómo se mantiene la implicación en un proceso continuo y orquestado de CCVMA

Para abordar el objetivo de explorar cómo se mantiene la implicación de los actores durante el proceso, se parte de la concepción multidimensional de la implicación. Por otra parte, aunque recientemente se ha enfatizado el estudio sistémico de la implicación, analizando los diferentes objetos con los que pueden implicarse los actores a lo largo del proceso, en nuestra investigación analizamos la implicación como la que se centra en el objeto de la co-creación, sin analizar otros objetos focales.

Dado que la presente investigación busca conocer cómo se mantienen implicados los actores durante el proceso, se considera que la predisposición (Merrilees et al., 2021), estado psicológico (Brodie et al., 2013) o motivación (Hollebeeck et al., 2016), que han sido analizados como componentes cognitivo-afectivos y antecedentes de la implicación conductual (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021; Viglia et al., 2018), son requeridas para mantener la implicación. En nuestra investigación, analizamos el componente cognitivo-afectivo como motivación para seguir implicados. De manera complementaria, el análisis de los recursos que los actores invierten en el proceso puede informar sobre las diferentes dimensiones de la implicación (recursos cognitivo-afectivos, recursos conductuales).

Para conocer cómo se implican conductualmente los actores en el proceso, se parte de los diferentes tipos de prácticas de co-creación identificadas (epígrafe II.2.3.1) y de

los tipos de comportamiento de implicación del cliente identificados por Jaakkola y Alexander (2014) (epígrafe III.2.2). Estas categorías de comportamiento pueden adaptarse al contexto multiactor según Alexander et al. (2018). Así, nuestra investigación se propone confirmar o contrastar los argumentos de Alexander et al. (2018), identificando los tipos de comportamientos de los actores durante el proceso de CCVMA.

Por último, debido a que nuestra investigación no se enfoca en el análisis del constructo de implicación y dada la cercanía conceptual de las nociones de involucración, compromiso e implicación³⁷, a los efectos de la presente investigación se concibe la involucración, el compromiso y la implicación centradas en el objeto de la co-creación de manera indistinta y se considera que la implicación de los actores incorpora su involucración y compromiso.

A partir de estas consideraciones, el segundo objetivo específico del presente estudio plantea las cuestiones a investigar 3 y 4.

Cuestión a investigar 3 (CI3). ¿Qué tipo de implicación mantienen los actores durante el proceso?

Esta cuestión a investigar pretende analizar cuáles son las manifestaciones en términos de motivación, contribuciones de recursos y comportamientos (implicación cognitivo-afectiva y conductual), al objeto de conocer si los actores se mantienen implicados y qué tipo implicación mantienen durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Cuestión a investigar 4 (CI4). ¿En qué aspectos se basa el mantenimiento de la implicación de los actores?

Atendiendo a la naturaleza exploratoria de nuestra investigación, esta cuarta cuestión a investigar se plantea con el propósito de conocer cualquier aspecto relacionado con el mantenimiento de la implicación que contribuya al objetivo de avanzar en el conocimiento de este subproceso desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

III.3.3. Objetivo de investigación 3: conocer cómo se ajustan los intereses y expectativas en un proceso continuo y orquestado de CCVMA

Para abordar el objetivo de explorar cómo se ajustan los intereses y expectativas durante el proceso, esta investigación parte de la asunción de que los intereses,

³⁷ El compromiso se ha visto como dimensión motivacional o cognitivo-afectiva de la implicación (Hollebeek et al., 2016; Moorman et al., 1992). Para Haven (2007), la implicación incluye la involucración y para Mollen y Wilson (2010) la implicación va más allá de la mera involucración. Vrontis et al. (2022) utilizan estos términos de manera indistinta.

objetivos, necesidades y expectativas pueden ser expresados como motivaciones (Gyrd-Jones y Kornum, 2013) para conocer qué tipo de intereses tienen los actores y se considera la clasificación de motivaciones no altruistas o altruistas (Leclercq et al., 2016) o de intereses particulares y compartidos. Por otra parte, aunque la investigación se refiere al ajuste de intereses, objetivos, expectativas de manera indistinta, se parte de las nociones de ajuste de intereses y expectativas de Austin y Seitanidi (2012a) y de ajuste de expectativas (o ajuste de valor) de Chang et al. (2013), para conocer si estos ajustes se producen durante el proceso. Austin y Seitanidi (2012a) conciben el ajuste de intereses como el proceso de alineación de los intereses particulares de los actores con el interés general y Chang et al. (2013) conciben el ajuste de expectativas como el proceso de actualización del valor esperado (expectativas) para adaptarlo a las necesidades cambiantes de los actores.

A partir de estas consideraciones, el tercer objetivo específico del presente estudio plantea las cuestiones a investigar 5 y 6.

Cuestión a investigar 5 (CI5). ¿Qué tipo de ajustes se producen durante el proceso?

Esta cuestión a investigar pretende analizar los intereses y expectativas de los actores, que pueden ser expresados en términos de motivaciones, para implicarse en el proceso y los intereses y expectativas que manifiestan tener durante el proceso, al objeto de conocer qué tipo de ajustes se producen durante el proceso de CCVMA.

Cuestión a investigar 6 (CI6). ¿En qué aspectos se basa el ajuste de intereses y expectativas durante el proceso?

Atendiendo a la naturaleza exploratoria de nuestra investigación, esta cuarta cuestión a investigar se plantea con el propósito de conocer cualquier aspecto relacionado con el ajuste de intereses y expectativas que contribuya al objetivo de avanzar en el conocimiento de este subproceso desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

III.4. Síntesis y aportaciones

A partir del marco de referencia y marco teórico conceptual obtenidos en los capítulos I y II, en este capítulo nos enfocamos en el análisis de los procesos continuos y orquestados de CCVMA.

En el análisis de este tipo de procesos hemos concebido la coordinación del proceso como *orquestación* para destacar el papel de coordinación y gestión de la organización que coordina o lidera el proceso en las fases iniciales del proceso, cuando aún no se ha institucionalizado la co-creación. Por otra parte, hemos destacado el enfoque en la co-creación que debe adoptar la organización focal, poniendo en marcha las actuaciones necesarias para dotar al entorno de la co-creación de las condiciones idóneas, integrando las diferentes prácticas de orquestación de procesos de CCVMA identificadas.

En este capítulo se han identificado las características singulares de los procesos continuos de CCVMA y los desafíos que presentan para su gestión (desarrollo de relaciones, mantenimiento de la implicación y ajuste de intereses y expectativas). A partir de la revisión de estos conceptos en la literatura relacionada, justificamos la necesidad de profundizar en estos tres subprocesos y proponemos una concepción del desarrollo de relaciones, del mantenimiento de la implicación y del ajuste de intereses y expectativas que permite abordar su estudio con una perspectiva sistémica.

Por último, planteamos nuestros tres objetivos de investigación, basados cada uno en dos cuestionar a investigar, que pretenden explorar *qué sucede* (qué relaciones se desarrollan, qué tipo de implicación se mantiene y qué tipo de ajustes de intereses y expectativas se producen) y *en base a qué sucede* (qué aspectos subyacen a cada uno de los tres subprocesos).

IV

Metodología de la investigación

Una vez establecidos los objetivos y cuestiones a investigar de la presente Tesis Doctoral, este capítulo expone todas las cuestiones metodológicas consideradas para abordarlos. En primer lugar, se identifica la filosofía de investigación que va a guiar la gran mayoría de decisiones en materia metodológica y se propone la investigación cualitativa como el enfoque adecuado para dar respuesta a las cuestiones a investigar. Seguidamente, se justifica el estudio de un caso único como la metodología de investigación adoptada, se presenta el caso de estudio, el plan de investigación seguido y cómo se ha procedido en el trabajo de campo. El capítulo concluye presentando la técnica de análisis utilizada y el uso CAQDAS como software para implementarla, así como la forma de proceder en lo relativo, fundamentalmente, a la codificación de la información.

IV.1. Diseño y metodología de investigación

IV.1.1. Filosofía de la investigación

En investigación, como Álvarez Hernández (2019) señala, comprender y explicar un objeto de estudio trae consigo la necesidad de identificar un conjunto de aspectos ontológicos y epistemológicos que determinarán la forma en la que el investigador se comporte respecto de dicho objeto, guiando, asimismo, el proceso de investigación. La postura filosófica adoptada en una investigación es clave porque va a determinar a) el papel que juega la teoría en dicha investigación, b) dónde se pone el énfasis, si en construir teoría o en testarla, c) si se adopta un enfoque inductivo o deductivo, d) si la investigación será estructurada o no, y e) cuál será el papel del investigador (Carson, 2001). Conocer la postura filosófica ayudará a entender qué es legítimo y válido en el desarrollo de la investigación (Patton, 1990).

Son tres los aspectos que, generalmente, ayudan a comparar los enfoques que se adoptan en un estudio (Corbetta, 2003): su base ontológica, referida al objeto de la investigación, a cuál es la naturaleza y la forma de la realidad social; su base epistemológica, centrada en la naturaleza entre el conocedor o posible conocedor y lo que puede ser conocido; y su base metodológica, referida a los instrumentos y técnicas utilizados para adquirir dicho conocimiento. Por ello, el plan de investigación para conocer el objeto de estudio estará influido por la filosofía de investigación (ontología y epistemología), el enfoque o metodología y los métodos (Graue, 2015).

Guba y Lincoln (1994) plantean cuatro paradigmas básicos que pueden servir de base a la investigación: el positivismo, el post-positivismo, la teoría crítica y el constructivismo. Como se recoge en el trabajo de Ramos (2015), el positivismo considera que la realidad es absoluta y aprehensible por el investigador, está regida por las leyes y mecanismos naturales, y por ello es posible identificar los factores (causales, mediadores o moderadores) que existen en torno a esa realidad (base

ontológica). Debe asegurarse que la relación entre el investigador y el objeto de estudio sea independiente, lo que permitirá que los resultados sean reales y generalizables al resto de la población (base epistemológica). Este paradigma adopta los métodos experimentales y el contraste de hipótesis mediante estadística descriptiva e inferencia (base metodológica). El post-positivismo considera que la realidad existe, pero no es perfectamente aprehensible por el investigador, no solo porque suceden hechos incontrolables, sino también por la propia naturaleza del individuo, el investigador, que es imperfecto (ontología); por ello, los resultados de la investigación se consideran probables o probablemente verdaderos (epistemología); utiliza la falsación de hipótesis, acude a estudios quasi-experimentales y considera métodos cualitativos como el análisis de contenido (metodología). Por su parte, la teoría crítica considera que la realidad es el resultado de la influencia de un conjunto de factores de distinta índole (realismo histórico), que hacen que lo que existe no sea inmutable ni determinado (ontología); se producen interacciones entre el investigador y aquello que se investiga (epistemología), lo que requiere una dialéctica entre investigador e investigado, es decir, investigación acción o *action research* (metodología). Por último, el constructivismo asume que la realidad existe en la mente del individuo/investigador, por lo que se construye mediante la interacción simbólica de los individuos (ontología); la interacción entre investigador e investigado adopta una postura subjetivista que permite generar teoría sustantiva (epistemología), lo que requiere de una descripción, interpretación y comparación de lo que investigador y participantes construyen a través de la interacción, permitiendo así la construcción de una nueva realidad (teoría fundamentada emergente) (metodología).

El paradigma positivista y post-positivista sirven de base a la investigación cuantitativa, buscando explicar, predecir y controlar la realidad estudiada; por su parte, la teoría crítica y el constructivismo orientan más la investigación cualitativa, donde el significado subjetivo y la comprensión del contexto en el que se da el fenómeno a estudiar son clave (Ramos, 2015).

La presente Tesis Doctoral se sustenta mayoritariamente en el paradigma constructivista, al entender la co-creación de valor como un proceso mediado por el contexto y por las instituciones existentes en sus diferentes niveles. Con un enfoque integrador y dinámico, se analiza el proceso de co-creación de valor desde las perspectivas de servicio, que conciben el valor con un planteamiento fenomenológico (por tanto, más ligado a la experiencia subjetiva del individuo y, con ello, al estudio de casos), enfatizando el significado personal, vinculado al contexto social y a la experiencia, para interpretar el valor (Grönroos y Gummerus, 2014; Heinonen et al., 2013; Vargo et al., 2008). Por otro lado, se toma como referencia la perspectiva constructivista adoptada por la SDL y la CDL, que reconoce la importancia de la inter-subjetividad en la creación de significados, en la construcción social de la realidad (Edvardsson et al., 2011; Vargo y Lusch, 2016). Aunque desde la perspectiva teórica de la SDL se interpreta el fenómeno como un proceso sistémico, nuestro enfoque integrador recoge además los postulados de la SL al enfocarse en las interacciones observables, tal y como se propugna desde la perspectiva analítica de la SL (Grönroos, 2008) y que, por tanto, son idiosincráticas de cada contexto.

Con un enfoque dinámico, nuestra investigación se propone analizar los subprocesos que suponen los objetivos de investigación, basándose en el cómo y no en las relaciones causa efecto, en coherencia con la metodología actual aplicada en la investigación empírica de procesos de CCVMA, tal y como se discute a continuación (epígrafes IV.1.2 y IV.1.3).

IV.1.2. Enfoque: investigación cualitativa frente a cuantitativa

Identificar la filosofía de investigación adoptada en esta Tesis Doctoral es importante para generar conocimiento de valor sobre la realidad que estamos estudiando, la CCVMA; es la única forma de asegurarse de que las asunciones que se hacen a la hora de interpretar los datos son consistentes unas con otras, así como con la metodología y diseño de investigación elegido (Bell et al., 2022). Considerando la filosofía de investigación que hay detrás de este trabajo y la naturaleza del estudio, se ha optado por un enfoque de investigación cualitativa. La tabla IV.1 resume algunas de las diferencias básicas entre la investigación cualitativa y la cuantitativa, que seguidamente se comentan.

Tabla IV.1. Diferencias fundamentales entre la investigación cualitativa y la cuantitativa

CRITERIO	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
Principal orientación respecto al papel de la teoría en la investigación	Deductiva; testar la teoría	Inductiva; generar teoría
Orientación ontológica	Positivismo (Objetivismo)	Constructivismo
Orientación epistemológica	Positivismo	Interpretativismo

Fuente: Elaboración propia a partir de Bell et al. (2022)

Cuando se lleva a cabo investigación, uno de los propósitos de los investigadores en el ámbito de las ciencias sociales es contribuir a la comprensión teórica de algo, por lo que la teoría siempre juega un papel central (Bell et al., 2022). La investigación cuantitativa suele adoptar principalmente un enfoque deductivo: a partir de lo que se sabe del objeto de estudio y las consideraciones teóricas oportunas, se deducen hipótesis que posteriormente serán testadas para comprobar su cumplimiento. Sin embargo, la investigación cualitativa es más bien de tipo inductivo; el análisis cualitativo debe de partir de cuestiones de investigación que el propio investigador puede ir ajustando conforme va realizando el análisis, si considera que ciertos conceptos y patrones no se habían considerado en el momento de formular dichas cuestiones; de la misma forma que las cuestiones a investigar irán modificándose,

también las categorías objeto de análisis pueden reajustarse (White y Marsh, 2006). En la investigación cualitativa la teoría es, pues, el resultado de la investigación, dado que, de las observaciones, de los datos, se hacen inferencias generalizables. En este punto Bell et al. (2022) advierten que, si bien muchos investigadores que utilizan este enfoque inductivo sí que indudablemente desarrollan teorías, en otros casos se trata de generalizaciones empíricas a las que Merton (1967) denomina teoría de rango medio (explicaciones teóricas de un fenómeno social que puede explorarse a partir de distinto tipo de datos empíricos, y caracterizadas por aplicarse solo a fenómenos concretos).

La investigación cuantitativa, además, adopta un planteamiento ontológico objetivista, es decir, que los fenómenos sociales tienen una realidad objetiva independiente del rol del observador. Por el contrario, el enfoque cualitativo adopta una visión más constructivista, entendiendo que la realidad se construye mediante la interacción simbólica de los individuos. A nivel epistemológico, la investigación cuantitativa se asienta en el positivismo, y entiende la realidad social como una realidad objetiva externa donde la relación entre el investigador y objeto de estudio son independientes; sin embargo, la investigación cualitativa adopta un enfoque más postmodernista, una visión interpretativista, al asumir que los fenómenos sociales son entidades construidas socialmente, entidades que se hacen reales a través de las acciones y el entendimiento humano. Se trata de entender lo que pasa en un determinado contexto a partir de las perspectivas de los distintos actores, lo que lleva a considerar múltiples realidades (Carson, 2001). Por ello, una de las diferencias determinantes entre la investigación cualitativa y la cuantitativa radica en el propio investigador, concretamente en el punto de vista que adopta y en la distancia que toma del objeto de interés. Como expone Graue (2015), la investigación cuantitativa se estructura en base a los intereses del investigador, mientras que, en el caso de la investigación cualitativa, son los intereses de los sujetos objeto de estudio los que determinan dicha estructura. Esto hace, según el autor, que la implicación del investigador deba ser mayor en el caso de la investigación cualitativa, lo que a su vez redundaría en una mayor comprensión del investigador de la perspectiva del sujeto u objeto estudiado. Se utiliza, pues, un proceso más personal para entender la realidad (Carson, 2001).

Por su planteamiento filosófico, la investigación cualitativa busca entender el objeto de estudio en su ambiente usual, a partir de información basada en descripción de hechos, textos, documentos, individuos, etc. (Ramos, 2015). Aunque bien desarrollada suele caracterizarse por una alta validez interna, presenta la limitación de la generalización de sus resultados, derivada de su validez (externa) y fiabilidad (Cuenya y Ruetti, 2010). A este respecto, Carson (2001) apunta a la credibilidad (uso e interpretación adecuada de la teoría existente), confiabilidad (justificación de la conveniencia de la metodología cualitativa) y conformidad (adecuada estructuración del proceso del análisis de datos) a lo largo del proceso de investigación como forma de asegurar su validez. A estos tres requisitos, el propio autor añade, además, la necesidad de transparencia en la interpretación de los resultados, lo que pasa por ofrecer descripciones y justificaciones precisas de la forma de proceder.

En base a lo expuesto, las principales características del proceso de investigación cualitativa pueden sintetizarse en los siguientes aspectos (Hernández et al., 2010; Ramos, 2015):

- La investigación cualitativa no requiere una pregunta de investigación completamente definida desde el inicio, lo que permite al investigador plantear un problema sin seguir obligatoriamente un proceso predeterminado. De hecho, como apuntan Bryman y Bell (2011), a diferencia de lo que ocurre con el análisis de datos en la investigación cuantitativa, donde existen reglas específicas sobre cómo proceder, en el caso de la investigación cualitativa no ocurre lo mismo. Hay un análisis sin juicio previo (Carson, 2001).
- El investigador analiza el mundo social y, mediante la observación, puede desarrollar un marco teórico.
- A través del proceso inductivo, el investigador explora y genera una teoría sustantiva. Resultado del análisis realizado, se pueden plantear propuestas o proposiciones que deberán ser testadas en futuras investigaciones. Zikmund et al. (2009) define las proposiciones como “enunciados ligados a las relaciones entre conceptos. Una proposición explica el vínculo lógico entre ciertos conceptos al afirmar una conexión universal entre conceptos” (p. 42).
- Generalmente no se contrastan hipótesis preestablecidas; estas se pueden plantear al inicio, pero se van reestructurando a medida que se avanza en el proceso de investigación, o bien son el resultado final de dicho proceso.
- El investigador utiliza técnicas como la observación no estructurada, entrevistas en profundidad, revisión de documentos, o análisis de experiencias personales, entre otras.
- Dado que uno de los objetivos es reconstruir la realidad, el proceso de investigación es más flexible y se desarrolla en función de las respuestas obtenidas y el avance teórico.
- Evalúa el desarrollo natural de los fenómenos en el entorno social.
- Los resultados no buscan generalizar los hallazgos a toda la población; por tanto, esos hallazgos conforman una teoría sustantiva en lugar de una teoría formal.

Son precisamente estas características propias de la investigación cualitativa las que van a permitir implementar una metodología que permita alcanzar los objetivos perseguidos. Uno de los principales retos en el análisis de procesos de co-creación de valor es el de capturar su naturaleza dinámica (Loureiro et al., 2020) y sistémica (Best et al., 2019; Gummesson y Mele, 2010). Gummesson y Mele (2010) argumentan que el valor (y el proceso de co-creación de valor) es un fenómeno complejo de la vida y citan a Gummesson (2006, p. 342) al destacar que “los fenómenos esenciales de la vida son difusos y se solapan por naturaleza y, por tanto, no se les puede dar una definición exacta”. Esta naturaleza compleja y difusa del fenómeno puede ser abordada con enfoques cualitativos, que buscan interpretar y comprender el proceso de manera

subjetiva en lugar de describir y explicar, o buscar relaciones causa efecto, como es el caso de la investigación cuantitativa (Yin, 2014). De hecho, los enfoques cuantitativos se han adoptado en el análisis de procesos de CCV para proporcionar evidencias de la relación entre diferentes variables y la co-creación de valor, y se enfocan en el análisis de procesos diádicos o triádicos (e.g. Merrilees et al., 2021; Sales-Vivó et al., 2020; Sarkar y Banerjee, 2021).

Aunque la investigación en procesos de CCV se encuentra en un estado de madurez (Galvagno y Dalli, 2014), la investigación en procesos con múltiples actores es todavía escasa (Best et al., 2019; Loureiro et al., 2020; Pera et al., 2016), especialmente en el caso de procesos que se prolongan en el tiempo (Loureiro et al., 2020). Por otro lado, gran parte de la investigación actual de procesos de CCVMA parte de la investigación de marketing del consumidor para aplicarla a procesos con actores múltiples; si bien aplicar la concepción de la CCV del consumidor no es idóneo en la investigación de procesos con múltiples actores (Best et al., 2019). En estos casos en los que la investigación en un área determinada es novedosa, la aplicación de enfoques exploratorios basados en el análisis cualitativo e interpretativo es recomendada (Yin, 2014) y permite avanzar en el estudio de las múltiples facetas de los procesos de CCVMA.

Como puede observarse en la tabla IV.2, la investigación de procesos de CCVMA, cuyos objetivos se orientan a explorar el cómo y el porqué del fenómeno objeto de estudio es mayoritariamente cualitativa, especialmente cuando el análisis se aborda desde la perspectiva sistémica (e.g. Giannopoulos et al., 2021; Reypens et al., 2016), que es la adoptada en la presente Tesis Doctoral.

Dada la naturaleza exploratoria de las cuestiones a investigar y la inexistencia de estudios académicos que analicen en profundidad los tres subprocesos de interés en nuestra investigación, este estudio adopta una metodología cualitativa, favoreciendo la profundidad frente a la amplitud (Blaxter et al., 2006). A la vez, la naturaleza subjetiva de la investigación cualitativa, basada en la interpretación del investigador, favorece la aplicación de una perspectiva integradora en el proceso de análisis de datos, perspectiva en la que se enfoca la presente investigación.

IV.1.3. El estudio de caso único como metodología de trabajo

Identificada la filosofía y enfoque de investigación, es necesario ahora definir la metodología y seleccionar los métodos de investigación más adecuados. La metodología de la investigación representa el marco que determina la recogida de datos, mientras que los métodos de investigación hacen referencia a las técnicas específicas que se utilizarán para recoger dichos datos (Saunders et al., 2012). Como apunta Yin (2014), estas decisiones vienen marcadas por el tipo de cuestión a investigar, el grado de control que el investigador tiene sobre el hecho o situación a investigar, y por el interés que tiene en un momento de tiempo concreto el hecho a investigar, en relación con todo su recorrido histórico.

Tabla IV.2. Antecedentes de investigación cualitativa en el análisis de procesos CCVMA

TEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	AUTORES
Co-creación de valor innovador en redes de colaboración	Explorar cómo se co-crea y captura el valor en redes de innovación y en diferentes niveles (particular, red).	Caso único de estudio. Entrevistas en profundidad, documentos del proyecto e implicación prolongada en la investigación.	Reyppens et al. (2016)
Co-creación de valor (programas de agricultura sostenible) con múltiples actores	Conocer cómo los proyectos co-crean beneficios con sus múltiples <i>stakeholders</i> .	Caso único de estudio. Entrevistas en profundidad, observación.	Keey's y Huemann (2017)
Co-creación de la propuesta de valor de un atractivo patrimonial con agentes locales	Conocer cómo la co-creación de la propuesta de valor añade valor a la experiencia de visita.	Caso único de estudio. Entrevistas en profundidad, observación y generación de notas (enfoque etnográfico).	Mijnheer y Gamble (2019)
Co-creación de valor (interés común) entre actores internos y externos	Examinar los intereses compartidos y las tensiones relacionadas con la co-creación. Cómo se co-crea valor simbólico y emocional basado en los intereses comunes y en la reconciliación de intereses conflictivos.	Caso único de estudio. Entrevistas y observación.	Erhardt et al. (2019)
Co-creación de propuestas de valor (marca destino) con actores múltiples	Explorar el proceso de co-creación de marca en diferentes niveles del ecosistema turístico. Cómo y porqué la co-creación de marca es fomentada en el ecosistema de servicio.	Caso único de estudio. Entrevistas en profundidad.	Giannopoulos et al. (2021)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

La presente investigación adopta la metodología de estudio de caso atendiendo a diversos criterios, a saber: los objetivos de la investigación, los postulados en los que

se basa el fenómeno objeto de estudio y los fundamentos filosóficos asociados con la investigación cualitativa. De hecho, dos de las ventajas principales del estudio de caso han sido clave para la selección de esta metodología: permite adquirir una perspectiva holística y real de lo que se pretende conocer (Yin, 2014), y puede usarse tanto de forma retrospectiva como prospectiva (Zucker, 2009).

Yin (2014) define el estudio de caso como "una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo (el "caso") en profundidad y dentro de su contexto en el mundo real, especialmente útil cuando los límites entre el fenómeno y el contexto pueden no ser claramente evidentes" (p. 16). Por su parte, Miles y Huberman (1994) definen el caso como "un fenómeno de algún tipo que ocurre en un contexto delimitado" (p. 25). El objetivo del estudio de caso es entender en profundidad un caso y su complejidad, para generar conocimiento a partir de él (Gog, 2015), por lo que es especialmente adecuado para responder a cuestiones a investigar que tienen que ver con el cómo y el por qué (Baxter y Jack, 2008; Carson, 2001; Easton, 2010; Yin, 2014). Aborda el análisis de un fenómeno o situación técnicamente diferente, en la que hay muchas más variables de interés que datos concretos o puntuales, lo que permite la emergencia de información que ayuda a comprender el significado de dicho fenómeno a partir de la interpretación subjetiva de los participantes; por tanto, su resultado se basa en múltiples fuentes de evidencia cuyos datos deben converger (Yin, 2014).

En la investigación cualitativa se considera el caso de estudio desde el paradigma del construccionismo (Baxter y Jack, 2008) ya que una de las ventajas de esta perspectiva es la cercana colaboración entre el investigador y el participante, permitiendo que estos describan su visión de la realidad y que el investigador comprenda sus acciones (ibid.). Esta mirada constructivista se alinea con el enfoque adoptado en el presente trabajo, como se ha comentado con anterioridad.

En esta Tesis Doctoral, el fenómeno objeto de estudio es el proceso de co-creación de valor, que se analiza desde la realidad y complejidad del contexto en el que tiene lugar (Edvardsson et al., 2011; Vargo y Lusch, 2016). Con esta premisa como punto de partida, se recomienda la adopción del estudio de caso cuando se requiere comprender las condiciones contextuales del fenómeno, porque se entiende que son relevantes (Baxter y Jack, 2008; Yin, 2014). El estudio de casos permite al investigador describir un fenómeno en su contexto, explorando a personas o a organizaciones, relaciones y programas sencillos o complejos (Yin, 2014). A través de esta metodología, se pueden deconstruir y volver a reconstruir varios fenómenos (Baxter y Jack, 2008).

Estudio holístico de un único caso con unidades integradas

Para alcanzar el objetivo buscado, la sección del caso o casos es determinante. No hay un criterio determinado que dicte cuál debe ser el número de casos a estudiar, dejándose generalmente esta decisión al investigador (Carson, 2001). Si bien hay autores que apuntan siempre hacia el estudio de varios casos (hasta que se alcance la saturación teórica), Yin (2014) defiende que el estudio de un caso único también puede aportar validez a la información obtenida; de hecho, como apunta el autor, suele existir una correlación positiva entre el número de casos investigados y la validez de los

hallazgos; por ello, aunque el estudio de un solo caso también sea relevante, Yin (2014) sugiere, siempre que sea posible, estudiar varios casos con el propósito principal de reforzar los resultados obtenidos. Si no es posible y se opta por un único caso de estudio, el autor recomienda que los argumentos utilizados para su selección sean mucho más sólidos y convincentes.

La literatura apunta que para definir cuál es el caso de estudio adecuado, hay que revisar las preguntas y objetivos de investigación, que en esta Tesis Doctoral y según el criterio de Baxter y Jack (2008), serían conocer el proceso de desarrollo de relaciones, de mantenimiento de la implicación y de ajuste de intereses y expectativas en procesos continuos y orquestados de co-creación de valor con múltiples actores.

Además de los objetivos de la investigación, Yin (2012) recomienda también considerar el contexto a la hora de elegir un único caso para comprender el fenómeno objeto de estudio. En nuestra investigación, se busca comprender un fenómeno asociado a una serie de consideraciones relativas al caso, y referidas al tipo de proceso y a la duración del proceso. Nuestro caso es un proceso orquestado y continuo de co-creación de valor en el que intervienen múltiples actores, y que se prolonga en el tiempo. Este caso se sustenta en el diseño de una investigación holística de caso único, puesto que la situación o circunstancias son únicas (Yin, 2012). Como recoge Carson (2001) en su libro, el estudio de un único caso en esta investigación quedaría justificado por uno de los tres criterios que Yin (2014) apunta para acreditar y justificar el estudio único: el hecho de que el caso de estudio que se va a emplear ofrece acceso inusual a la investigación académica, y si no se estudiara, se perdería una oportunidad para explorar y conocer un problema o situación relevante en las ciencias sociales. Como apunta Patton (1990, p. 185), “la validez, significado y relevancia generada de investigación cualitativa tiene más que ver con la riqueza de información del caso/s seleccionado/s y la capacidad analítica y de observación del investigador que con el tamaño de la muestra”.

Por otra parte, la elección del caso único permite integrar unidades o casos dentro del caso, obteniendo de esta manera mayor riqueza en el análisis, puesto que facilita al investigador explorar el caso a la vez que considerar la influencia de varias (sub) unidades en el proceso (Baxter y Jack, 2008).

Para alcanzar un resultado útil y de calidad a través del estudio de caso, es determinante que, una vez seleccionado el caso, se siga un proceso estandarizado en el que quede perfectamente definido el diseño de investigación, determinándose la forma de recoger los datos, su composición, e identificándose la técnica para su análisis (Tumele, 2015).

Una de las críticas que habitualmente se apuntan respecto al uso del estudio de caso, como suele pasar en general en la investigación cualitativa, es la falta de generalización de sus resultados o, dicho en otras palabras, su validez externa. Sin embargo, es importante destacar que el estudio de caso único en este trabajo se asienta en la inferencia lógica, de forma que la relevancia del caso y el potencial de sus resultados para ser generalizados no derivan de un planteamiento estadístico, sino del razonamiento lógico (Yacuzzi, 2005); en otras palabras, la aplicabilidad de los

hallazgos del estudio de caso a otras situaciones similares se fundamenta en la solidez del razonamiento explicativo empleado en su estudio.

Tipo de caso de estudio

Como recoge Tumele (2015) en su trabajo, son muchas las tipologías que se han planteado a la hora de clasificar el estudio de caso como metodología de investigación. Una de las primeras fue la de Lijphart (1971), quien planteó seis tipologías diferentes, establecidas sobre un continuo, e identificadas en base a su función, ubicando en un extremo los casos descriptivos y en el extremo opuesto los que permiten definir o testar una teoría. Propuestas más sencillas son las de Stake (1995) o Yin (2012). Stake (1995) se centra en tipologías de estudio de caso único, y diferencia entre estudios de caso intrínsecos y estudios de caso instrumentales; los primeros analizan un fenómeno con el objetivo de entenderlo mejor; se selecciona ese fenómeno/caso porque es que el que interesa conocer, por lo que realmente no hay una elección del caso en si misma; por el contrario, los segundos proporcionan información para refinar la teoría; en los estudios de caso instrumentales, se parte de una cuestión a investigar, que necesita respuesta, y se considera que dicha respuesta puede venir de estudiar un caso concreto; va más allá de simplemente entender el fenómeno, busca algo más. Yin (2012) por su parte, diferencia entre el estudio de caso exploratorio, descriptivo y explicativo. El estudio exploratorio se utiliza para explorar una situación en la que los resultados de lo que se quiere investigar no son claros ni únicos; por ello, suelen definir el objetivo de investigación de un estudio posterior; los estudios descriptivos buscan describir un fenómeno en su contexto, y los explicativos buscan descubrir relaciones causa-efecto en el fenómeno. Esta Tesis Doctoral adopta, pues, el estudio de caso único, instrumental y exploratorio.

IV.1.4. Los datos y su análisis: entrevistas semi-estructuradas, documentación y observación

Generalmente, el estudio de casos trae consigo la consideración de múltiples fuentes de información, de distinta naturaleza, que aportarán fiabilidad a los resultados (Graue, 2015; Patton, 1990; Yin, 2014). El estudio de datos derivados de la documentación existente relativa al caso, la observación, entrevistas a actores implicados, etc., pueden ayudar a dar una visión holística del fenómeno estudiado, dado que su análisis no se aborda de forma individual, sino como parte de un todo (Baxter y Jack, 2008). Atendiendo a esta diversidad de fuentes de información, el investigador será capaz de entender un proceso, o de explicar un esquema asociado al fenómeno de investigación (Birks y Mills, 2015).

Para que el análisis de toda esta información, proveniente de diferentes fuentes, favorezca la fiabilidad de los resultados, es importante que se garantice la calidad de todo el material. Se precisa, pues, que se asegure su autenticidad, credibilidad y representatividad, aspectos que en ocasiones resulta complicado de probar si se trata de documentos internos o informes de empresa (Mayer, 2015).

Por su parte, las entrevistas a actores implicados deben incluir a entrevistados de distinto nivel jerárquico (Carson, 2001). Asimismo, se recomienda hacer uso de un protocolo claro a la hora de guiar las preguntas y temas que se plantearán a los entrevistados. Generalmente, como apunta Carson (2001), las entrevistas suelen comenzar con un planteamiento inductivo por parte del entrevistado en la medida en que, inicialmente, se le pide que cuente la historia de su experiencia con el objeto de la investigación; sin embargo, el análisis de los datos de dicha entrevista incluirá cierto proceso deductivo de la teoría previa existente por parte de investigador.

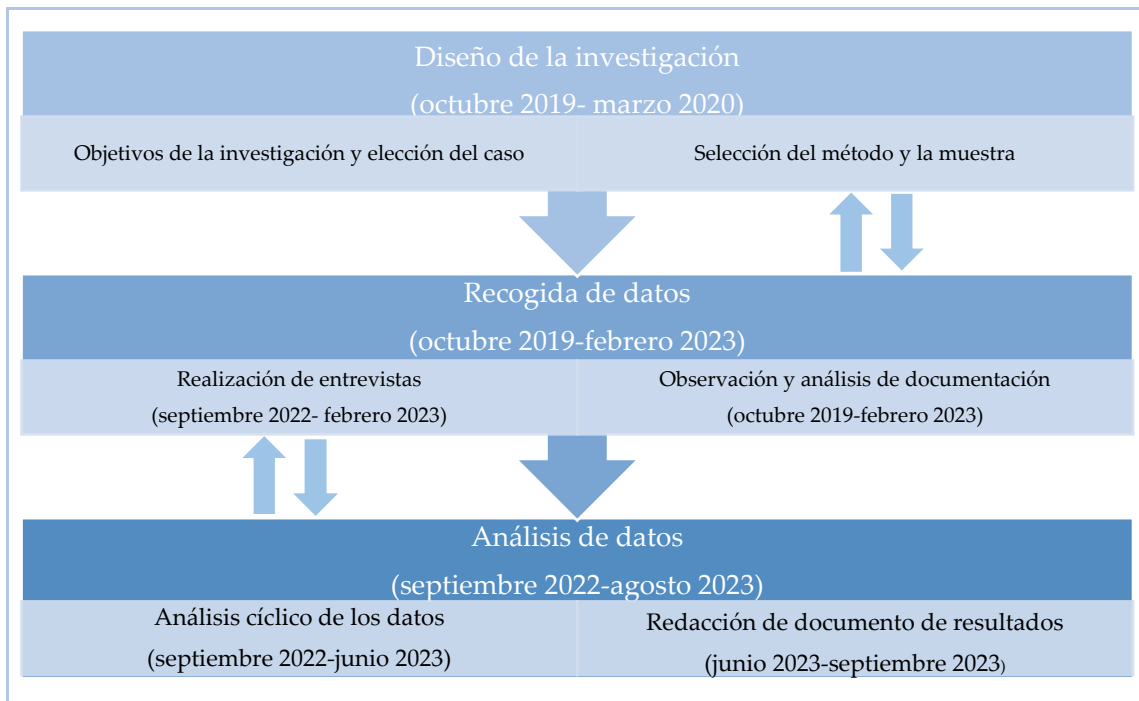
Aunque sí que existen reglas sobre cómo analizar los datos en investigación cuantitativa, en los trabajos cualitativos no es tan explícito (Graue, 2015). Una de las formas habituales de analizar la información derivada de las entrevistas realizadas en investigación cualitativa es a través del análisis de contenido. Se trata de una técnica de análisis de datos que otorga al investigador un papel clave a la hora de construir significado de un texto, para el texto (Bryman y Bell, 2011); “hace inferencias replicables y válidas a partir de textos en los contextos de su uso” (Krippendorff, 2019, p. 24). El análisis de contenido busca la reducción selectiva, es decir, reducir el texto a categorías, que incluyen palabras o frases, en los que se centrará el investigador (Mayer, 2015), reconociéndose la importancia de comprender el significado del contexto en el que apareció el elemento que se analiza (y las categorías derivadas de él) (Bryman y Bell, 2011). Como apunta Stemler (2001) es una técnica sistemática y replicable, útil cuando se dispone de gran cantidad de información, que permite comprimir muchas palabras de texto en unas pocas categorías de contenido, a partir de reglas de codificación explícitas. Como el autor apunta, es una técnica muy flexible dado que se puede aplicar a diferente tipo de información no estructurada. Su principal limitación, el propio rol del investigador, que es quien define las categorías, y la posibilidad de que lo que se mide o analice no sea importante desde un punto de vista teórico (Graue, 2015).

IV.2. Plan de investigación y trabajo de campo

En la figura IV.1 se presenta el plan de investigación seguido, en el que se indican las principales actuaciones llevadas a cabo durante las tres etapas en las que se ha desarrollado este estudio: fase de diseño, de recogida y análisis de datos.

En la primera etapa de la investigación (fase de diseño, octubre 2019-marzo 2020) se plantean los objetivos de investigación, se formula el diseño inicial de investigación y se selecciona el caso y la posible muestra. La segunda etapa de la investigación comienza en paralelo al diseño de investigación, con la observación y análisis de documentación del caso, que facilitó la selección definitiva de la muestra de participantes en las entrevistas, así como la elección de la técnica principal de análisis; las entrevistas tuvieron lugar entre los meses de septiembre 2022 y febrero de 2023, si bien todo el proceso de recogida de datos, mediante observación y análisis de documentación, así como las entrevistas realizadas a 23 actores, se desarrolló de octubre de 2019 a febrero de 2023.

Figura IV.1. Plan de investigación



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos a través de la realización de entrevistas fueron recogidos y analizados manualmente en una fase preliminar, a medida que avanzaba la recogida de datos, de manera que se iban refinando durante el proceso (fase de análisis, de septiembre de 2022 a agosto de 2023). Esta forma de proceder dota a la investigación de flexibilidad e implica que el análisis preliminar de los datos de cada entrevista facilita enfocar el trabajo de campo y entrevistas posteriores (Patton, 2002). De esta manera, la etapa de análisis de datos comienza, como ya se ha dicho, en paralelo a la etapa de recogida de datos de las entrevistas, si bien el análisis de datos mediante CAQDAS comienza en marzo 2023 y culmina con la redacción de la discusión de los resultados.

Se comentan seguidamente los aspectos clave del plan de investigación llevado a cabo.

IV.2.1. La elección del caso

La elección de la técnica de estudio holístico de caso requiere, como se ha resaltado previamente, elegir un caso que se ajuste a las circunstancias asociadas con el proceso objeto de análisis. El caso ha sido escogido mediante muestreo intencional basado en los siguientes criterios:

- El caso representa un proceso orquestado, continuo y con actores múltiples para capturar la naturaleza deliberada, dinámica y multiactor del proceso objeto de nuestra investigación.
- El caso representa un proceso en el que, al inicio del proceso, los actores implicados tienen diferentes tipos de vínculos entre sí, con la organización focal y con el objeto de la co-creación, para analizar cómo se produce el desarrollo de relaciones.
- El caso representa un proceso en el que los actores continúan implicados, para analizar cómo se mantienen implicados a lo largo del tiempo.
- El caso representa un proceso en el que los actores son diversos y mantienen diferentes posiciones de partida, para analizar cómo ajustan sus intereses y expectativas.
- El caso representa un proceso que tiene lugar en diferentes niveles de contexto, para capturar la naturaleza sistémica y contextual del proceso.

Además de considerar estas circunstancias, en la elección del caso específico de estudio se ha considerado el sector turístico como contexto, por su naturaleza multiactor, transversal, colaborativa y orquestada (Cannas et al., 2019; Melis et al., 2023); estas condiciones son centrales al estudio de la CCVMA desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

Como actividad transversal, el turismo engloba no solo a los sectores relacionados directamente, tales como el alojamiento o la restauración; funciona también como sector de arrastre de otros sectores como la agricultura, la cultura, o la artesanía, entre otros, formando una cadena larga de producción que implica a muchos actores y sectores (Chim-Miki y Batista-Canino, 2017). Por otra parte, la actividad turística no tiene lugar en espacios territoriales delimitados, sino que se produce de manera interterritorial (Mariani, 2016; Pasquinelli, 2013), tanto a nivel horizontal (entre municipios, entre regiones, entre países), como vertical (como microdestinos en destinos de orden superior). En ese sentido, el turismo es un sector sistémico por naturaleza.

Como actividad colaborativa, la literatura ha estudiado y reconocido la relevancia de la colaboración en el sector turístico desde hace tiempo (Fyall et al., 2012; Melis et al., 2023). El desarrollo del turismo requiere de la participación activa de los diferentes actores clave en los diferentes sectores de actividad del territorio, y en diferentes ejes como el empresarial, de la administración y de la sociedad. El término co-opetición cobra sentido en este sector de manera relevante (Della Corte y Aria, 2016), ya que los actores turísticos están obligados a colaborar, con mayor o menor nivel de implicación, con el resto de los actores en el destino y en destinos competidores. Así, el turismo es un sector colaborativo por naturaleza.

Como actividad orquestada, la diversidad de actores e intereses que aglutina el sector y la necesidad de orientar la estrategia y acción hacia objetivos comunes requieren de modelos de gobernanza que, a la vez, son coordinados por una

organización. Así, la colaboración en la creación y desarrollo de un destino no es espontánea, sino coordinada por un actor focal u oficina de promoción y/o gestión del destino (Chim-Miki y Batista-Canino, 2017; Serra et al., 2017).

Por último, la colaboración de los actores en la creación y desarrollo de un destino o actividad turística es un proceso continuo y permanente, que resulta idóneo para su análisis como proceso dinámico.

IV.2.1.1. Descripción del caso

Nuestro caso de estudio ejemplifica un proceso continuo de colaboración entre actores públicos y privados en diferentes niveles de contexto (local, comarcal, provincial, regional y nacional), que ha sido deliberadamente orquestado por parte de una organización focal, con un enfoque en la co-creación desde su inicio.

Con este enfoque, se han puesto en marcha una serie de actuaciones recomendadas en la investigación de procesos continuos y orquestados con múltiples actores, expuestas en el capítulo III de la presente Tesis Doctoral.

Nuestra investigación se ha enfocado en comprender los subprocesos objeto de análisis en el caso de estudio de un proceso de co-creación de valor, cuyo objetivo es crear y desarrollar el destino turístico comarcal desde la realidad de su contexto.

El caso Tierra Bobal

El caso de estudio escogido es el de un proceso de CCV cuyo objeto es un destino comarcal y cuyo objetivo es crear, desarrollar y consolidar el destino turístico Tierra Bobal.

Tierra Bobal fue el nombre escogido por los principales actores turísticos del territorio correspondiente al ámbito geográfico de la comarca Requena Utiel (Valencia, España) para denominar al destino objeto de nuestra investigación.

El proceso dio comienzo en 2019 con la obtención de un Plan de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT) y ha sido impulsado y orquestado por la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino (MITV), que es una entidad supramunicipal (comarcal).

Para describir el caso, se presenta, en primer lugar, el contexto territorial en el que se enmarca, y sus principales recursos y productos turísticos. En segundo lugar, se presenta la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino (MITV) y los Planes de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT). En tercer lugar, se describe la cronología del proceso incluyendo sus principales actuaciones.

El territorio

La comarca en la que se sitúa el presente caso de estudio se ubica al interior de la provincia de Valencia, en una posición estratégica privilegiada, cerca de mercados emisores importantes (Valencia y Madrid), y bien comunicada (A-3 y AVE) (figura IV.2).

Figura IV.2. Ubicación geográfica de Tierra Bobal en la Comunitat Valenciana



Fuente: tierrabobal.es

Conformada por nueve municipios y 37 aldeas, la comarca comprende una superficie total aproximada de 1.726 Km² y tiene una población aproximada de 37.946 habitantes, lo que supone una densidad de 22 hab./km² (INE, 2024; Generalitat Valenciana, 2024). Demográfica y económicamente, existe una elevada disparidad entre municipios, siendo Requena y Utiel los dos municipios que concentran la mayor población y actividad económica, con 20.387 y 11.632 habitantes, respectivamente, frente a una media de 850 habitantes del resto de municipios.

Como la gran mayoría de destinos de interior, la comarca ha sufrido los efectos de la despoblación, envejecimiento progresivo, migración a ciudades, falta de emprendedurismo o abandono del sector primario (Turisme Comunitat Valenciana, 2017; Tierra Bobal, 2023). Frente a estas amenazas, el turismo se ha convertido en la apuesta del territorio como medio para conseguir su desarrollo sostenible y en concreto, para conseguir la cohesión social, la creación de empleo y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

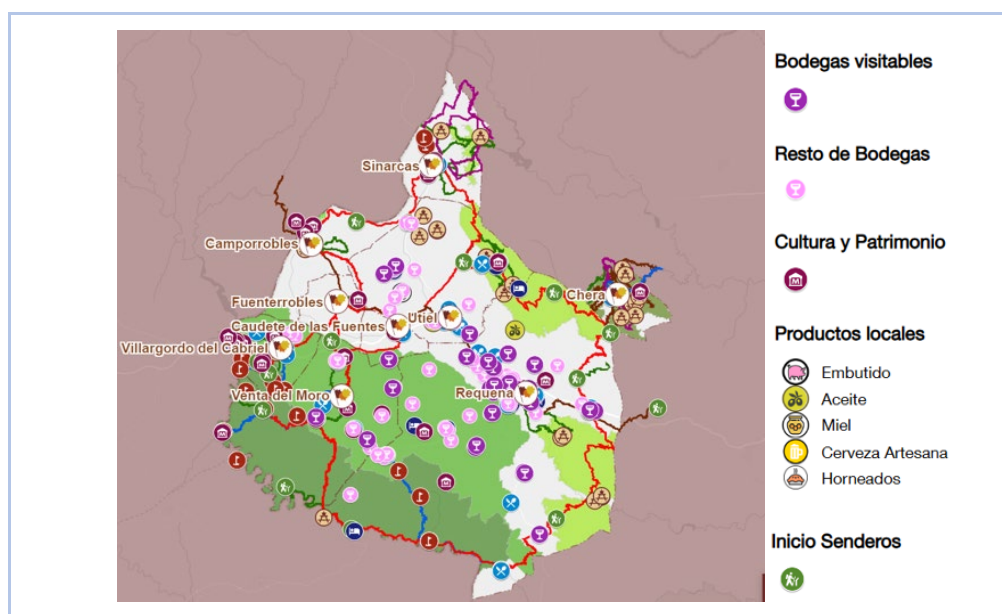
Un destino basado en el producto enológico y de naturaleza, entre las fases de implicación y desarrollo

La comarca se identifica, principalmente, por su tradición vitivinícola, de más de 2.500 años de historia, lo que tiene su reflejo en una de las denominaciones de vino más veteranas de España, la D.O. P. Utiel-Requena. La cultura del vino supone el principal recurso turístico-cultural del territorio, que se ha ido desarrollando como producto de enoturismo.

Existen importantes recursos arqueológicos y etnográficos que evidencian la antigüedad de la tradición vitivinícola y que dotan al territorio de atributos únicos y

diferenciadores (figura IV.3). En este sentido, merece mención la ruta dels Íbers València, en la que se integran los yacimientos arqueológicos de Los Villares-Kelin, en Caudete de las Fuentes y El Molón, en Camporrobles, así como Las Pilillas, en Requena. Por otra parte, desde el año 2011, la asociación sin ánimo de lucro “Paisaje Cultural de la Vid y el Vino Territorio Bobal” protege y promueve el patrimonio intangible vitivinícola y, en concreto, el bien cultural arqueológico de los lagares rupestres ibéricos, para conseguir la declaración UNESCO de Patrimonio de la Humanidad.

Figura IV.3. Mapa de productos turísticos de Tierra Bobal



Fuente: tierrabobal.es

Además del importante patrimonio intangible que suponen los recursos enológicos, el territorio se caracteriza por sus recursos naturales; están protagonizados por el río Cabriel, principal vertebrador del territorio, y por sus dos parques naturales, Hoces del Cabriel y Chera-Sot de Chera. Juntos suman la mayor concentración de bosques de la Comunidad Valenciana. En concreto, el valle del Cabriel es Reserva de la Biosfera, la mención internacional más importante con la que cuenta el territorio en la actualidad. Estos recursos naturales se han configurado como producto de naturaleza y naturaleza activa gracias a la proliferación y dinamismo de las empresas de actividades presentes en el territorio, y al diseño de rutas senderistas que lo han dado a conocer como destino de excursiones y actividades en la naturaleza, demandadas por familias y empresas, entre otros públicos objetivo.

Como destino turístico, Tierra Bobal se encuentra entre las fases de implicación y desarrollo dentro de su ciclo de vida, debido a la disparidad entre los diferentes (sub) destinos y los diferentes productos turísticos existentes. En relación con los micro

destinos, el turismo se concentra principalmente en los municipios más grandes (Utiel y Requena) y, en menor medida, en los municipios que han sabido promocionar sus recursos naturales, como Venta del Moro y Chera. En relación con sus productos, el turismo pivota principalmente en el enoturismo y en el turismo de naturaleza activa.

La Mancomunidad del Interior Tierra del Vino (MITV) y los planes de dinamización y gobernanza turística (PDGT)

La Mancomunidad del Interior Tierra del Vino organiza y presta de forma mancomunada las obras, servicios y actividades de su competencia. Entre los diferentes fines de la Mancomunidad se encuentran los relacionados con el desarrollo y promoción del turismo (MITV, 2023).

En el momento en que comienza el proceso, la MITV está compuesta por ocho de los nueve municipios de la comarca: Camporrobles, Caudete de las Fuentes, Fuenterrobles, Requena, Sinarcas, Utiel, Venta del Moro y Villargordo del Cabriel. Durante el primer año de desarrollo del proceso, se une a la MITV y al PDGT el único municipio comarcal que todavía no pertenecía a la Mancomunidad, Chera.

Como se ha comentado con anterioridad, el proceso objeto de nuestra investigación dio comienzo a partir de la obtención de un PDGT. Los planes de dinamización y gobernanza turística son una iniciativa de *Turisme Comunitat Valenciana* (la figura administrativa regional que planifica y promociona el turismo a nivel de la *Comunitat Valenciana*), que está basada en la colaboración de las administraciones autonómica, provincial y local, para impulsar el desarrollo turístico y dinamizar la economía de un territorio mediante una asignación económica compartida a partes iguales entre las tres administraciones. La participación e implicación de todos los agentes y actores del turismo, tanto públicos como privados, es la clave del éxito en la implementación de los PDGT (Turisme Comunitat Valenciana, 2017; Tierra Bobal, 2023).

La MITV solicitó en 2019 la adhesión al PDGT con el propósito de impulsar la actividad turística comarcal. Desde ese año, la MITV cuenta con la asignación económica de este tipo de planes, que se solicitan y aprueban de forma anual (DOGV, 2020). Ello ha permitido llevar a cabo los diferentes servicios e inversiones requeridos para cumplir el propósito de impulsar la gestión, el desarrollo, la planificación y la promoción del destino, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como medio para el desarrollo sostenible del territorio (MITV, 2021).

Cronología y actuaciones estratégicas del proyecto

Tras la concesión del primer PDGT, la MITV pone en marcha un proceso de transformación del territorio que se apalanca en el proceso de creación y desarrollo del destino. Para ello, la MITV cuenta con la asistencia técnica externa de un perfil profesional, especializado en turismo y en el desarrollo de procesos de co-creación.

El proceso comienza en 2019 con la consulta a los principales actores del territorio sobre sus necesidades y expectativas en relación con el proyecto de desarrollo turístico. Esta primera consulta permitió diagnosticar la necesidad de poner en marcha los

mecanismos adecuados para la toma de decisiones participativa, y de contar con una denominación común que identificara al territorio. Por otra parte, esta primera consulta propició la adhesión del municipio de Chera, el único municipio comarcal que no estaba integrado en esta entidad, a la MITV y al PDGT, como se ha indicado previamente.

Las actuaciones del plan que se diseñan a partir de la primera consulta de necesidades, intereses y expectativas suponen la co-creación de la marca y el relato del destino, la co-creación de la gobernanza turística y la puesta en marcha de dinámicas de formación y acompañamiento orientadas a cohesionar al territorio, tres actuaciones estratégicas alrededor de las que pivotan el resto de los programas y actuaciones del proyecto de desarrollo turístico de la comarca. La descripción, metodología y actores implicados en estas actuaciones se presenta en las tablas IV.3, IV.4 y IV.5, debido a su relevancia en el contexto del presente caso de estudio.

Además de los hechos mencionados, en el marco de las actuaciones del PDGT se llevaron a cabo diferentes tipos de actuaciones comprendidas en diferentes programas (gobernanza, sensibilización, planificación, inteligencia turística, infraestructuras y equipamientos, promoción); estas culminaron en la obtención de otro programa de ayudas, el Plan de Sostenibilidad Turística (PST) en el año 2022. Este Plan supuso un importante impulso al proceso iniciado en 2019, no solo porque permitió inyectar recursos económicos, sino porque reflejaba el buen desempeño de los actores implicados en el marco de actuaciones del PDGT.

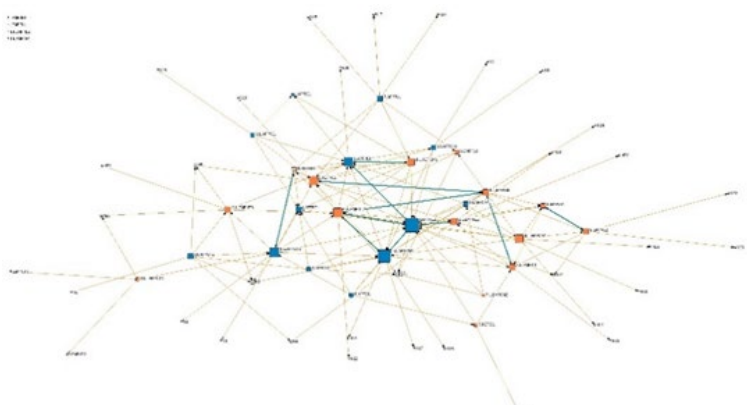
En el anexo 1 se ofrece un listado de las principales actuaciones que se han llevado a cabo a lo largo del periodo 2019-2022 y en la figura IV.4 se presenta una selección de actuaciones en base a la cronología del proceso.

Tabla IV.3. La co-creación de la marca Tierra Bobal

ACTUACIÓN	Co-creación de la marca Tierra Bobal
FECHA	2019
OBJETIVOS	• Implicar a todos los grupos de interés en la definición de la imagen deseada del territorio en el que viven y trabajan • Sensibilizar a los actores del territorio en relación con la importancia del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística y del turismo como medio para mejorar su bienestar • Crear un nombre, unos principios y valores y una visión compartidos por todos los actores del territorio
DESCRIPCIÓN	La co-creación de la marca Tierra Bobal implicó la conceptualización de la personalidad y el posicionamiento deseado del destino, la elección del nombre, la construcción del relato y el desarrollo del manual de identidad gráfica. Esta actuación fue co-creada por los actores del territorio en colaboración con profesionales expertos en co-creación, <i>storytelling</i> y diseño gráfico.
METODOLOGÍA	• Tres dinámicas de grupo con actores clave del territorio para realizar el diagnóstico de la autoimagen actual de la comarca y definir la imagen deseada • Encuesta entre los visitantes para conocer la imagen actual percibida • Tres talleres con historiadores, cronistas y personas relevantes del ámbito de la cultura para desarrollar el relato y el decálogo de comunicación del destino 
ACTORES IMPLICADOS	MITV, gerente del PDGT, 45 actores de la administración pública, la sociedad civil y el empresariado turístico, profesionales externos expertos en turismo, co-creación, <i>storytelling</i> e identidad de marca.
FUENTES	Fuentes internas basadas en anotaciones de las dinámicas de grupo; memoria del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT) y documentos internos relativos a la personalidad y posicionamiento del destino, y sobre el relato de la comarca.

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación revisada

Tabla IV.4. La co-creación de la estructura de gobernanza de Tierra Bobal

ACTUACIÓN	Co-creación de la estructura de gobernanza de Tierra Bobal
FECHA	2019-2020
OBJETIVOS	• Identificar los actores clave que formen parte de la estructura de gobernanza turística • Analizar su idoneidad y seleccionarlos en función de criterios objetivos según la metodología descrita • Diseño de un modelo de gobernanza turística
DESCRIPCIÓN	La co-creación de la estructura de gobernanza turística supuso la identificación y selección de un “equipo de gobernanza turística” (órgano consultivo de la estructura de gobernanza) que fuera representativo y reconocido tanto por la red formal de competencias, como informal de influencias, del territorio. La identidad de los miembros del equipo de gobernanza responde a una serie de atributos previamente identificados: el conocimiento del turismo y de la realidad local, red personal amplia y diversa, capacidad de movilización de otras personas en el destino, capacidad técnica y profesional para participar en la estructura y grado de interés y predisposición a participar.
METODOLOGÍA	• Selección de actores clave del destino en los ámbitos de la administración, la ciudadanía y el sector empresarial turístico, a partir de las bases de datos existentes (150 registros de personas potenciales) y de los perfiles participantes en las sesiones llevadas a cabo en la primera anualidad del PDGT • Realización de entrevistas en profundidad para identificar si los actores cuentan con los atributos previamente identificados • Análisis de redes sociales para identificar las conexiones relacionales entre los agentes y el flujo de influencias y poder (relaciones individuales de cada uno de los actores en el destino con la red general), mediante la herramienta MACTOR (28 participantes finales) • Análisis de indicadores culturales para identificar los perfiles puesto objetivo óptimos para liderar la estructura de gobernanza (análisis sistémico) (12 personas seleccionadas) Grafo de la Red de participantes en la estructura de gobernanza 

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación revisada

Tabla IV.4. La co-creación de la estructura de gobernanza de Tierra Bobal (cont.)

ACTORES IMPLICADOS	MITV, gerente del PDGT, principales actores turísticos de la comarca, profesionales externos expertos en turismo y análisis de redes, coaching y análisis sistémico.
FUENTES	Fuentes internas basadas en la memoria del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT) de la MITV y del informe de estructura de gobernanza de Tierra Bobal.

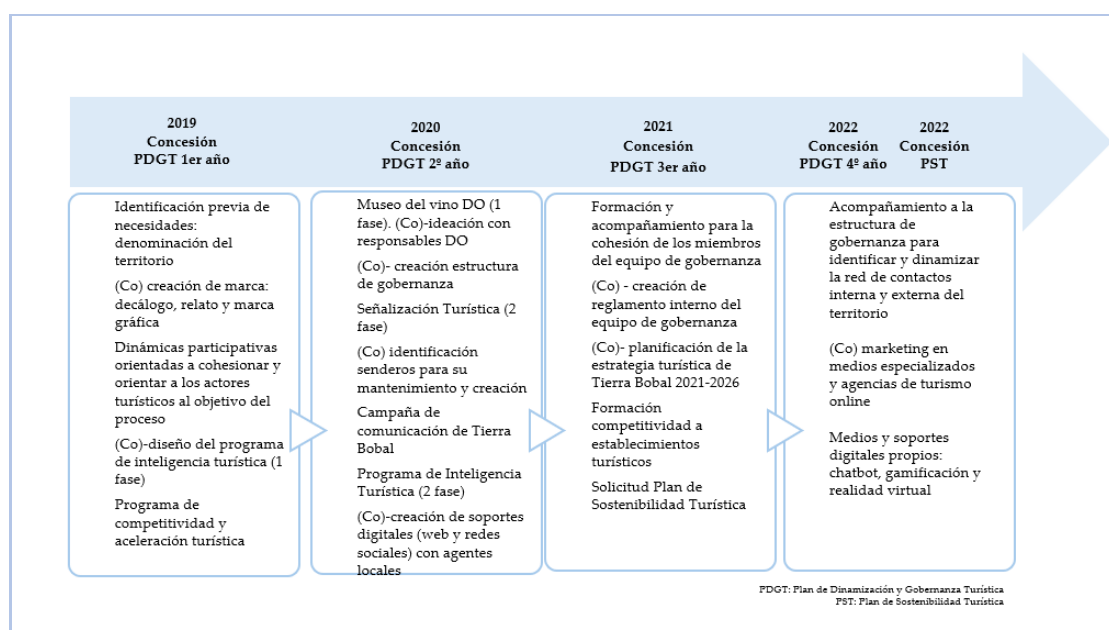
Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación revisada

Tabla IV.5. Formación y acompañamiento a la estructura de gobernanza de Tierra Bobal

ACTUACIÓN	Formación y acompañamiento a la estructura de gobernanza
FECHA	2020-2022
OBJETIVOS	• Sustentar la gestión del destino en la participación, la solidaridad, la transparencia y la sostenibilidad • Cohesionar a los miembros del equipo de gobernanza y orientarlos al objetivo común • Desarrollar el reglamento de funcionamiento interno del equipo de gobernanza
DESCRIPCIÓN	El proceso de formación y acompañamiento dotó de herramientas de autoconocimiento y cohesión al equipo de gobernanza con el propósito de procurar su viabilidad a largo plazo. El acompañamiento se orientó, además, a la co-creación de un reglamento de funcionamiento y organización interna y de un decálogo de viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
ACTORES IMPLICADOS	MITV, gerente del PDGT, equipo de gobernanza del destino, profesionales externos.
FUENTES	Fuentes internas basadas en las memorias de actuaciones del PDGT, MITV (2020, 2021, 2022) y del informe del Programa de acompañamiento al equipo de gobernanza turística de Tierra Bobal (2021).

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación revisada

Figura IV.4. Cronología del proceso y principales actuaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación revisada

IV.2.2. La elección de las unidades muestrales

Una vez escogido el caso de estudio, la selección de la muestra de participantes ha seguido un criterio de utilidad. Los participantes seleccionados son aquellos actores implicados en el proceso de manera continuada, ya que nuestra investigación pretende explorar un proceso continuo. En el caso de estudio seleccionado, los actores centrales al proceso son los que forman parte de la estructura de gobernanza del destino y del proyecto. Estos actores tienen diferentes roles en la estructura de gobernanza, según el órgano al que pertenecen.

La estructura de gobernanza del destino se compone de un órgano decisorio, un órgano ejecutivo y un órgano consultivo. El órgano decisorio es el Pleno de la MITV, formado por los alcaldes de los nueve municipios que lo constituyen; el órgano ejecutivo es el área de turismo de la MITV, representada por su presidente y por la persona responsable del área de turismo, quien ha coordinado el proceso desde su inicio; el órgano consultivo está formado por doce personas que han sido seleccionadas para representar al sector turístico, a la administración y a la sociedad civil.

Los miembros del órgano de decisión se encargan de la (co)planificación; junto a los órganos ejecutivo y consultivo, toman las decisiones finales y contribuyen económicamente al proceso. Los miembros del órgano ejecutivo participan de todo el proceso de ideación para la planificación y ejecutan las acciones (co)planificadas.

Los miembros del órgano consultivo, también llamado *equipo de gobernanza*, no toman decisiones finales, pero contribuyen al proceso de (co)planificación contribuyendo con sus ideas, conocimientos y necesidades. Estos actores fueron seleccionados en el marco de actuaciones del segundo año del PDGT, atendiendo a diferentes criterios, además de su poder de representación, sus conocimientos y relaciones (ver tabla IV.4 anterior, en la que se sintetiza el proceso seguido en su elección, que consideró diferentes tipos de atributos).

Los participantes escogidos para formar parte de nuestra muestra son los actores implicados directa y continuadamente en el proceso; esto es, los miembros de los órganos de decisión, ejecutivo y consultivo. Aunque durante el proceso se han realizado consultas y talleres con diferentes actores turísticos (e.g. cronistas, empresas turísticas, guías de turismo, etc.), los actores seleccionados son los centrales al proceso.

En la tabla IV.6 se muestran las características de los participantes, atendiendo a diferentes atributos, como el grupo de interés que representan, el ámbito, el perfil del cargo que ostentan, el sub-sector o actividad al que pertenecen, y el peso o tamaño relativo (grande, pequeño) en el caso de los municipios, que a su vez se relaciona con la proporción de sus inversiones económicas en el proceso.

Tabla IV.6. Perfil de la muestra

NOMBRE	ÓRGANO	GRUPO DE INTERÉS	ÁMBITO	PERFIL DEL CARGO	TAMAÑO (SOLO PARA MUNICIPIOS)	ACTIVIDAD O SUBSECTOR
Adrián	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (alcalde)	Pequeño	Planificación y promoción turística municipal
Antonio	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (alcalde)	Pequeño	Planificación y promoción turística
Candela	Consultivo	Empresa (entidad público-privada)	Supramunicipal	Técnico	-	Certificación y promoción de producto (D.O.P Utiel Requena)
Carlos	Consultivo	Empresa privada	Supramunicipal	Técnico	-	Turismo de aventura
Carmen	Ejecutivo	Administración pública (MITV)	Supramunicipal	Técnico	-	Planificación y promoción turística supramunicipal

Tabla IV.6. Perfil de la muestra (cont.)

NOMBRE	ÓRGANO	GRUPO DE INTERÉS	ÁMBITO	PERFIL DEL CARGO	TAMAÑO (SOLO PARA MUNICIPIOS)	ACTIVIDAD O SUBSECTOR
César	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (concejal)	Pequeño	Planificación y promoción turística
Cristina	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (alcaldesa)	Pequeño	Planificación y promoción turística
Ernesto	Consultivo	Empresa privada	Supramunicipal	Técnico	-	Turismo de aventura
Federico	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (concejal)	Grande	Planificación y promoción turística municipal
Gonzalo	Decisorio, ejecutivo	Administración pública (MITV)	Supramunicipal	Político (presidente MITV)	-	Planificación y promoción turística supramunicipal
Gonzo	Consultivo	Administración pública	Supramunicipal	Técnico	-	Conservación y protección medioambiental
Isabel	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (alcaldesa)	Pequeño	Planificación y promoción turística
Iván	Consultivo	Empresa	Municipal	Técnico	-	Alojamiento y restauración
José Lorenzo	Consultivo	Sociedad civil y empresa	Supramunicipal	Técnico	-	Desarrollo territorial; enoturismo
José Ramón	Consultivo	Administración pública	Municipal	Técnico	Grande	Gestión, planificación y promoción turística
Leo	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (alcalde)	Pequeño	Gestión, planificación y promoción turística

Tabla IV.6. Perfil de la muestra (cont.)

NOMBRE	ÓRGANO	GRUPO DE INTERÉS	ÁMBITO	PERFIL DEL CARGO	TAMAÑO (SOLO PARA MUNICIPIOS)	ACTIVIDAD O SUBSECTOR
María M	Consultivo	Empresa	Municipal	Técnico	-	Enoturismo
María S	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (alcalde)	Pequeño	Gestión, planificación y promoción turística
Mónica	Consultivo	Empresa	Municipal	Técnico	-	Enoturismo y alojamiento
Montse	Decisorio	Administración pública	Municipal	Político (concejala)	Grande	Gestión, planificación y promoción turística
Nicolás	Consultivo	Sociedad Civil	Municipal; supramunicipal	Técnico	-	Cultura; desarrollo del territorio
Paco	Consultivo	Administración pública	Municipal	Técnico	Grande	Planificación y promoción turística
Teo	Consultivo	Administración pública	Supramunicipal; municipal	Técnico	-	Planificación y promoción turística; cultura

Fuente: Elaboración propia

En la presente investigación los participantes que forman parte de nuestra muestra son concebidos como actores-personas (actores como individuos) y actores-organizaciones, ya que representan a diferentes entidades con diversos intereses, públicos y privados, empresariales y sociales.

IV.2.3. Técnicas de recogida de información y trabajo de campo

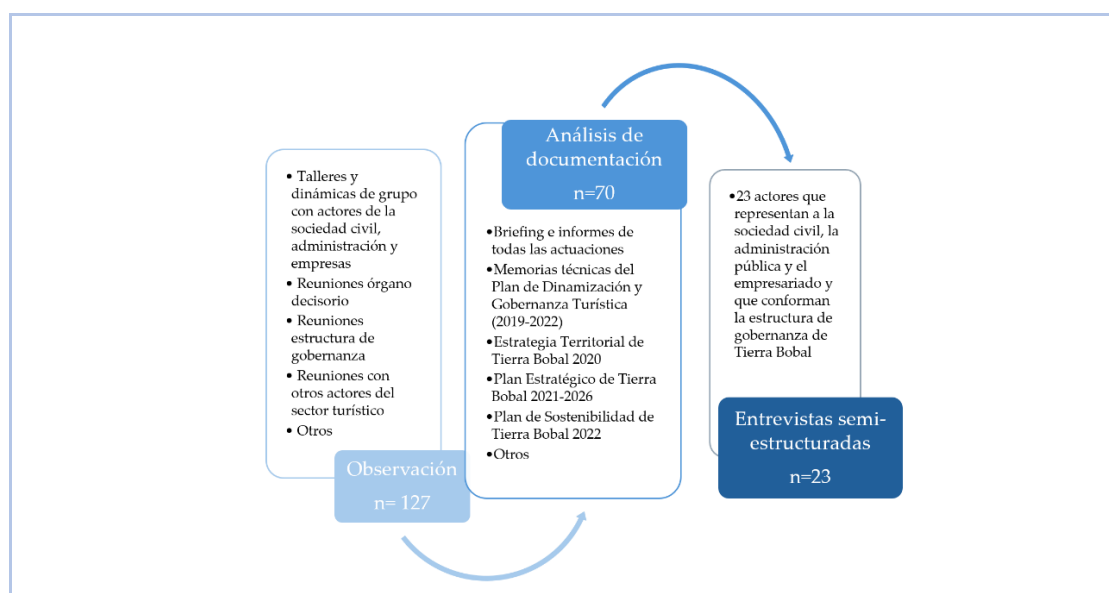
La recogida de datos para este estudio se ha llevado a cabo a partir de la combinación de entrevistas semi-estructuradas, observaciones y anotaciones personales, y documentos analizados a lo largo de los cuatro años que duró el trabajo de campo (2019-2023). La fuente principal de información han sido las 23 entrevistas personales semi-estructuradas realizadas a los miembros de la estructura de gobernanza de Tierra Bobal (entre septiembre de 2022 y febrero de 2023), mientras que

las observaciones y el análisis de documentación se utilizaron para facilitar la contextualización del caso y la interpretación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas (Mason, 2017).

La observación permitió obtener una comprensión del comportamiento y las interacciones de la muestra a lo largo de un periodo prolongado de tiempo, ya que contempló la asistencia y participación en reuniones, presentaciones y eventos. Junto con el análisis de la documentación, este método de recogida de datos enriqueció el análisis; facilitó no solo la interpretación de los matices hallados en los datos, sino también el reflejo del contexto, y del contexto social de los participantes, en los resultados (Edvardsson et al., 2011).

En la figura IV.5 se presenta la síntesis de los métodos de recogida de datos utilizados, y en el anexo 2 se presenta el detalle de observaciones y documentos analizados.

Figura IV.5. Métodos de recogida de información utilizados



Fuente: Elaboración propia

La recogida de datos correspondiente a las entrevistas se realizó mediante la grabación y posterior transcripción verbatim de su contenido, complementada con anotaciones de datos relevantes a tener en cuenta en el proceso de análisis (e.g. el participante utiliza el mismo término para referirse al proyecto y para referirse al destino).

Como se ha mencionado previamente, los datos obtenidos a través de la realización de las entrevistas fueron recogidos y analizados manualmente en una fase preliminar, de manera que se iban refinando durante el proceso. Todas las entrevistas fueron presenciales, excepto dos, debido a factores meteorológicos (nevadas que

impedían el acceso) y de agenda del participante. Las entrevistas tuvieron una duración media de 1 hora y $\frac{1}{4}$, y su transcripción se materializó en un total de 1.100 páginas de texto. Las anotaciones relevantes tomadas durante las entrevistas, así como durante el periodo de observación, se conservaron para ser usadas en la fase de interpretación de los datos.

IV.2.3.1. El guion de la entrevista

Durante las entrevistas se utilizó un guion basado en los tres temas objeto de la investigación, que se presenta en el anexo 3.

El proceso de diseño de cuestionario siguió un procedimiento riguroso para contribuir a una mayor fiabilidad (Kallio et al., 2016). A partir de la literatura revisada, se creó el guion preliminar enfocado a dirigir la conversación hacia los temas de investigación, y se hizo una prueba piloto con uno de los participantes, con el objetivo de conocer si se comprendían las preguntas y se interpretaban adecuadamente. Esta prueba piloto proporcionó información que permitió mejorar el diseño del guion (Barriball y While, 1994).

Teniendo en cuenta que las entrevistas semiestructuradas fueron escogidas porque permiten a los participantes ser más espontáneos en sus respuestas y favorecen la emergencia de conceptos e ideas, el diseño del cuestionario se enfocó a favorecer esa espontaneidad. Así, incluso en el caso de las cuestiones a investigar 1, 3, 5, que son de naturaleza más descriptiva, las preguntas fueron abiertas, para no mediar en las respuestas.

Tras las preguntas y las notas introductorias, se preguntaba a los participantes por sus diferentes vinculaciones y relaciones con la organización focal (la Mancomunidad), el objeto de la co-creación (la comarca como destino) y el resto de los actores al inicio del proceso y durante el mismo. El segundo bloque de preguntas se enfocó en conocer sus contribuciones en el proceso, y su predisposición a seguir implicados en éste. Por último, las preguntas del tercer bloque se enfocaron en conocer sus motivaciones, intereses, objetivos, necesidades y expectativas, tanto al inicio del proceso como durante el proceso.

En todos los casos se incitaba a los participantes a profundizar sobre diferentes aspectos que resultaban de interés al objeto de la investigación (p.ej. cuando los actores manifestaban tener relación con la Mancomunidad, se les preguntaba por el tipo de relación para conocer si estaban satisfechos, si tenían confianza, etc.,).

IV.2.3.2. Confidencialidad y consentimiento

Para preservar la confidencialidad de los participantes, todas las entrevistas fueron transcritas con nombres diferentes a los reales; de la misma forma, los nombres de las entidades que podían vincularles directamente y que no eran relevantes para el objeto de estudio fueron sustituidos por denominaciones neutras o por información que

contenía la información relevante (i.e. en lugar de mencionar el nombre de un municipio en concreto, se sustituye por “municipio” y, en el caso en que se considera relevante para comprender el extracto, se sustituye por “municipio pequeño” o “municipio grande”).

En relación con el consentimiento, de manera previa a la realización de las entrevistas se pidió permiso a los participantes, explicando el propósito de la investigación y el uso que se le iba a dar a los datos. Todos los participantes dieron su consentimiento verbal y todos firmaron el consentimiento tras la realización de las entrevistas. En el anexo 4 se presenta el documento de autorización que firmaron los participantes, así como el documento que firmó la MITV como representante de todos ellos.

IV.3. El proceso de codificación y análisis de datos

El proceso de recogida y procesamiento de datos, como se ha indicado previamente, tuvo lugar durante un periodo prolongado de tiempo, y siguió un orden iterativo, facilitando avanzar en el análisis desde la reflexión de los datos recogidos con anterioridad; esto es, a medida que se iban recogiendo los datos, se iban analizando manualmente. Esta manera de abordar el análisis permite un estudio flexible y el ajuste del diseño del guion de las entrevistas posteriores (Patton, 2002).

IV.3.1. El uso de CAQDAS

El uso de un software de análisis de datos cualitativo (*Computer assisted qualitative data analysis software*, CAQDAS) *versus* la codificación manual, es debatido por expertos en análisis cualitativo en la actualidad. Para algunos, la posibilidad que ofrece el software de realizar conteos permite un tratamiento sistemático y riguroso, así como una mayor transparencia, que otorga validez al análisis (Jackson et al., 2018); para otros, ese planteamiento es más apropiado en los casos en que se requiere un enfoque mecanicista de la codificación y el análisis, como el diseño experimental o las encuestas estandarizadas (Coffey et al., 1996).

Saldaña (2021) expone algunas de sus ventajas e inconvenientes y deja abierta la decisión al criterio del investigador; el autor destaca que, incluso quienes defienden el uso del software, recomiendan una aproximación manual a los datos para analizarlos de manera que no se pierda su esencia y contacto con la realidad.

En el planteamiento de usar o no usar CAQDAS, se consideraron las recomendaciones de su uso que hacen algunos autores; estas apuntan a que es útil en los casos en los que se deben analizar entrevistas múltiples en trabajos de campo prolongados (Saldaña, 2021), o en los que se requiere obtener información de una gran cantidad de datos y que de otro modo sería difícil de manejar (Silver y Lewins, 2020). Así, se decide utilizar CAQDAS para facilitar el almacenamiento y organización de los datos y otorgar rigor al análisis. En concreto, el software QST NVivo14 fue utilizado

en la investigación para facilitar la codificación, búsqueda, recuperación de datos y realización del análisis.

Para abordar los inconvenientes asociados con el uso del software, como el riesgo de desarrollar demasiadas categorías de códigos (Jackson et al., 2018), o perder la atención de lo esencial (Baxter y Jack, 2008), se llevó a cabo una codificación manual preliminar, y se siguió un proceso iterativo de análisis, lo que otorgó claridad al proceso y cercanía con la realidad analizada.

IV.3.2. Proceso de codificación y análisis

El proceso analítico ha seguido las recomendaciones de Saldaña (2021) y de Bazeley (2009), en relación con los criterios de codificación y el tipo de proceso a seguir. Saldaña (2021) argumenta que la codificación es un proceso transitorio entre la recolección de datos y un análisis más amplio y riguroso; “no es solo etiquetar, sino relacionar” (p.8); es un acto cíclico en el que rara vez el primer ciclo de codificación es satisfactorio, y es a través de varios ciclos de codificación cuando se “gestionan, filtran, resaltan y centran las características más destacadas de los datos para generar categorías, temas, conceptos, captar significados y/o construir teoría” (p. 10). Por su parte, Bazeley (2009) indica que en el proceso de análisis cualitativo se debe ser riguroso revisando, mejorando, comparando las codificaciones y patrones, incluyendo contradicciones y puntos de vista divergentes y contrastando con la literatura. Ambas recomendaciones han sido seguidas en esta etapa de la investigación. En la tabla IV.7 se presentan las fases acometidas en el proceso de análisis de datos.

El proceso de análisis comenzó durante el proceso de recogida de datos, siguiendo un proceso iterativo que implicaba el análisis manual progresivo de los datos, como ya se ha indicado. Una vez se hubo realizado todas las entrevistas, en la fase previa al análisis de datos con CAQDAS, se contempló la lectura de cada una de las transcripciones con el objeto de obtener una impresión general de su contenido. Durante esta fase, se tomaron anotaciones de las citas y consideraciones relevantes para ser tenidas en cuenta a lo largo del análisis.

El primer ciclo de análisis comienza con la importación de las transcripciones de las entrevistas al software QSR NVivo para poder continuar el proceso de análisis de manera electrónica. Los datos de las transcripciones fueron codificados siguiendo el criterio de codificación generalizada (Jackson et al., 2018) o también llamado holístico o genérico (Saldaña, 2021); se identificaron extractos de datos relativos a cada uno de los temas de investigación y se asociaron a una categoría amplia. Esta primera aproximación al análisis captó temas básicos de manera agrupada y permitió obtener una visión general de los datos.

Tabla IV.7. Proceso de análisis de datos

FASES	ACTUACIÓN	MÉTODO DE CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Previa	Lecturas de las transcripciones	--	Con el propósito de obtener una idea generalizada se procedió a leer cada una de las transcripciones y obtener temas, impresiones, citas significativas que se anotaron y se guardaron como temas y citas clave.
Fase 1	Primera aproximación a los datos	Codificación holística o generalizada por temas	Se codificó el total de los datos en doce códigos por temas relativos a las preguntas de investigación. Esta forma de codificar permite organizar datos de manera agrupada para obtener una visión general de la información (Mason, 2017; Saldaña, 2021).
Fase 2	Organización de los datos relativos a los participantes	Codificación de casos por atributos	Se asignaron diferentes atributos a los actores para poder tratarlos como casos (Saldaña, 2021).
	Revisión de los temas, estructuración de los temas	Codificación predeterminada	Los temas identificados en la fase previa se estructuraron en categorías y códigos de acuerdo con la revisión de la literatura. Cada código se justificó con criterios de inclusión establecidos según la literatura.
		Codificación inicial o abierta	Se generaron códigos provisionales nombrados según las expresiones de los actores, pero agrupados en categorías que podían funcionar como marco de análisis posterior en el análisis de las cuestiones abiertas (Saldaña, 2021). Cada código generado estableció criterios de inclusión inductivos.
Fase 3	Revisión de la codificación y estructura de codificación, ampliación, agrupación y reducción de códigos	Subcodificación, codificación simultánea y temática	En función del análisis de la fase 2, se añaden o reducen los códigos. En esta fase se generan subcódigos (códigos hijo) para analizar los datos con mayor profundidad y se identifican datos que pueden ser codificados con diferentes códigos (codificación simultánea). Al mismo tiempo, otros códigos son fusionados para obtener un árbol de códigos y categorías más consistente y coherente con la revisión de la literatura.
Fase 4	Reflexión y abstracción de los resultados basados en consultas para facilitar el análisis (enfoque sistémico)	Codificación de relaciones	A lo largo del proceso de análisis se realizaron varias consultas a través de las herramientas de consulta de NVivo para obtener una visión general (e.g. consulta de nubes de palabras) o cruzada (matrices), así como los mapas de proyectos que muestran las relaciones conceptuales entre códigos y que ayudaron a conceptualizar los resultados para la elaboración del documento de resultados.

Tabla IV.7. Proceso de análisis de datos (cont.)

FASES	ACTUACIÓN	MÉTODO DE CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Fase 5	Redacción de documento de resultados	--	Durante esta fase se creó un documento que presentó los resultados utilizando extractos de los datos para facilitar su interpretación y que sirvió como base para la discusión posterior en la que se combinan los datos empíricos con la investigación actual.

Fuente: Elaboración propia

Los temas establecidos en el primer ciclo de codificación se refieren a los temas objeto de estudio: factores relacionales iniciales centrados en la Mancomunidad (organización focal), factores relacionales iniciales centrados en los actores, factores relacionales iniciales centrados en la comarca (objeto de la co-creación), factores relacionales durante el proceso centrados en la Mancomunidad (organización focal), factores relacionales durante el proceso centrados en los actores, factores relacionales durante el proceso centrados en la comarca (el objeto de la co-creación); motivación e implicación; intereses, objetivos, expectativas iniciales; intereses objetivos y expectativas finales. A estos temas se añaden otros tres generales (otros aspectos relativos al desarrollo de relaciones; otros aspectos relativos a la implicación; otros aspectos relativos al ajuste de intereses y expectativas).

En el segundo ciclo de codificación se recurrió a clasificar a los participantes como casos, asignándoles diferentes atributos, en función de los anteriormente detallados en la tabla IV.6; ello facilitaba los análisis comparativos transversales por casos y por atributos, en caso de que fuera necesario.

Para avanzar en el análisis de los datos, durante esta segunda fase se siguió un método de codificación ecléctico, ya que este método permite combinar diferentes criterios en función de las cuestiones a investigar (Saldaña, 2021). En el caso de la primera, tercera y quinta cuestiones a investigar, se siguió una codificación predeterminada basada en los conceptos identificados en la literatura. En el caso de la segunda, cuarta y sexta cuestiones a investigar, el criterio de codificación seleccionado fue un criterio inicial (también llamado abierto), que permitiera estar abierto a todas las posibles direcciones a las que se pudiera orientar el análisis, reflexionar sobre los contenidos de los datos, y combinar diferentes métodos de codificación (Saldaña, 2021). En este segundo caso, la literatura revisada se utiliza como base para comprender los datos, pero se permite que los datos informen sobre lo que es relevante en el contexto de estudio. Estos criterios de codificación se adaptan a la naturaleza ontológica (cuestiones a investigar 1,3,5) y epistemológica (cuestiones 2,4,6) de las cuestiones a investigar. En el primer caso, se aborda la naturaleza de las realidades de

los participantes; en el segundo caso, se busca comprender el fenómeno o proceso (ibid.).

En el caso de los códigos predeterminados se establecieron criterios de inclusión basados en la revisión de la literatura; en el caso de los códigos abiertos, se establecieron criterios de inclusión de manera inductiva a medida que progresaba el análisis (Ver anexo 5 para obtener una comprensión general de los criterios de inclusión para los códigos predeterminados).

Durante esta segunda fase, los doce códigos generales iniciales se reestructuraron en función de los códigos preestablecidos y de los hallazgos en el primer ciclo de codificación (i.e. se identificó el proyecto como un nuevo centro de atención de las variables relacionales, y se decidió incorporar como códigos la satisfacción, confianza e identificación con el proyecto durante el proceso); asimismo, se identificaron diferentes categorías y códigos relativos a las preguntas abiertas.

En las tablas IV.8, IV.9 y IV.10 se presentan los códigos preestablecidos tras el primer ciclo de codificación relativos a las cuestiones a investigar 1,3 y 5.

La codificación abierta correspondiente a las preguntas a investigar 2,4,6 generó una amplia diversidad de códigos provisionales, nombrados según las expresiones de los actores, pero agrupados de manera que facilitaran la obtención de una estructura de codificación que diera coherencia al análisis en la fase 3.

Dada la amplitud del árbol de códigos generado y para proporcionar transparencia y validez al proceso de análisis seguido, se presentan ejemplos (tablas IV.11 a IV.14) de cómo se fueron generando códigos para la cuestión a investigar 2 (aspectos en los que reside el desarrollo de las relaciones) y para el caso concreto de la confianza centrada en el proyecto, en las diferentes fases de análisis.

Tabla IV.8. Codificación predeterminada fase 2. Desarrollo de relaciones

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2
Desarrollo de relaciones	Involucración i	Involucración i centrada en la Mancomunidad
		Involucración i centrada en la comarca
		Involucración i centrada en los actores
	Satisfacción i	Satisfacción i centrada en la Mancomunidad
		Satisfacción i centrada en la comarca
		Satisfacción i centrada en los actores
		Satisfacción inicial centrada en el proyecto
	Confianza i	Confianza i centrada en la Mancomunidad
		Confianza inicial centrada en la comarca
		Confianza inicial centrada en los actores
		Confianza inicial centrada en el proyecto
	Compromiso i	Compromiso inicial centrado en la Mancomunidad
		Compromiso inicial centrado en la comarca
		Compromiso inicial centrado en los actores
	Identificación i	Identificación inicial centrada en la Mancomunidad
		Identificación inicial centrada en la comarca
		Identificación inicial centrada en los actores
		Identificación inicial centrada en el proyecto
	Involucración n	Involucración n centrada en la Mancomunidad
		Involucración n centrada en la comarca
		Involucración n centrada en los actores
	Satisfacción n	Satisfacción n centrada en la Mancomunidad
		Satisfacción n centrada en la comarca
		Satisfacción n centrada en los actores
		Satisfacción n centrada en el proyecto
	Confianza n	Confianza n centrada en la Mancomunidad
		Confianza n centrada en la comarca
		Confianza n centrada en los actores
		Confianza n centrada en el proyecto
	Compromiso n	Compromiso n centrado en la Mancomunidad
		Compromiso n centrado en la comarca
		Compromiso n centrado en los actores
	Identificación n	Identificación n centrada en la Mancomunidad
		Identificación n centrada en la comarca
		Identificación n centrada en los actores
		Identificación n centrada en el proyecto

i: iniciales; n: durante el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Tabla IV.9. Codificación predeterminada fase 2. Mantenimiento de la implicación

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3
Mantenimiento de la implicación	Implicación cognitivo-afectiva		
		<i>Predisposición para seguir implicados-motivación</i>	
			Motivación No motivación
	Recursos que invierten		
		<i>Recursos operandos</i>	
		<i>Recursos operantes</i>	
	Implicación conductual		
		<i>Prácticas de normalización e institucionalización</i>	
		<i>Prácticas de representación y vinculación</i>	
			Comportamiento de influencia Comportamiento de movilización Comportamiento de codesarrollo
		<i>Prácticas de materialización</i>	
			Comportamiento de codesarrollo Comportamiento de aumento

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Tabla IV.10. Codificación predeterminada fase 2. Ajuste de intereses y expectativas

TEMA	TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3
Ajuste de intereses y expectativas	Intereses y expectativas i	<i>Intereses, necesidades, objetivos, expectativas, motivaciones i</i>		
			Motivaciones altruistas	
			Motivaciones no altruistas	
	Intereses y expectativas n	<i>Intereses, necesidades, objetivos, expectativas, motivaciones n</i>		
			Motivaciones altruistas	
			Motivaciones no altruistas	

i: iniciales; n: durante el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

En la tabla IV.11 se presenta un ejemplo de codificación preliminar abierta de la confianza centrada en el proyecto en la fase 2.

Tabla IV.11. Ejemplo codificaciones abiertas fase 2. Aspectos subyacentes al desarrollo de la confianza durante el proceso centrada en el proyecto

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3	CÓDIGO NIVEL 4
Desarrollo de la confianza	Confianza n en el proyecto			
		<i>Aspectos relativos al proyecto</i>		
			Participación	
				Proceso participativo
				Dinámica de gobernanza
				Gobernanza
			Avance y resultados del proyecto	
				Evolución
				Resultados
				Plan de Sostenibilidad
				Reconocimiento público
				Marca co-creada
				Cohesión
		<i>Aspectos relativos a la comarca</i>	Mayor conocimiento del proyecto	
				Saber de qué se trataba y la proyección que tenía
				Formación sobre el proyecto y posibilidades
			Recursos de la comarca	
				Potencial de la comarca
				Personas en la comarca

n: durante el proceso

Tabla IV.11. Ejemplo codificaciones abiertas fase 2. Aspectos subyacentes al desarrollo de la confianza durante el proceso centrada en el proyecto (cont.)

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3	CÓDIGO NIVEL 4
Desarrollo de la confianza	Confianza n en el proyecto			
		<i>Aspectos relativos a la Mancomunidad</i>		
			Papel de la Mancomunidad	
		<i>Aspectos relativos a los actores</i>		
			Capacidades	
				Capacidades de los técnicos y profesionales externos
			Papel en el proyecto	Papel del equipo de gobernanza

n: durante el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Durante la tercera fase, se procedió a eliminar algunos de los códigos previamente establecidos en la codificación predeterminada, bien porque no se manifestaban (e.g. involucración con actores), bien porque cambia el criterio de codificación, atendiendo a la evolución del proceso de análisis (e.g. motivación altruista y no altruista); se revisaron, re-codificaron y fusionaron algunos de los extractos codificados y se incorporaron nuevos códigos (e.g. factores relacionales centrados en el proyecto) para obtener un análisis a la vez más detallado y coherente. Al mismo tiempo, durante esta fase del análisis se identifican datos que pueden ser codificados de manera simultánea (e.g. un mismo extracto puede ser codificado como confianza en el proyecto y confianza en los actores).

Los códigos que habían sido generados de manera provisional se volvieron a reagrupar y ordenar buscando su consistencia, al comparar los códigos abiertos relativos a todas las cuestiones de investigación. Se generaron diferentes categorías basadas en la comparación y consistencia con el marco conceptual y elementos del proceso de CCVMA previamente identificados en la revisión de la literatura; esto es: enfoque en la co-creación, resultados (valor en contexto, valor en la experiencia), actuaciones (prácticas, orquestación del proceso), proceso y entorno de la co-creación

(aprendizaje, condiciones del entorno), actores y papel de los actores, atributos de los actores.

En la tabla IV.12 se presenta un ejemplo de cómo se fueron generando, revisando códigos y agrupando códigos en categorías para el ejemplo del desarrollo de la confianza en el proyecto en la fase 3.

Tabla IV.12. Ejemplo codificaciones abiertas fase 3. Sub-codificación, re-codificación, estructuración

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3	CÓDIGO NIVEL 4
Desarrollo de la confianza	Confianza n centrada en el proyecto	<i>Aspectos relativos a atributos del proyecto</i>		
			Enfoque en la co-creación	Proceso participativo
				Dinámica de gobernanza
			Co-creación estructura de gobernanza	
				Gobernanza
			Formación y coaching	
				Formación sobre el proyecto y posibilidades
		<i>Resultados en el proceso</i>		
			Evolución	
			Resultados	
			Plan de Sostenibilidad	
			Reconocimiento público	
			Marca co-creada	
		<i>Aprendizaje del proyecto</i>	Cohesión	
			Mayor conocimiento del proyecto	

n: durante el proceso

Tabla IV.12. Ejemplo codificaciones abiertas fase 3. Sub-codificación, re-codificación, estructuración (cont.)

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3	CÓDIGO NIVEL 4
Desarrollo de la confianza	Confianza n centrada en el proyecto			
		Desarrollo de relaciones		
			Confianza en la comarca	Potencial de la comarca
				Personas en la comarca
			Confianza en la Mancomunidad	Papel de la Mancomunidad
			Confianza en actores	Capacidades de los técnicos y profesionales externos
				Papel del equipo de gobernanza

n: durante el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Durante la cuarta fase de análisis se reflexionó sobre la existencia de patrones y relaciones en los datos, y sobre la relevancia de los resultados en relación con los objetivos de investigación, entre otros (Bazeley, 2009). Las herramientas de consulta de NVivo ayudaron a revisar, contrastar y validar los datos, ya que permitieron obtener una visión específica y cruzada de estos (Miles y Huberman, 1994), facilitando la aplicación de un enfoque sistémico u holístico al análisis de los datos. En las tablas IV.13 y IV.14 se proporcionan ejemplos de codificación abierta en esta fase y en el anexo 6 se presenta la tabla de códigos final.

Tabla IV.13. Ejemplo codificaciones abiertas fase 4. Estructuración de códigos de acuerdo con objetivos de investigación y marco conceptual.

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3	CÓDIGO NIVEL 4
Desarrollo de la confianza	Confianza n centrada en el proyecto	<i>Orquestación</i>		
			Enfoque en la co-creación	Proceso participativo
				Dinámica de gobernanza
			Co-creación estructura de gobernanza	Gobernanza
			Formación y coaching	Formación sobre el proyecto y posibilidades
		<i>Resultados en el proceso</i>		
			Evolución, avance	
			Resultados	Plan de Sostenibilidad
				Reconocimiento público
				Marca co-creada
				Cohesión
		<i>Aprendizaje</i>		
			Aprendizaje del proyecto	Mayor conocimiento del proyecto
		<i>Desarrollo de relaciones</i>		
			Confianza en la comarca	Potencial de la comarca
				Personas en la comarca

n: durante el proceso

Tabla IV.13. Ejemplo codificaciones abiertas fase 4. Estructuración de códigos de acuerdo con objetivos de investigación y marco conceptual (cont.)

TEMA	CÓDIGOS DE NIVEL 1	CÓDIGOS DE NIVEL 2	CÓDIGOS DE NIVEL 3	CÓDIGOS DE NIVEL 4
Desarrollo de la confianza				
	Confianza n centrada en el proyecto	Desarrollo de relaciones		
			Confianza en la Mancomunidad	Papel de la Mancomunidad
			Confianza en los actores	Capacidades de los técnicos y profesionales externos
				Papel del equipo de gobernanza

n: durante el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Tabla IV.14. Ejemplo codificaciones abiertas fase 4. Reducción de códigos

TEMA	CÓDIGOS DE NIVEL 1	CÓDIGOS DE NIVEL 2	CÓDIGOS DE NIVEL 3	CÓDIGOS DE NIVEL 4
Desarrollo de la confianza				
	Confianza n centrada en el proyecto	El proceso		
			Resultados en el proceso	Genérica
				Renovación de fondos (PST)
				Cohesión
				Reconocimiento y apoyo de las administraciones
				Visibilidad
			El aprendizaje	Conocimiento del proyecto

Tabla IV.14. Ejemplo codificaciones abiertas fase 4. Reducción de códigos (cont.)

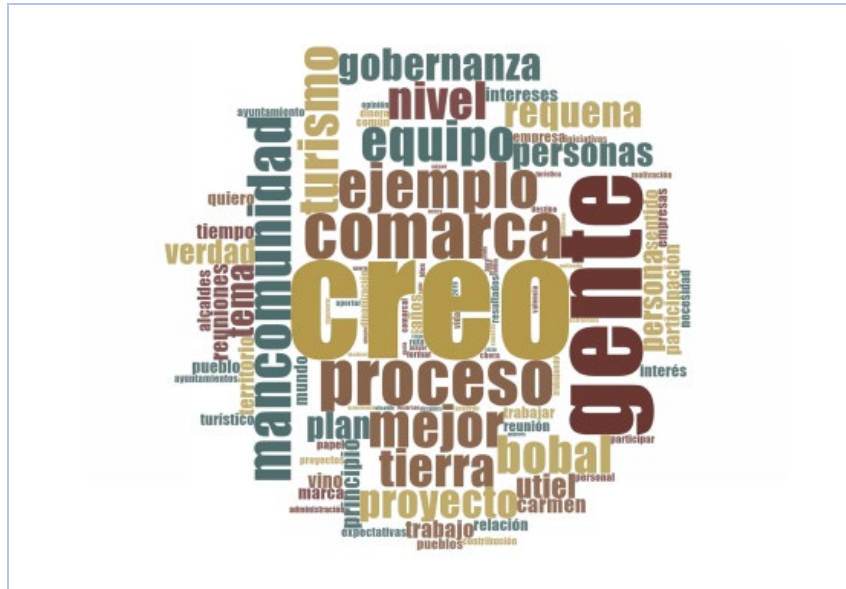
TEMA	CÓDIGOS DE NIVEL 1	CÓDIGOS DE NIVEL 2	CÓDIGOS DE NIVEL 3	CÓDIGOS DE NIVEL 4
Desarrollo de la confianza	Confianza n centrada en el proyecto			
		<i>El proceso</i>		
			El desarrollo de relaciones	
				Confianza en la comarca
				Confianza en los actores
				Confianza en la Mancomunidad
		<i>La orquestación</i>		
			Enfoque en la co-creación	
			Actuaciones orquestadas	
				Co-creación de la marca
				Co-creación de la estructura de gobernanza
				Formación y acompañamiento

n: durante el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

A lo largo del proceso de análisis se realizaron varias consultas a través de las herramientas de consulta de NVivo para obtener una visión general (e.g. consulta de nubes de palabras) o cruzada (matrices), así como los mapas de proyectos, que muestran las relaciones conceptuales entre códigos y que ayudaron a conceptualizar los resultados para la elaboración del documento de resultados. La figura IV.6 muestra cómo se utilizó una consulta en las fases 1 y 2 para identificar los términos más usados (nube de palabras); las figuras IV.7 y IV.8 muestran dos matrices de codificación que se consultaron en la fase 3 para conocer los tipos de comportamiento de implicación por actores y por tipo de actores, de acuerdo con el atributo “grupo de interés” previamente codificado.

Figura IV.6. Nube de palabras general



Fuente: Extraído de NVivo

Figura IV.7. Consulta de matrices de codificación para conocer comportamientos de implicación por actor

	A : De aumento	B : De co-desarollo	C : Coordinación	D : De consulta y -co-decisión	E : De influencia	De movilización de otros actores	De representación de intereses
1 : Actores	10	13	5	12	16	7	21
2 : Adrian	2	1	0	1	1	0	1
3 : Antonia	2	1	0	1	0	0	1
4 : Candel	1	0	0	1	4	4	7
5 : Carlos	0	2	0	2	0	0	0
6 : Carmer	1	0	4	0	3	2	0
7 : César	0	1	0	1	0	0	0
8 : Cristina	0	0	0	0	0	0	4
9 : Ernesto	0	1	0	0	0	0	1
10 : Feder	0	1	0	0	2	0	1
11 : Gonza	3	0	1	0	2	1	0
12 : Gonzc	0	0	0	0	0	0	3
13 : Isabel	1	0	0	1	0	0	0
14 : Ivan	0	1	0	0	0	0	0
15 : Jose L	0	0	0	0	2	0	0
16 : Jose R	0	0	0	0	0	0	1
17 : Leo	0	1	0	1	1	0	1
18 : Maria	0	0	0	0	0	0	0
19 : Maria	0	2	0	1	0	0	0
20 : Monic	0	1	0	0	0	0	0
21 : Monts	0	0	0	1	0	0	0
22 : Nicolá	0	0	0	1	1	0	0
23 : Paco	0	0	0	0	0	0	1
24 : Teo	0	1	0	1	0	0	0

Fuente: Extraído de NVivo

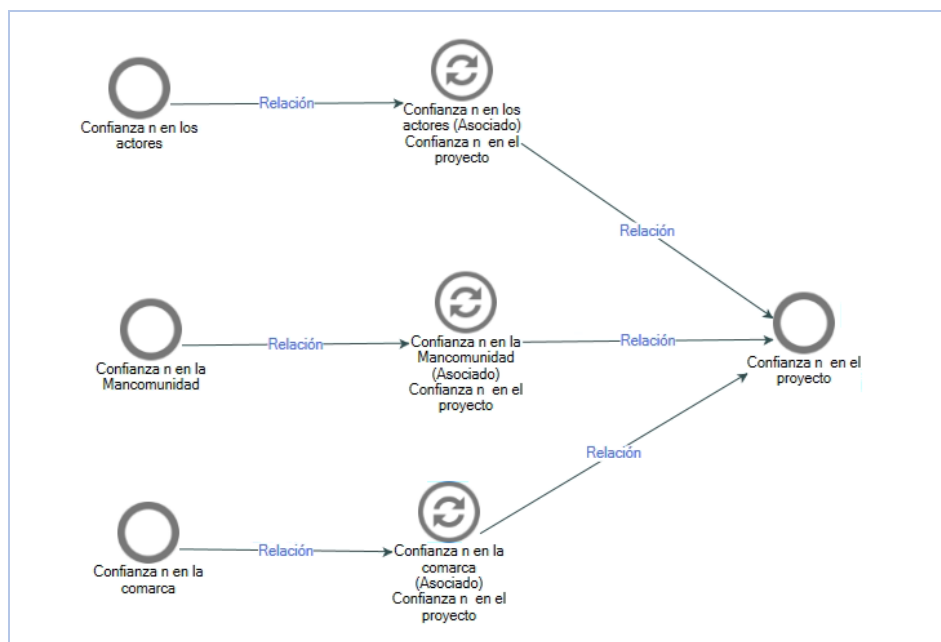
Figura IV.8. Consulta de matrices de codificación para conocer comportamientos de implicación de acuerdo con diferentes atributos de los actores

	A : De aumento	B : De co-desarrollo	C : Coordinación	D : De consulta y co-decisión	E : De influencia	F : De movilización de otros actores	G : De representación de intereses
1 : Actores/Grupo de interés = Administración	9	8	5	8	9	3	13
2 : Actores/Grupo de interés = Empresa turística	1	5	0	3	4	4	8
3 : Actores/Grupo de interés = Sociedad Civil	0	0	0	1	3	0	0

Fuente: Extraído de NVivo

Durante las fases 3 y 4 se utilizó la codificación de relaciones y la visualización de mapas de proyectos para ayudar en la conceptualización general de resultados. En la figura IV.9 se muestra un ejemplo de consulta de mapas de proyectos.

Figura IV.9. Consulta de mapas de proyecto para conocer los efectos anidados de los factores relacionales



Fuente: Extraído de NVivo

El último paso consistió en el análisis final de los datos, que dio paso a la redacción del documento de resultados y de la discusión posterior, en la que se relacionan los resultados con la investigación existente, así como los resultados con los aspectos emergentes.

IV.4. Síntesis y aportaciones

En este capítulo se han proporcionado los argumentos que justifican el enfoque de nuestra investigación, explicando la metodología de investigación cualitativa.

Basándonos en el paradigma constructivista como filosofía de investigación, se propone la investigación cualitativa como el enfoque adecuado para dar respuesta a las cuestiones a investigar, presentando sus características en contraposición a la investigación cuantitativa. De entre las metodologías propias de la investigación cualitativa, se justifica el estudio de caso único como la adoptada en esta Tesis Doctoral, reflexionando asimismo sobre la validez y fiabilidad de sus resultados, muchas veces cuestionados en este tipo de trabajos; este aspecto es el que nos lleva, a su vez, a hacer referencia a las fuentes de información utilizadas propias de esta metodología.

Tras justificar el enfoque y metodología de investigación, presentamos el plan de investigación y trabajo de campo, describiendo y justificando la elección del destino Tierra Bobal como caso de estudio y presentando las unidades muestrales que suponen los 23 actores de la estructura de gobernanza del proceso. Asimismo, presentamos las técnicas de recogida de datos (observaciones, análisis de documentación y entrevistas semi-estructuradas), así como proporcionamos detalles relativos al guion de la entrevista y a la confidencialidad y consentimiento.

El capítulo concluye presentando el proceso de análisis y codificación, basado en el uso de CAQDAS.

V

Análisis de resultados

Una vez presentada y justificada la metodología cualitativa que se propone para abordar los objetivos de nuestra investigación, en este capítulo se presentan los resultados del análisis de contenido realizado en función de los objetivos y cuestiones a investigar. Los resultados se presentan de manera narrativa, siguiendo el orden de nuestras cuestiones a investigar y mostrando evidencias en las citas extraídas en el análisis de contenido para proporcionar mayor transparencia (Patton, 2002). Con esta misma intención, a lo largo del capítulo se presentan árboles de codificación que contienen datos cuantitativos relativos al número de actores que referencian y a la frecuencia de referencias. A este respecto, es importante destacar que en el análisis cualitativo la frecuencia de palabras o referencias no sugiere necesariamente significatividad (Saldaña, 2021), pero se presenta como una consulta que puede proporcionar claridad al análisis y facilitar la identificación de patrones o temas emergentes.

V.1. El desarrollo de relaciones

El primer objetivo de la presente investigación propone explorar cómo se desarrollan las relaciones en un proceso continuo y orquestado de CCVMA, planteando dos cuestiones a investigar.

CI.1. ¿Qué relaciones se desarrollan durante el proceso?

Para responder a esta cuestión a investigar el primer paso en nuestro análisis de contenido se centra en identificar los factores relacionales y centros de atención presentes al inicio del proceso y los que se manifiestan durante el proceso. Para ello, se consideran los factores relacionales identificados en la revisión de la literatura (i.e. involucración, satisfacción, confianza, compromiso, identificación³⁸) y los diferentes objetos o sujetos focales analizados como centros de atención (i.e. organización focal, actores, objeto de la co-creación). En un segundo paso, el análisis se centra en conocer si los factores relacionales presentes desde el inicio del proceso se refuerzan durante el proceso.

CI.2. ¿En qué aspectos se basa el desarrollo de relaciones?

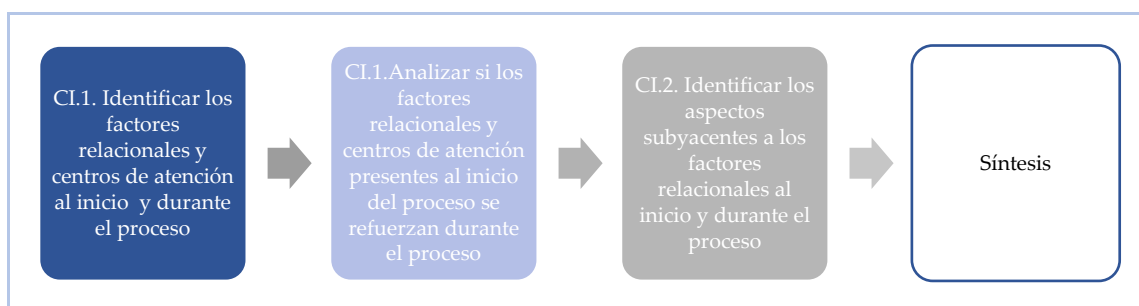
Para responder a esta cuestión a investigar, nuestro análisis de contenido se enfoca en explorar los aspectos subyacentes a los diferentes factores relacionales y centros de atención correspondientes, tanto los que están presentes desde el inicio del proceso, como los que se manifiestan durante el proceso. La naturaleza exploratoria e inductiva de esta cuestión a investigar contempla la identificación de cualquier elemento, factor,

³⁸ Aunque la implicación es un factor relacional central al proceso, no se considera en el análisis de estas dos primeras cuestiones de investigación, debido a que supone el objeto de investigación de las cuestiones a investigar 3 y 4.

atributo, etc., que emerja del análisis y que ayude a responder a esta cuestión de investigación.

El proceso de análisis de contenido seguido para abordar el primer objetivo de la presente investigación y responder a las dos primeras cuestiones de investigación ha seguido la secuencia planteada en la figura V.1.

Figura V.1. Proceso de análisis y exposición de resultados de las cuestiones de investigación 1 y 2



Fuente: Elaboración propia

V.1.1. Las relaciones que se desarrollan a lo largo del proceso

Para conocer cómo se desarrollan las relaciones durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA, nuestra investigación se ha propuesto conocer qué factores relacionales están presentes al inicio del proceso y qué factores se manifiestan durante el proceso, así como si los factores relacionales presentes desde el inicio se refuerzan o mantienen durante el proceso.

El análisis de contenido realizado para abordar la primera cuestión a investigar ha seguido dos pasos (figura V.1) cuyos resultados se exponen en los epígrafes V.1.1.1. y V.1.1.2. siguientes. Aunque la presente investigación no tiene un enfoque cuantitativo, los datos relativos a estos resultados se presentan en la tabla V.1. Se ha considerado que el número de referencias relativas a los factores relacionales y centros de atención presentes al inicio y durante el proceso, así como del número de actores que las citan, contribuye a aportar transparencia y a facilitar el análisis y la comparación entre los momentos inicial y durante el proceso.

V.1.1.1. Factores relacionales y centros de atención al inicio y durante el proceso

El primer paso de nuestro análisis de contenido se ha enfocado a conocer qué factores relacionales y centros de atención están presentes desde el inicio del proceso y cuáles se manifiestan durante el proceso. Las referencias relativas a este primer paso

del análisis se proporcionan a lo largo de la exposición de los resultados relativos a la segunda cuestión a investigar (epígrafe V.1.2).

Tabla V.1. Factores relacionales presentes al inicio y durante el proceso

FACTORES RELACIONALES Y CENTROS DE ATENCIÓN	INICIALES		DURANTE EL PROCESO	
	Nº de actores que citan	Nº de referencias	Nº de actores que citan	Nº de referencias
Centrados en la comarca	18	91	23	117
Involucración con la comarca	14	43	19	32
Satisfacción con la comarca	5	5	5	6
Confianza en la comarca	6	10	7	13
Compromiso con la comarca	9	22	11	26
Identificación con la comarca	9	11	19	40
Centrados en la Mancomunidad	11	29	20	150
Involucración con la Mancomunidad	10	22	16	47
Satisfacción con la Mancomunidad	4	6	19	75
Confianza en la Mancomunidad	1	1	10	15
Compromiso con la Mancomunidad	-	-	7	9
Identificación con la Mancomunidad	-	-	2	4
Centrados en los actores	2	3	23	213
Satisfacción con los actores	-	-	20	145
Confianza en los actores	-	-	16	51
Identificación entre actores	2	3	13	17
Centrados en el proyecto	9	15	23	333
Satisfacción con el proyecto	-	-	21	128
Confianza en el proyecto	9	15	22	173
Identificación con el proyecto	-	-	17	32

Nota: Involucración y compromiso con el proyecto se analizan como implicación con el proyecto en el apartado V.2

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Los actores expresan su involucración, satisfacción, confianza, compromiso e identificación centrando su atención en el proyecto, además de en el objeto de la co-creación, la organización focal y los actores.

Como se observa en la tabla V.1, este primer paso en el análisis de contenido ha desvelado que los actores centran su atención, tanto al inicio del proceso, como durante éste, en el objeto de la co-creación (la comarca como destino), en la organización focal (la Mancomunidad) y en los actores, que son centros de atención que han sido identificados en la literatura revisada. En nuestro estudio, los actores centran además su atención en el proyecto que define los límites de su colaboración, y que, en nuestro caso de estudio, da comienzo con la puesta en marcha del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT), con el objetivo de crear y consolidar el destino turístico.

Durante el proceso, se manifiestan factores relacionales no presentes al inicio del proceso

Nuestro análisis de contenido ha permitido también identificar los factores relacionales presentes al inicio del proceso y aquellos que se manifiestan durante el proceso (tabla V.1). Al inicio del proceso, están presentes la involucración, satisfacción, confianza, compromiso e identificación centrados en el objeto de la co-creación (la comarca como destino), la involucración, satisfacción y confianza centrados en la organización focal (la Mancomunidad), la identificación centrada en los actores y la confianza centrada en el proyecto, aun cuando los actores no estaban implicados en el proyecto ni lo conocían. Durante el proceso, se manifiestan el compromiso e identificación centrados en la Mancomunidad, la confianza y la satisfacción centradas en los actores y la identificación y satisfacción centrados en el proyecto, factores que no fueron referenciados por los actores al inicio del proceso.

V.1.1.2. Factores relacionales que se refuerzan durante el proceso

El segundo paso de nuestro análisis de contenido se ha enfocado a conocer si los factores relacionales presentes desde el inicio del proceso se refuerzan durante el proceso.

Durante el proceso, se mantienen o refuerzan los factores relacionales presentes al inicio del proceso

Nuestro análisis de contenido desvela que todos los factores relacionales presentes al inicio son referenciados por un número mayor de actores y con mayor frecuencia durante el proceso (tabla V.1). Por otra parte, las referencias de los participantes relativas a los diferentes factores relacionales durante el proceso que se presentan en los epígrafes que siguen, han sido también consideradas para conocer si los factores relacionales presentes al inicio del proceso se mantienen o refuerzan durante el proceso. En concreto, durante el proceso se refuerza la involucración, satisfacción, confianza, compromiso e identificación centrados en el objeto de la co-creación (la comarca como destino), la involucración, satisfacción y confianza centrados en la organización focal (la Mancomunidad), la identificación centrada en los actores y la confianza centrada en el proyecto.

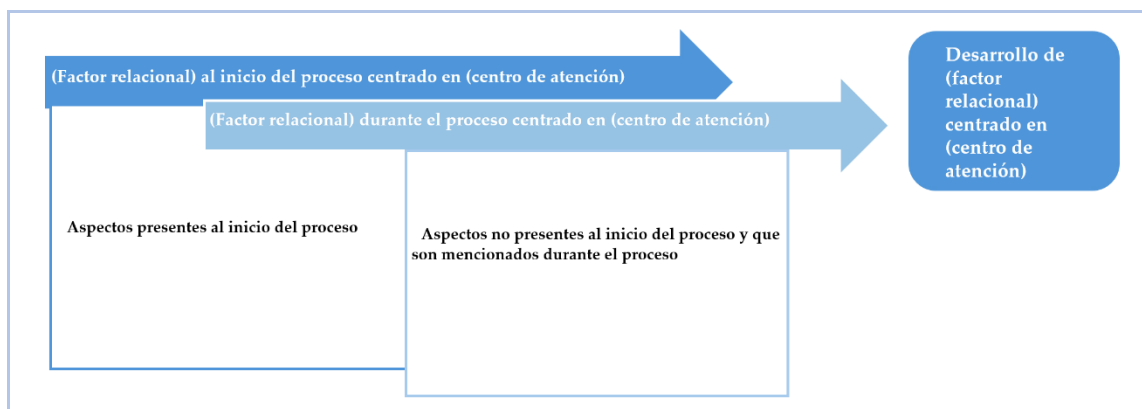
V.1.2. Aspectos que subyacen al desarrollo de factores relacionales

Para conocer cómo se desarrollan las relaciones durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA, nuestra segunda cuestión a investigar se ha propuesto explorar los aspectos subyacentes al desarrollo de los diferentes factores relacionales durante el proceso.

Para facilitar el análisis y aportar transparencia, los resultados relativos a esta fase del análisis se presentan desglosados para cada uno de los factores relacionales identificados, si bien nuestra investigación no busca identificar los aspectos subyacentes a cada uno de los factores relacionales, sino los que subyacen al desarrollo de relaciones de manera agregada.

Desde la perspectiva dinámica adoptada en nuestra investigación, los aspectos que se destacan durante el proceso son aquellos que suponen una novedad en relación con los mencionados al inicio del proceso, dado que en algunos casos los aspectos mencionados al inicio se vuelven a mencionar durante el proceso. Asumimos que los aspectos presentes al inicio del proceso se mantienen durante el proceso, para simplificar el análisis. En la figura V.2 se expone la interpretación del proceso de desarrollo de factores relacionales y de los aspectos subyacentes al desarrollo de relaciones, adoptada en el análisis de contenido.

Figura V.2. Interpretación del desarrollo de factores relacionales adoptada en el análisis de contenido



Fuente: Elaboración propia

V.1.2.1. La involucración

Como se ha visto en la tabla V.1. (factores relacionales presentes al inicio y durante el proceso), la involucración con la Mancomunidad (organización focal) y con la comarca (objeto de la co-creación) están presentes desde el inicio del proceso y se

refuerzan durante éste. Curiosamente, la involucración centrada en los actores no se identifica al inicio del proceso ni durante el proceso. Aunque durante el proceso todos los actores están relacionados entre ellos, la involucración en nuestro estudio se ha concebido como interés y éste no se ha manifestado de manera explícita en nuestra investigación. Por otra parte, la involucración centrada en el proyecto se analiza como implicación en el proyecto³⁹ y por esta razón, no se identifica en esta fase del análisis.

Para conocer cómo se desarrolla la involucración, a través del análisis de contenido hemos identificado diversos aspectos que son mencionados por los actores al expresar su involucración con ambos objetos (i.e. la comarca y la Mancomunidad), tanto al inicio como durante el proceso.

V.1.2.1.1. *La involucración centrada en la comarca*

La involucración centrada en la comarca se desarrolla a partir de factores relativos al contexto, a los actores y al proceso de CCVMA. Estos aspectos se presentan en la tabla V.2 y se comentan a continuación.

La involucración inicial con la comarca reside en la existencia de iniciativas comarcales

Los actores que expresan estar involucrados con la comarca al inicio del proceso se refieren a su participación en **iniciativas de vertebración y promoción** existentes en la comarca, como el Atlas de la Vid y el Vino, la candidatura de la Unesco (Carmen) o la Ruta del Vino (Iván):

Carmen: “Había...hay dos iniciativas comarcales que son, digamos el embrión, que da como resultado la participación, que ha sido después más o menos fácil durante el plan de gobernanza y son el Atlas del paisaje de la vid y el vino, que estaba el Ministerio de Agricultura junto al Ministerio de Cultura (...) por un lado, y luego la candidatura UNESCO, esas dos son las [iniciativas] que *he estado muy involucrada* y en las que por primera vez en la Mancomunidad se reunió en una mesa a representantes de los nueve o de los ocho municipios (...)” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Iván: “Tampoco había mucha iniciativa a nivel comarcal... *Yo estaba en la Ruta del Vino, que era lo único que existía hasta que se montó esto*” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

³⁹ Como se ha expuesto en el capítulo IV, debido a la cercanía conceptual entre la involucración y el compromiso con la implicación, a efectos de la presente investigación, se considera que la implicación centrada en el proyecto incorpora su involucración y compromiso y se analiza como implicación (epígrafe V.3).

Tabla V.2. Aspectos en los que reside la involucración centrada en la comarca

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	10	16
- Atributos del ecosistema comarcal	10	16
○ Iniciativas y marcas comarcales existentes	10	16
Los actores	11	22
- Atributos de los actores	11	22
○ Orientación a la comarca	10	18
○ Responsabilidad con la entidad representada	2	4
Durante el proceso		
El proceso	5	6
- El aprendizaje	3	3
○ Mayor conocimiento de la comarca	3	3
- El desarrollo de relaciones	3	3
○ Buenas relaciones interpersonales e interorganizacionales establecidas entre actores	3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

La involucración inicial con la comarca reside en el ejercicio de responsabilidad por el cargo que ostentan

Algunos actores se refieren a su involucración con la comarca a partir del ejercicio de su **responsabilidad**, ya que en función de su cargo ponen en marcha iniciativas comarcales en las que se involucran (Candela) o contribuyen porque la entidad a la que representan se involucra en iniciativas mancomunadas (comarcales) (José Ramón):

Candela: “... yo empiezo como *secretaria del Consejo Regulador*, con más capacidad de, a lo mejor, intervenir en la toma de decisiones en el año 2014, pero fue en el año 2016 cuando *se marcaron unas líneas de actuación* claras, donde una de ellas era el *compromiso con el territorio*, para abordar temas muy importantes de una forma común. Y para eso era prioritario *establecer sinergias e intentar que todos aportaran en la misma dirección* y es la dirección que llevamos” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

José Ramón: “... como *técnico de turismo y de cultura del Ayuntamiento*, la verdad es que tenía toda [relación con las iniciativas comarcales] ... como *representante de esa parte técnica del Ayuntamiento y la parte más mancomunada de la parte turística*, he

intentado hacer mi aportación y estar presente” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

La involucración inicial con la comarca reside en la orientación de los actores a actuar en beneficio de la comarca

Algunos actores se refieren a su interés en la comarca a partir de su **orientación hacia lo comarcal**, que manifiestan uniéndose a movimientos asociativos (Ernesto) participando en eventos (Leo) o incluso poniendo en marcha iniciativas comarcales, aunque esta tarea no forma parte de su obligación en base a su función o cargo (Paco):

Ernesto: *“Siempre he estado un poco en el movimiento hacia el asociacionismo, asociativo de la comarca”* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Leo: *“... yo siempre el concepto de comarca lo tengo muy presente desde hace muchos años, no solamente estando en política, sino de antes, participando en los poquitos eventos que se hacían a nivel comarcal”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Paco: *“Tenemos la revista de Historia Comarcal nuestra con 30 y tantos volúmenes, 30 y tantos años editándolo, donde hay artículos de Utiel, de Camporrobles, de Fuenterroble... Ahí participan todos los agentes de la comarca y es una iniciativa propia nuestra, del Ayuntamiento y propia mía, porque la he llevado yo en mis carnes durante muchos años”* (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores refuerzan su involucración con la comarca

Algunos actores que no estaban involucrados al principio muestran su interés e involucración durante el proceso (Montse, Cristina) y otros actores que ya estaban involucrados con las iniciativas comarcales, desde antes de dar comienzo el proceso, aumentan todavía más su involucración, como consecuencia de su participación en el proyecto (Leo):

Montse: *“Para mí personalmente como que no... que no había, no había esa relación, ese contacto con los otros pueblos de la comarca. Y era una cosa que en verdad yo tenía interés de poder hacer cosas en conjunto. Y salió esto y dije bueno, pues perfecto”* (política, municipio grande, órgano de decisión).

Cristina: *“[Ahora] estoy más metida dentro de las iniciativas comarcales, mucho menos de lo que yo quisiera [por limitaciones de tiempo] pero me interesa mucho”* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Leo: *“Antes me gustaba conocer la comarca y me involucraba cuando podía y ahora igual, quizás ahora un poco más, claro, un poco más lógicamente, porque ahora estamos mucho más en contacto por todos estos temas”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, la involucración con la comarca reside en el mayor conocimiento de la comarca y en las buenas relaciones establecidas entre los actores

Los actores que manifiestan estar involucrados con la comarca durante el proceso relacionan su involucración con su **mayor conocimiento** de la comarca, que ha sido debido a su participación en el proyecto (Cristina) y a las **buenas relaciones** que se han establecido (Cristina, José Ramón):

Cristina: “Yo lo que más me ha cambiado con este proyecto ha sido que *quiero conocer la zona porque es que no la conocía*. Hay muchas cosas que no conocía, que *ya han despertado muchísimo mi interés...*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Cristina: “Pues (mi involucración con la comarca era) mucho menor que después, claro, (...) alguna reunión esporádica y no mucho más. La verdad es que a partir de ahí [de cuando empieza el proceso] es cuando *se han desarrollado incluso amistades y nos hemos conocido mucho más (...)* *ha sido muy importante*, ha sido como abrir, nos hemos abierto un poco todos” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Ramón: “Quizá ahora un poco más (involucrado con las iniciativas comarcales) porque ha habido un trabajo previo con los alcaldes, concejales, técnicos de la Mancomunidad, que *se ha creado cierta comunidad y, en fin, estas cosas van un poco más allá de la parte administrativa y de proyectos que puedan surgir, sino que ya hay detrás de esas personas, unos sentimientos, ya surgen relaciones afectivas que ayudan a percibir otra, otra forma de trabajar*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

V.1.2.1.2. La involucración centrada en la Mancomunidad

La involucración centrada en la Mancomunidad se desarrolla a partir de factores relativos al contexto, a los actores y al proceso de CCVMA. Estos aspectos se presentan en la tabla V.3. y comentan a continuación.

Al inicio del proceso, la involucración con la Mancomunidad reside en la involucración en iniciativas comarcales en las que también participa la Mancomunidad, en los servicios que ofrece, en las iniciativas que lidera y en la responsabilidad de los actores, relativa al ejercicio del cargo que ostentan

Al inicio del proceso, la involucración centrada en la Mancomunidad reside en diferentes aspectos. Algunos actores se consideran involucrados con la Mancomunidad porque están involucrados en **iniciativas comarcales** en las que también interviene la Mancomunidad (Nicolás), otros muestran una involucración basada en ser usuarios de sus **servicios** (Ernesto), o en su colaboración con las **iniciativas comarcales lideradas por la Mancomunidad** (José Lorenzo) y otros manifiestan una involucración basada en su **responsabilidad**, porque representan a

los municipios que la integran y esta involucración forma parte de su cargo (José Ramón)⁴⁰:

Tabla V.3. Aspectos en los que reside la involucración centrada en la Mancomunidad

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	4	4
- Factores relacionales previos	4	4
o Involucración con la comarca	4	4
Los actores	9	12
- Atributos de la Mancomunidad	6	7
o Servicios	3	3
o Iniciativas comarcales lideradas por la Mancomunidad	4	4
- Atributos de los actores	5	5
o Responsabilidad	5	5
Durante el proceso		
El proceso	7	9
- El aprendizaje	3	4
o Mayor conocimiento de la Mancomunidad	3	4
- El desarrollo de relaciones	4	5
o Relaciones interpersonales e interorganizacionales establecidas entre actores	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Nicolás: “Referente a la Mancomunidad, pues antes de Tierra Bobal *sí que he estado involucrado desde sus orígenes en Territorio Bobal* [Asociación cultural en la que también colabora la Mancomunidad], que al fin y al cabo es una estructura que ha sido parecida” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Ernesto: “Desde que empezamos el proyecto [refiriéndose a su empresa] he *tenido bastante relación y he estado involucrado con la Mancomunidad*, sobre todo con Carmen, que ha sido la persona de referencia que siempre ha estado para atendernos. Ten en cuenta que la Mancomunidad es la que *presta servicios a nivel*

⁴⁰ En algunos casos, los participantes se refieren de manera indistinta a su involucración con la comarca y con la Mancomunidad, debido a que las iniciativas de la Mancomunidad son todas comarcales.

de toda la comarca" (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

José Lorenzo: "Carmen, cuando empieza en 2010, me dijo: "con el tema del Atlas del Viñedo, [iniciativa liderada por la Mancomunidad] ¿me puedes echar una mano?" y como soy agrónomo, de alguna forma tenía vinculación con mi mundo y tal, la viticultura, pues le eché una mano. Siempre hemos dicho que empezó todo con ese Atlas del Cultivo tradicional de la vid y tal" (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

José Ramón: "Cualquier propuesta o cualquier iniciativa que llegaba desde la Mancomunidad, pues siempre, como representante de esa parte técnica del Ayuntamiento y la parte más mancomunada de la parte turística, he intentado hacer mi aportación y estar presente" (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Durante el proceso, la involucración con la Mancomunidad se refuerza debido a las buenas relaciones establecidas entre actores

Algunos actores que forman parte de la Mancomunidad y que por tanto ya estaban involucrados con ella desde antes de dar comienzo el proyecto, expresan su intención de seguir involucrados de manera genérica (Gonzalo) y mencionan la **buena relación** que se ha creado entre los políticos que la conforman (Leo) como un aspecto que relacionan con su igual o mayor involucración con la Mancomunidad durante el proceso:

Gonzalo: "Yo me voy a identificar, me voy a involucrar en todos los problemas que tenga la Mancomunidad, la comarca y mi pueblo" (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Leo: "El alcalde que más tiempo lleva en la Mancomunidad soy yo, las tres legislaturas. Entonces... creo que el grado de involucración es muy similar. Es cierto que sí que se nota, por lo que te digo, el buen rollo que hay entre nosotros en la Mancomunidad (...)" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, la involucración con la Mancomunidad se refuerza debido al mayor conocimiento de la Mancomunidad

Algunos actores que no forman parte de la Mancomunidad manifiestan su mayor involucración con ésta durante el proceso debido a que han aumentado el conocimiento de sus iniciativas y ello ha despertado mayor interés (Candela). Curiosamente, incluso los que forman parte de la Mancomunidad se refieren al **mayor conocimiento** de sus funciones en relación con su mayor involucración con ésta durante el proceso (Gonzalo):

Candela: "Yo a nivel de la Mancomunidad no sabía casi ni dónde estaba, ni los servicios que tiene, pero como yo, creo que el resto, hay mucha gente ... Ahora las conozco [las iniciativas de la Mancomunidad] y apporto y participo y mucho mejor" (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Gonzalo: “Yo desconocía totalmente las funciones que tenía una Mancomunidad y lo que yo veía... pues prácticamente pasaba desapercibida mi labor allí, porque no había actividad propia. Ahora es diferente. No tiene nada que ver. *Ahora estoy totalmente involucrado*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

V.1.2.2. La satisfacción

Como se ha mostrado previamente en la tabla V.1 (factores relacionales presentes al inicio y durante el proceso), la satisfacción con la Mancomunidad (organización focal) y con la comarca (objeto de la co-creación) están presentes desde el inicio del proceso y la satisfacción con los actores y con el proyecto se manifiestan durante el proceso.

Para conocer cómo se desarrolla la satisfacción, a través del análisis de contenido hemos identificado diversos aspectos que son mencionados por los actores al expresar su satisfacción con la comarca, la Mancomunidad, los actores y el proyecto, tanto al inicio como durante el proceso.

V.1.2.2.1. Satisfacción centrada en la comarca

La satisfacción centrada en la comarca se desarrolla a partir de factores relativos al contexto y a los actores. Estos aspectos se presentan en la tabla V.4 y se comentan a continuación.

Tabla V.4. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en la comarca

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	4	4
- Atributos del ecosistema comarcal	4	4
○ Recursos y productos de la comarca	4	4
Durante el proceso		
Los actores	1	1
- Atributos de los actores	1	1
○ Desempeño, capacidad en el proyecto	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

La satisfacción inicial con la comarca reside en los recursos y productos de la comarca

La satisfacción con la comarca está presente desde antes de dar comienzo al proceso y es expresada de forma genérica (Federico, María M) o basándose en sus **recursos y productos** (Gonzalo, Nicolás):

Federico: “[el proyecto] se vio impulsado por parte de los Ayuntamientos por la motivación de poder, de poder en conjunto trabajar con un *territorio turístico que tiene muchas bondades*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

María M: “(...) sí que hay destinos, y a lo mejor lo llevo más a la parte técnica mía, pero ver que hay destinos turísticos muy importantes en España y bueno, en todo el mundo, pero en España, y que creo que nosotros eso lo tenemos que explotar porque *tenemos mucha calidad, tenemos muchos sitios que ver...*” (empresaria, empresa enoturismo, órgano consultivo).

Gonzalo: “(...) necesitábamos que *estas cosas que tenemos*, no solamente lo que es *vino*, sino todo aquello que es *patrimonio, nuestro paisaje, cultura*, todo aquello que nosotros podemos *ponerlo en valor* y que la gente viera lo que tenemos era muy importante” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Nicolás: “Esta comarca, además, puede vivir de muchas cosas. Está *estratégicamente situada*, está *muy bien comunicada*, *tiene polígono*, *tiene mucha tierra buena, cultivable*. No estamos hablando de tierra de cultivo de montaña, sino una tierra de cultivo rentable. Entonces no había que limitarse” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Durante el proceso, la satisfacción con la comarca se mantiene y refuerza debido a la capacidad demostrada por los actores

Durante el proceso, los actores siguen expresando evaluaciones favorables de la comarca de forma genérica y basadas en sus recursos, a las que se suman evaluaciones favorables, basadas en la **capacidad demostrada por los actores en el proyecto**:

Antonio: “Creo que hemos demostrado nuestra capacidad, *la capacidad*, o sea, *el bien hacer de la comarca*, desde el momento que nos otorgaron un premio por todo el tema del plan de dinamización, eso creo que fue... por lo menos *nos podemos sentir todos bastante orgullosos*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

V.1.2.2.2. Satisfacción centrada en la Mancomunidad

La satisfacción centrada en la Mancomunidad se desarrolla a partir de factores relativos al contexto y a partir de aspectos relativos a los actores, al proceso y a la orquestación del proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.5 y se comentan a continuación.

Tabla V.5. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en la Mancomunidad

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	2	2
- Factores relacionales previos	2	2
o Buenas relaciones previas con la Mancomunidad	2	2
Durante el proceso		
Los actores	13	31
- Papel percibido de la Mancomunidad	7	8
o Papel de coordinación del proyecto	5	5
o Papel en sus funciones en general	3	3
- Papel percibido de los dirigentes de la Mancomunidad	2	2
- Papel percibido de los alcaldes, órgano de decisión	1	1
- Papel percibido del presidente de la Mancomunidad	1	2
- Papel percibido de la persona que coordina el proyecto	2	2
o Papel coordinador del proyecto	2	2
- Atributos percibidos de la Mancomunidad	7	11
o Infraestructuras	1	1
o Apertura	1	1
o Orientación comarcal	1	1
o Compromiso, implicación, dedicación, desempeño	6	8
- Atributos percibidos de los alcaldes	1	1
o Orientación comarcal	1	1
- Atributos percibidos de la persona que coordina el proyecto	4	4
o Desempeño, dedicación, implicación	4	4
El proceso	9	13
- El desarrollo de relaciones	9	13
o Relaciones interpersonales e interorganizacionales establecidas <i>en y con</i> la Mancomunidad	9	13
La orquestación del proceso	1	2
- Enfoque en la co-creación	1	1
- Actuaciones orquestadas	1	1
o Co-creación de la marca	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Al inicio del proceso, los actores que expresan satisfacción con la Mancomunidad se basan en la buena relación establecida de manera previa con ésta

Al inicio del proceso, la satisfacción con la Mancomunidad es expresada por parte de representantes de municipios, que forman parte de la Mancomunidad, de manera genérica, como valoración global, así como basándose en **la relación previa** que han establecido (César, José Ramón):

César: “En términos generales, estaba satisfecho con la Mancomunidad” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Ramón: “La relación con la Mancomunidad siempre ha sido fluida y recíproca” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con la Mancomunidad a partir de su papel en el proyecto y en sus funciones en general, así como a partir de atributos de la Mancomunidad

Durante el proceso, los actores muestran satisfacción con la Mancomunidad mediante evaluaciones favorables globales (Andrés, José Lorenzo) o refiriéndose al papel de **coordinación** de la Mancomunidad en el proyecto (Candela) y a **atributos** específicos de la Mancomunidad, como su dotación de **infraestructuras** y **dedicación** (Carlos), su **apertura y compromiso** (Candela), su **orientación hacia lo comarcal** y su **desempeño** (María S), tanto en el proyecto como en otros proyectos (Gonzalo):

Andrés: “Estoy satisfecho con la Mancomunidad, yo creo que se están haciendo cosas que no se habían conseguido hasta ahora (...)” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Lorenzo: “La verdad es que sí [estoy satisfecho con la Mancomunidad]. La verdad es que creo que se está convirtiendo en un referente a nivel comarcal” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Candela: “(...) yo creo que se está haciendo *excelente es poco* [la coordinación del proyecto por parte de la Mancomunidad] ...” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Carlos: “Yo conozco bastantes [Mancomunidades], he trabajado con tres o cuatro Mancomunidades y la verdad *que la infraestructura y la dedicación que tiene esta Mancomunidad es alucinante* (...). Y yo flipo con el *volumen que lleva* esta Mancomunidad de trabajo, de programas. Y también es alucinante *la capacidad de trabajo que tiene*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Candela: “Sí [estoy satisfecha con la Mancomunidad], mucho, porque veo que *hay una labor de escucha importante*, que hay una *voluntad a nivel comarcal de cambiar cosas* muy importantes y que tenemos una oportunidad que no podemos dejar escapar, y *veo que hay compromiso*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

María S: “Creo que desde la Mancomunidad también está *ese espíritu de comarca*, que es lo que creo que tiene que primar en todos los proyectos que intentemos sacar adelante. Creernos que somos una comarca, no de forma individualizada. Y yo creo que *desde la Mancomunidad se está trabajando muy bien también todo este tema*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: “Yo daría las gracias a la Mancomunidad como persona y ciudadano, porque *gracias a ella todo esto se va llevando a cabo. No solamente esto [el proyecto], hay muchas más cosas, y son debidas a la Mancomunidad que funciona y además muy bien*” (político, Mancomunidad, órgano ejecutivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con la Mancomunidad a partir del papel y atributos de actores en la Mancomunidad

Las apreciaciones favorables de los participantes relativas a la Mancomunidad se enfocan también en los actores de la Mancomunidad, mencionando a sus **dirigentes** (Federico) y a los **alcaldes**, que forman parte del Pleno de la Mancomunidad y son a su vez el órgano de decisión, de quienes se destaca su **orientación comarcal** (Carlos). Estas evaluaciones favorables pueden referirse también a actores individuales y, en concreto, al **presidente** de la Mancomunidad, Gonzalo (Federico) y a la **persona que coordina** el proyecto, Carmen, de quien se destaca su papel coordinador (de liderazgo) del proyecto (Candela):

Federico: “Yo estoy satisfecho con el equipo que hay ahora mismo en la Mancomunidad, con los *dirigentes* que tiene la Mancomunidad y *creo que el trabajo de Presidencia también ha sido un trabajo bastante importante que hay que relevar y poner en alza*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Carlos: “Yo la verdad es que también te he dicho que a nivel técnico la Mancomunidad lo veo de diez. Veo *que entre los alcaldes hay mucha coherencia y que incluso sean de derecha e izquierda, ni sé del partido que son ni me preocupa, pero entiendo que hay diferencias políticas. Venta del Moro es del PP, Chera del PSOE y los ves trabajar y hablar y hay vinculación, sintonía. Vamos a trabajar por la comarca...*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Candela: “(...) yo creo que se está haciendo excelente es poco [la coordinación del proyecto por parte de la Mancomunidad]. Yo creo que *hay un trabajo ahí de implicación* que es admirable. En concreto, *la persona que lidera, creo que sin ella esto no estaría aquí*. Creo que todos somos conscientes de que la oportunidad que tenemos está ahí por algo” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con la Mancomunidad a partir de la buena relación establecida con ésta

Las evaluaciones favorables de la **relación** que los actores mantienen con la Mancomunidad, ligadas a aspectos como la cercanía (Carlos) o la buena relación (Gonzalo) ponen en evidencia la satisfacción durante el proceso con la Mancomunidad:

Carlos: “La relación con la Mancomunidad ahora me gusta porque es cercana y estamos ahí, al pie del cañón, intentando aportar lo que podemos” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Gonzalo: “Los ayuntamientos, las empresas que están en colaboración con nosotros, porque no todas están, sí que vemos que *hay una buena relación entre la Mancomunidad, las empresas, los organismos administrativos*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con la Mancomunidad basándose en el enfoque en la co-creación que le ha dado al proyecto y en la co-creación de la marca

Uno de los actores atribuye la **co-creación de marca** y el **enfoque participativo** que se le ha dado al proyecto como un logro de la Mancomunidad al referirse a su valoración positiva de la Mancomunidad, que expresa en términos de haber ganado prestigio:

Teo: Sí [la Mancomunidad ha ganado prestigio], mucho. Sobre todo, por *el tema de la marca*, por haber superado...una cosa que, en otros sitios, a lo mejor pues no sé, pero sobre todo por el nombre (...) y luego por haber creado este proyecto común, *el aumentar mucho la presencialidad de los agentes*, la toma de decisiones. El ser muy, muy machacón con ese tema y sobre todo *al incorporar gente del ámbito social y de la empresa* pues yo creo que sí, definitivamente sí” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

V.1.2.2.3. Satisfacción centrada en los actores

La satisfacción centrada en los actores se manifiesta y desarrolla a partir de aspectos relativos a los actores (papel, atributos) y de aspectos relativos al proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.6 y se comentan a continuación.

La satisfacción centrada en los actores se manifiesta y desarrolla durante el proceso

Nuestro análisis de contenido no identifica expresiones relativas a la satisfacción con los actores al inicio del proceso. Esta circunstancia puede deberse a que no existía relación entre muchos de los participantes al inicio del proceso (Andrés) y algunos incluso expresan la existencia de cierto grado de tensión y conflicto antes de dar comienzo al proceso (Candela) y hasta en sus comienzos (Carmen):

Andrés: “Podría decirte que *el 90% ni siquiera nos conocíamos*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “Mira, los inicios fueron malos. Entiendo que en otros procesos sería lo mismo. Malos en el sentido de *desconfianza, de meter mal rollo, de competitividad*, de decir “oye, esto qué”, de decir “esto es una falta de responsabilidad casi...” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Tabla V.6. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en los actores

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
-		
Durante el proceso		
Los actores	20	171
- Papel percibido de los actores	5	7
- Papel percibido de los profesionales externos	5	13
o Genérico	5	8
o Papel sensibilizador	2	2
o Papel planificador	2	2
o Papel de acompañamiento	1	1
- Papel percibido de los alcaldes, órgano de decisión	4	4
- Papel percibido del equipo de gobernanza, órgano consultivo	8	10
- Papel percibido del presidente de la Mancomunidad	6	6
o Genérico	2	2
o Papel conciliador	4	4
- Papel percibido de la persona que coordina el proyecto	8	15
o Genérico	3	4
o Papel coordinador	5	6
o Papel impulsor	3	3
o Papel motivador	2	2
- Papel percibido de la gerente	8	20
o Genérico	8	13
o Papel inspirador	1	1
o Papel planificador	5	5
o Papel motivador	1	1
- Papel percibido de Candela_ técnico miembro órgano consultivo	3	8
o Genérico	1	1
o Papel integrador, cohesionador	3	5
o Papel motivador	2	2
- Papel percibido de Leo_ político miembro órgano de decisión	4	6
o Genérico	3	4
o Papel integrador, cohesionador	2	2
- Papel percibido de José Lorenzo_ técnico miembro órgano consultivo	2	4
o Papel motivador	2	2
o Papel conciliador	2	2
- Papel percibido de otros actores individuales_ miembros órgano consultivo	1	4
- Atributos percibidos de los alcaldes, órgano de decisión	6	6
o Ilusión	2	2
o Implicación	4	4

Tabla V.6. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en los actores (cont.)

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Durante el proceso		
Los actores (cont.)	20	171
- Atributos percibidos del equipo de gobernanza, órgano consultivo	11	23
○ Capacidades, formación, conocimiento experto	6	10
○ Implicación, dedicación, desempeño	9	12
○ Orientación comarcal (amor por la comarca)	1	1
- Atributos percibidos de los profesionales externos	4	10
○ Conocimiento experto, capacidades, profesionalidad	3	5
○ Ilusión	1	1
○ Desempeño, implicación (más allá de sus responsabilidades)	3	4
- Atributos percibidos del presidente de la Mancomunidad	2	2
○ Perfil conciliador	2	2
- Atributos percibidos de la persona que coordina el proyecto	8	14
○ Capacidades ejecutivas, formación	2	3
○ Habilidades sociales	1	1
○ Dedicación, implicación, desempeño	7	8
○ Poder de convocatoria sin presión	1	1
- Atributos percibidos de la gerente	4	5
○ Capacidades, visión, experiencia	3	3
○ Implicación	2	2
- Atributos percibidos de Leo_ político miembro órgano de decisión	3	3
○ Implicación	2	2
○ Orientación comarcal	1	1
- Atributos percibidos de otros actores individuales	6	11
○ Conocimientos, capacidades, formación	2	4
○ Implicación, dedicación	6	7
El proceso	7	8
- El desarrollo de relaciones	7	8
○ Relaciones interpersonales e interorganizacionales establecidas entre actores	7	8

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Carmen: “Al principio sí, al principio (...) menos mal que era a través del zoom, porque *nos daban guantazos a todas horas*, porque las empresas estaban como rabiosas contra la administración. Pero esto ya venía de antaño” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con los actores en general, con grupos de actores y con actores individuales (personas)

Las evaluaciones favorables genéricas se enfocan tanto a los **actores** en general (Andrés), como a **grupos de actores**, tales como los alcaldes, que constituyen el órgano de decisión en la estructura de gobernanza (Gonzalo), el equipo de gobernanza u órgano consultivo (Cristina, Gonzalo) y los profesionales externos (María S), así como con **actores individuales**, destacando el presidente (José Ramón), la persona que coordina el proyecto, Carmen o la persona que presta la asistencia técnica externa de gerencia, Amparo (César), además de otros actores individuales:

Andrés: *“Lo más importante son las personas y creo que por el motivo que sea, en este proyecto han confluído una serie de personas, tanto técnicas como políticas, como de empresa, de ciudadanos, que hemos tenido, que hemos creído en el proyecto. Puede que el factor humano haya sido, haya sido clave [para el proyecto]”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Cristina: *“Este verano hicimos una cata de vinos y la actitud del equipo de gobernanza y de Tierra Bobal⁴¹ [refiriéndose a la Mancomunidad] fue genial, fue un éxito rotundo. Y eso sin Tierra Bobal y sin el equipo, no se habría conseguido”* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: *“Yo creo que se ha trabajado bien con el equipo de gobernanza y por supuesto con los alcaldes y alcaldesas, que son los que deciden económicamente lo que debe hacerse. Pero el equipo de gobernanza yo creo que es acertado y que, si hubiera sido abierto, muy abierto, no estaríamos así donde estamos”* (político, organización focal, órgano ejecutivo).

María S: *“(…) es que creo que hemos sido muy afortunados con todos los que están haciendo el trabajo de campo. Es que yo creo que ha sido una suerte, porque yo a veces lo digo también. Se está trabajando mucho y muy bien, digo, pero porque los técnicos [refiriéndose también a los profesionales externos] que están trabajando es que vamos, es que son de diez todos”* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Ramón: *“En fin, yo veo que hay una participación, incluso Gonzalo como presidente de la Mancomunidad, también está presente en prácticamente todas las acciones. Eso también es muy importante, que la propia cabeza de la Mancomunidad esté ahí, siendo uno más”* (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

César: *“Son dos personas imprescindibles [Amparo y Carmen]. Y, es más, yo creo que sobre ellas recae toda la labor y todo lo que se ha avanzado en Tierra Bobal en estos cuatro años. Lo tengo clarísimo”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

⁴¹ Algunos actores mencionan Tierra Bobal para referirse a la Mancomunidad, que es la organización focal o entidad de gestión del destino.

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con el papel específico de determinados grupos de actores y de determinados actores individuales (personas)

Las evaluaciones favorables del papel de los actores se refieren también al papel específico de **grupos de actores**, como el papel de *abrir mentes*, que hemos interpretado como papel **sensibilizador** (Candela), el papel de organización y dirección, que hemos interpretado como papel **planificador** (Gonzalo) y de **acompañamiento** (Leo) de los profesionales externos:

Candela: “El papel de los profesionales ha sido fundamental. Y fundamental en el sentido de *abrir mentes*, de enseñar que hay cosas que se pueden cambiar...” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Gonzalo: “El proyecto tiene, o sea, está donde estamos ahora porque ha *habido una buena organización*, ha habido una serie de personas y en alguna como buenos *técnicos*, que gracias a ello estamos aquí” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Leo: “... yo creo que dimos con las personas claves para este proceso (...). *Esto sin profesionales no lo podríamos haber hecho*. Un político, por muy listo que sea, o un gestor cultural, por muy listo que sea, o un gestor en turismo, esto no lo hace. *Nos ponemos en manos de profesionales que nos indican cómo (...) un acompañamiento profesional que creo bastante acertado*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

El papel específico de determinados **actores individuales** es también destacado de manera favorable, como el papel **conciliador** del presidente de la Mancomunidad (Carlos), el papel **motivador** (Gonzalo), **de inspiración y planificador** de la gerente (Carmen), el papel **coordinador** (Carlos), **impulsor y motivador** de la persona que coordina el proyecto (Gonzalo, José Ramón), el **papel integrador** (José Ramón) y **motivador** (Teo) de Candela o el papel que hemos interpretado como papel **cohesionador, integrador** de Leo (José Ramón):

Carlos: “Creo que *el papel, en este caso, conciliador a nivel político es de Gonzalo*, es una persona que me ha gustado mucho conocerlo, porque creo que independientemente de que, si te digo la verdad, no sé ni de qué partido es, creo que *es una persona muy conciliadora*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Gonzalo: “Yo creo que *es muy importante la labor de una persona como la gerente. Que motive a las personas que están aquí*, porque realmente quien lleva a cabo quien aporta el capital son los que nos reunimos en la Mancomunidad, que son los alcaldes de cada uno de los municipios. Si, los alcaldes, aparte de que vean resultados, los tienes contentos...” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Carmen: “El [papel] de la gerencia ha sido clave. Es que *la inspiración*, aquí cada uno tiene su papel, pero la inspiración para llevar esto... Si la gerencia la hubiese tenido (...) no estaríamos donde estamos, por ejemplo... *Quien ha decidido y ha*

proyectado cómo ha de ser Tierra Bobal ha sido Amparo (...). Pero, pero, pero para mí la primera Amparo. Y por eso tiene que volver (...) Si hay una persona, es la gerente. Y si hay un proyecto, es el plan" (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Carlos: "Yo creo que [Carmen] tiene un papel muy completo, por lo que te digo, porque yo creo que *Carmen*, entiendo que a través de todo el equipo que está detrás, nos lanza algo ya consensuado con vosotros, o hablado o propuesto por el equipo que tiene detrás y luego el equipo político le deja trabajar, con lo cual creo que *es una figura muy completa a nivel de coordinación*" (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Gonzalo: "(...) Carmen, que para mí ha sido, junto con la gerente, la pieza clave del proceso (...) para llevar a cabo lo que estamos consiguiendo, lo que estamos consiguiendo y vamos a conseguir. Pero el motor, repito, *el motor de este proyecto ha sido Carmen* y se ha involucrado al 100% (...) *ha sabido capear el temporal en momentos determinados, ha animado, ha consolado a la persona que creía que esto no iba a más y tal... Fundamental la labor de Carmen en la Mancomunidad, no solamente el plan de dinamización y gobernanza turística, sino lo que es en sí la Mancomunidad*" (político, organización focal, órgano ejecutivo).

José Ramón: "Ahí me viene más, sobre todo siempre a la cabeza, que, a lo mejor, no sé, es *Candela* por el papel que tiene en el Consejo Regulador, porque también *es una figura que es integradora* de todos los pueblos, en la parte vitivinícola, pero sí que creo que *juega un papel muy importante en este proyecto*" (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Teo: "*Candela es motivadora porque intenta motivar a la gente, quiere transformar a la gente, recuperar, transformar, no como cambio, sino como recuperar ideas de orgullo y de calidad, de cosas que se han hecho y que se han tendido a olvidar o a apartar. Es muy motivadora y conciliadora porque también trabaja en una institución. Que tiene que unir gente muy diversa*" (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

José Ramón: "*Leo (...) trabaja muy bien, está muy en consonancia con el resto de las inquietudes del resto de pueblos y no hay en ese sentido alguien que está "enfrente", sino que está "junto a". Está jugando un papel muy importante para dar a entender que la política tiene que estar al servicio del ciudadano y al servicio de la colectividad. No para usos partidistas en ese sentido, sino que (...) que es más proactivo*" (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con atributos percibidos de los actores (en general), de determinados grupos de actores y de determinados actores individuales (personas)

En el análisis de contenido se han identificado diferentes tipos de atributos relativos a recursos de conocimiento, capacidades y habilidades, atributos relativos a actitudes y capacidades colaborativas y atributos de comportamiento, como la

implicación, la dedicación o el desempeño, que son destacados cuando los participantes manifiestan satisfacción o valoraciones favorables de los actores.

Nuestro análisis pone de manifiesto que **la ilusión y la implicación** percibidos en los alcaldes, son atributos valorados de manera favorable (Carmen), así como las **capacidades, formación, dedicación** (José Lorenzo), **el desempeño, compromiso y confianza en el proyecto** (Federico) o el **amor por la comarca**, que hemos interpretado como orientación hacia lo comarcal (Leo) del equipo de gobernanza y la **profesionalidad, conocimiento experto, ilusión, implicación** (Candela), **capacidades y desempeño** (María S) de los profesionales externos:

Carmen: “Sí, sí, totalmente, quiero decir y el papel de todos y cada uno, porque a ver la *ilusión de las alcaldesas*, ¿sabes? De Montse, de las alcaldesas, de Marian y de Isabel, principalmente, de la ilusión de Montse, la concejala de cultura de [municipio grande], y bueno, y también *de los alcaldes y el compromiso*. Eso, eso a mí de verdad que *me parece de narices*” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

José Lorenzo: “(...) *Las personas que forman parte del equipo de gobernanza*, vamos, yo doy un brazo, pongo el brazo encima de la mesa, no una mano, las dos y tal, porque *es una gozada estar*. No me quiero dejar a nadie, pero estar con un Ernesto, con Nicolás, con una Candela, con un ... Paco o José Ramón... para mí ha sido una sorpresa porque *los veo súper válidos, aparte de que están formados y tal, los veo con una capacidad y con ganas de trabajar*” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Federico: “Creo que *el equipo de gobernanza funciona muy bien* y por eso te digo que creo que *trabajamos muy a gusto por eso...sí que creo que son personas adecuadas* [refiriéndose al equipo de gobernanza], porque para mí la característica principal que tienen que tener es que estén *comprometidas con el proyecto y que crean en él*. Y creo que *todas las personas que están tienen esa característica*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Leo: “Nos ponemos en manos de profesionales que nos indican cómo y llegamos a un *equipo de gobernanza que tenemos la gran suerte de que esté compuesto o formado por personas que quieren a su comarca*. Es así de difícil, pero de sencillo, gente que cree en su comarca, o sea, en su conjunto” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “El papel de los profesionales ha sido fundamental. Y fundamental en el sentido de abrir mentes, de enseñar que hay cosas que se pueden cambiar, hay proyectos... además de *una forma muy profesional, o sea, directamente dónde había que hacerlo, cómo había que hacerlo* y sobre todo también *al final ves esa ilusión*, eso de que este profesional o esta profesional no está trabajando porque al final va a cobrar el presupuesto, o sea, *está trabajando por mucho más*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

María S: “Ya escuchando el proyecto y viendo la proyección que tenía, pues me ilusionó porque consideraba que tenía mucho futuro este proyecto, porque estaba muy bien encauzado y por lo que he dicho antes también, creía que todos íbamos al unísono y que *los técnicos* [refiriéndose también a los profesionales externos] *que tenían que hacer el trabajo de campo, también veía que son muy capaces y que lo iban a llevar a buen puerto... creo que lo han hecho muy bien ...*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los atributos percibidos en algunos **actores individuales** son también valorados de manera favorable. Los participantes destacan el **perfil conciliador** del presidente de la Mancomunidad (Isabel), la **formación, habilidades sociales** (María S), **poder de convocatoria sin presión, capacidades ejecutivas** (María M), **dedicación e implicación** (Gonzalo) de la persona que coordina el proyecto, o la **capacidad y visión** de la persona que presta la asistencia técnica de gerencia (Carmen) y la **orientación comarcal** de Leo, uno de los alcaldes (José Lorenzo):

Isabel: “Aunque ha sido muy callado, el *presidente de la Mancomunidad* me parece que tiene un talante, aunque sea concejal mío, que le quiero mucho. Tiene un *talante muy conciliador*. Entonces, Gonzalo, con su gestión en la Mancomunidad, a mí me parece también que *ha sido un poco clave*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: “Yo creo que *Carmen*, hemos tenido la suerte de que *Carmen está muy preparada, es muy trabajadora* y es una persona muy correcta a la hora de hablar con quién sea, correcta me refiero que es que *tiene habilidades sociales para hablar con cualquiera*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

María M: “Yo creo que *Carmen* tiene un valor súper importante, porque además tiene, primero la mano para... *el poder de convocatoria* “no, venga va, que tienes que venir porque sí, porque no me vengas con líos” ... o sea, *que no tiene mano dura para...* Y luego pues a nivel ejecutivo no... o sea, “*vamos a hacer esto, que hay que hacerlo en una hora, que todos tenemos trabajo y te lo hace fácil, en el sentido de que tienes que perder la hora, pero va a ser la hora, o sea, no...*” (empresaria, empresa enoturismo, órgano consultivo)

Gonzalo: “(...) *Carmen*, que para mí ha sido, junto con la gerente, la *pieza clave* del proceso (...) para llevar a cabo lo que estamos consiguiendo, lo que estamos consiguiendo y vamos a conseguir. Pero el motor, repito, el motor de este proyecto ha sido *Carmen y se ha involucrado al 100%* (...) ha sabido capear el temporal en momentos determinados, ha animado, ha consolado a la persona que creía que esto no iba a más y tal... *Fundamental la labor de Carmen en la Mancomunidad, no solamente el plan de dinamización y gobernanza turística, sino lo que es en sí la Mancomunidad*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Carmen: “*Quién ha decidido y ha proyectado cómo ha de ser Tierra Bobal ha sido Amparo ...* Y por eso tiene que volver, porque yo, por ejemplo, tengo [otro proyecto] con [otro profesional]. Eso no me da tranquilidad, porque es otro perfil

y no está. Él *no tiene esa capacidad que Amparo tiene, esa visión no la tiene*” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

José Lorenzo: “... *como político, Leo, un alcalde con el que después de media hora le tienes que preguntar de qué partido político es, para mí eso no tiene precio. Y que siempre habla de comarca, está en una reunión de Mancomunidad, está en una reunión de tal y está hablando de comarca* (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con los actores a partir de la buena relación establecida entre ellos

Por último, los actores expresan además su satisfacción con los actores mediante **evaluaciones favorables de la relación** establecida entre ellos:

Federico: “Creo que *el equipo de gobernanza funciona muy bien* y por eso te digo que creo que *trabajamos muy a gusto por eso, porque, porque hemos congeniado bastante bien* y todos creemos bastante en este proyecto” (político, municipio grande, órgano de decisión).

V.1.2.2.4. Satisfacción centrada en el proyecto

La satisfacción centrada en el proyecto se manifiesta y desarrolla a partir de aspectos relativos al proceso y a la orquestación del proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.7 y comentan a continuación.

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con el proyecto de forma genérica, tanto global como relativa

Las evaluaciones favorables expresadas por los actores se refieren tanto a evaluaciones favorables globales (Leo) como relativas, en función de la comparación con otros proyectos (Ernesto) y con la situación anterior (José Ramón) o en función del cumplimiento o superación de expectativas (José Lorenzo):

Leo: “...yo creo que, no te voy a decir el 100% de lo que se ha hecho es perfecto (...) pero que *se ha acertado en un 90% de lo que se ha hecho*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Ernesto: “Es verdad que las iniciativas hasta ahora [antes del inicio del proyecto] pues muchos resultados no habían dado, la verdad, porque bueno, pues eso... Se han hecho varios intentos, muchos, de potenciar el turismo y el destino, *pero es verdad que resultado como tal... Yo creo que no habían dado hasta ahora*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

José Ramón: “Yo creo que es una opinión bastante general, que *el cambio que se ha dado de 2019 a 2022, yo creo que no lo esperábamos casi nadie*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

José Lorenzo: “Mis expectativas la verdad es que no eran conseguir lo que se ha conseguido en tan poco tiempo” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Tabla V.7. Aspectos en los que reside la satisfacción centrada en el proyecto

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
-		
Durante el proceso		
El proceso	17	81
- Resultados en el proceso	17	53
○ Avance y resultados (genérica)	15	30
○ Cohesión	7	12
○ Visibilidad	5	5
○ Concesión del Plan de Sostenibilidad Turística por parte de las administraciones regional y provincial	3	3
○ Reconocimiento público	3	3
- Experiencia	5	5
○ Disfrute	2	2
○ Orgullo	1	1
○ Aprendizaje	2	2
- El aprendizaje	2	2
○ Nuevas perspectivas	2	2
- El desarrollo de relaciones	12	21
○ Buenas relaciones interorganizacionales e interpersonales entre actores	3	3
○ Satisfacción con los actores	7	10
○ Satisfacción con la Mancomunidad	6	8
La orquestación del proceso	12	23
- Enfoque en la co-creación	6	7
- Actuaciones orquestadas	10	16
○ Co-creación de la marca	7	12
○ Co-creación estructura de gobernanza	3	3
○ Formación y acompañamiento	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

De manera específica, los actores expresan su satisfacción con el proyecto a partir de su valoración del avance del proceso y de los resultados que se han ido consiguiendo

Los actores valoran de manera favorable el **avance del proyecto** (José Ramón), especifican la mayor **visibilidad** de la comarca alcanzada (Carmen, Nicolás), la consecución del **Plan de Sostenibilidad Turística** (PST), que supone tener más fondos para el proyecto (Carmen, José Lorenzo, Paco), y el **reconocimiento público** de la administración (Carmen, César), así como la **cohesión** de los actores (Paco, Cristina, Leo, Nicolás), a la que se refieren en términos de trabajar juntos, tener un proyecto común, superar localismos o ir todos a una:

José Ramón: *“Se está avanzando por el camino adecuado”* (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Carmen: *“(…) no pensé dónde íbamos a llegar y la visibilidad que le estamos dando a esta zona gracias a la Gobernanza”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Carmen: *“(…) a nosotros nos han dado el Plan de Sostenibilidad porque Tierra Bobal, tanto para la Diputación y sobre todo para Turismo, lo ha hecho muy bien. Que te diga el secretario de turismo “el proyecto del que más orgulloso me siento, palabras textuales, es Tierra Bobal. Tierra Bobal lo tiene todo”. Y si Tierra Bobal lo consigue, los demás iremos detrás. Eso... ¿cuándo hace tres años pensabas que esto iba a pasar? Lo tiene todo. Y si lo consigue, todos iremos detrás. Es otro éxito y el que nos estén llamando de diferentes sitios, porque la gente está ya atenta a ver qué pasa en Tierra Bobal. ¿Sabes? que hasta una licitación que las empresas, las empresas quieren llevar la asistencia técnica de Tierra Bobal, porque mola”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Cesar: *“A nivel público, a nivel de la Administración Pública, del turismo, de la Generalitat, del turismo de la Diputación nos tienen en mucha consideración, y esto es porque se ha hecho un trabajo bien hecho”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Lorenzo: *“El ejemplo de que los Planes de Sostenibilidad sean, por lo menos en una primera tanda, todos, absolutamente todos, se hayan concedido a destinos turísticos municipales y solamente haya uno que es supramunicipal y que sea el nuestro, eso ya dice mucho del valor o de la puesta en marcha de nuestro destino turístico”* (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Paco: *“En principio, yo no tenía... bueno, pensaba que se iba a ejecutar el Plan, que eso tenía claro que sí que se podía hacer, que iba a ser importante en tanto que infraestructuras y logística y cosas que se ponen en marcha, pero no pensaba que se iba a llegar tan allá y tampoco me imaginaba que después de un Plan, vendría el segundo, pensaba que iba a ser más moderado también. Como todo el mundo, tampoco esperaba que hubiera una participación tan abierta y generosa de todo el*

mundo que la ha cogido con ilusión, la gente participa” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Cristina: “Tenemos un proyecto común, hemos avanzado muchísimo, eso no lo habíamos hecho nunca” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Leo: “Se ha trabajado mucho y muy bien, es cierto, y eso ha ayudado también a lo que algunos locos, nos llamaban locos, pensábamos de ir todos a una, ahora se está demostrando que es la mejor forma de conseguir hitos importantes. Si no hubiera sido así, no hubiéramos llegado a esto (...)” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Nicolás: “(...) estamos consiguiendo cosas muy importantes (...) de superación de localismo, apoyo a una marca, que se oiga a Tierra Bobal, que se estén haciendo acciones de señalización, lo que se ha marcado, a mí de lo que esperaba estamos consiguiendo... De hecho, yo hubiera apostado por estar en esta línea de conseguirlo. También los políticos creen en el proyecto. Yo pienso que eso ya está muy bien en esta comarca. Entonces no me he sentido defraudado” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Durante el proceso, la satisfacción de los actores con el proyecto se deriva de su experiencia de participar en el proyecto

Los actores expresan su satisfacción con el proyecto mediante evaluaciones favorables sobre su **experiencia** al participar en él, que describen en términos de **pasarlo bien o encontrarse a gusto** (Carmen), de **aprender** (Carlos, Cristina) o de **sentirse orgullosos** (José Lorenzo):

Carmen: “Yo la verdad, si hubiesen dicho ¿cómo vas a hacer tu trabajo? Nunca habría pensado que sería así... A mí me parece fantástico. Estoy alucinando aquí y me lo paso fenomenal y es como que me retroalimenta cada día para ir a más, a más, aunque me queje mogollón, porque digo ya no lo voy a coger más (...) pero porque es que me gusta. Evidentemente si no me gustase huiría...” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Carlos: “En todo lo que se mueve intento estar, porque aparte me gusta y aprendo” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

José Lorenzo: “(...) esto a nivel personal, a nivel profesional, es una experiencia. Y luego formar parte de algo en lo que crees de verdad, y pensar que dentro de diez años o dentro de 15 años le puedo contar a mis hijos que yo formé parte de cuando se montó todo esto, eso es un orgullo tremendo” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores basan su satisfacción con el proyecto en el aprendizaje de nuevas perspectivas, en la buena relación establecida con los actores y en su satisfacción con los actores y con la Mancomunidad

Además de la propia experiencia de aprendizaje, que es valorada por los actores de manera intrínseca, los actores manifiestan su satisfacción con el proyecto a partir de una forma de aprendizaje, que es la de su conocimiento de “nuevas formas de hacer las cosas” (Cristina) o apertura de mente, que hemos interpretado como **conocimiento de nuevas perspectivas**:

Cristina: “Es gratificante y, sobre todo, *estoy aprendiendo muchísimo*. Mucho de estos grandes profesionales, *de lo que se puede hacer*. Y es gratificante al 100% estar aprendiendo una barbaridad y que *hay otras maneras de hacer las cosas*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

La **buena relación** establecida con los actores⁴² (César, Ernesto) y las evaluaciones positivas de los actores (Andrés, Gonzalo) y de la Mancomunidad (Gonzalo, Carlos) que han sido analizadas como **satisfacción con los actores y con la Mancomunidad**, respectivamente, son también aspectos que permiten expresar la satisfacción con el proyecto:

César: “Yo a nivel personal, tanto con los de la iniciativa privada como con la administración pública, *me llevo extraordinariamente bien con todos* y además es *quizás una de las cosas buenas que tiene este proyecto*, que, siendo personas de diferentes opiniones, de diferentes estratos, estamos todos unidos, trabajando por un objetivo” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Ernesto: “(...) y luego sobre todo también la gente, *las relaciones con el resto de las personas del equipo ha sido muy positivo también*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Andrés: “Lo más importante son las personas y creo que por el motivo que sea, *en este proyecto* han confluído una serie de personas, tanto técnicas como políticas, como de empresa, de ciudadanos que hemos tenido, *que hemos creído en el proyecto. Puede que el factor humano haya sido, haya sido clave* [para el proyecto]” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: “El proyecto tiene, o sea, *está donde estamos ahora porque ha habido una buena organización* [por parte de la Mancomunidad y de los profesionales externos], *ha habido una serie de personas y en alguna como buenos técnicos, que gracias a ello estamos aquí*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

⁴² Las evaluaciones favorables de la relación establecida entre actores se han analizado en algunos estudios como satisfacción social (con la relación) (Sales-Vivó et al., 2020). En nuestro estudio, hemos considerado conveniente destacar la buena relación establecida entre actores (satisfacción social) como un aspecto que subyace a la satisfacción con el proyecto, para enfatizar el subproceso de desarrollo de relaciones en el proceso de CCV.

Carlos: “Creo en el Plan de Gobernanza, la verdad que se ha gestionado muy bien por parte de la Mancomunidad dentro de que se puedan hacer las cosas mejor o se puedan hacer de otra forma, o la participación que hubiese sido desde el principio o todo lo que ya hemos hablado muchas veces, pero creo que he visto otros planes que se han quedado en cuatro señas y en cuatro cositas por ahí” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores expresan su satisfacción con el proyecto a partir de evaluaciones favorables del enfoque en la co-creación y de las actuaciones que han sido orquestadas

Los participantes se muestran satisfechos con el **enfoque en la co-creación** que se le ha dado al proyecto (Teo) y al que los actores se refieren en términos de participación, transparencia o gobernanza. Algunas de las **actuaciones orquestadas** son valoradas positivamente por los actores, como la **co-creación de la marca** del destino (José Lorenzo, Iván), la **co-creación de la estructura de gobernanza**, constituyendo un órgano consultivo al que se refieren como equipo de gobernanza (José Lorenzo) y la **formación** y acompañamiento recibidos (Candela):

Teo: “No es gracias a que lo solicitas [refiriéndose al Plan de Dinamización y Gobernanza Turística], es cómo lo ejecutas, porque cosas de ese tipo se hicieron (...) y el resultado no ha sido el mismo. No es porque se hagan más o menos cosas. Yo creo que el truco es (...). Participar, escuchar y hablar” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

José Lorenzo: “Se han sentado unos conocimientos con una muy buena base, como es crear una marca, como es convencer a los políticos de la transparencia, la gobernanza y crear un equipo de gobernanza. Digamos que ahora la rueda ha empezado a moverse y lo que hay que hacer es que no frenen, que no paren, continuar así” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Iván: “Yo creo que en líneas generales sí estoy satisfecho, porque hombre, ya lo de simplemente el tener el nombre del destino ya me parece un gran logro” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Candela: “A mí personalmente me ha aportado mucho el proceso de acompañamiento, esta apertura de mente con algún ejemplo de éxito” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

V.1.2.3. La confianza

Como se ha visto en la tabla V.1. (factores relacionales presentes al inicio y durante el proceso), la confianza en la comarca (objeto de la co-creación), en la Mancomunidad (organización focal) y en el proyecto están presentes desde el inicio del proceso y se refuerzan durante el proceso, mientras que la confianza en los actores se manifiesta durante el proceso.

Para conocer cómo se desarrolla la confianza, a través del análisis de contenido se han identificado diversos aspectos que son mencionados por los actores al expresar su confianza en la comarca, en la Mancomunidad, en el proyecto y en los actores, tanto al inicio como durante el proceso.

V.1.2.3.1. La confianza centrada en la comarca

La confianza centrada en la comarca se desarrolla a partir de factores relativos al contexto y a los actores. Estos aspectos se presentan en la tabla V.8 y se comentan a continuación.

Tabla V.8. Aspectos en los que reside la confianza centrada en la comarca

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	5	6
- Atributos del ecosistema comarcal	5	6
o Recursos de la comarca	5	6
Durante el proceso		
Los actores	2	2
- Atributos de los actores	2	2
o Desempeño, capacidad de los actores comarcales en el proyecto	2	2

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Al inicio del proceso, los actores basan su confianza en la comarca en el potencial de sus recursos

La confianza inicial en la comarca es expresada de manera genérica, en términos de **creer en el futuro y potencial de la comarca** (Candela, Leo):

Candela: “Cuando yo veo eso, una mesa con diez o doce personas ahí con su entrega por salvaguardar el patrimonio vitivinícola de la D.O. Utiel-Requena, que así lo pone en sus estatutos, yo ya vi que dije: “bueno, *podemos hacerlo*”. Y ahí fue la semilla, y de ahí pues ir trabajando con Carmen, con el Atlas aquel que se publicó por el Ministerio de Agricultura, donde se vio “ostras, que esto vale”. O sea, *de repente nos despertamos y vimos que teníamos un potencial*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Leo: “[Me motivó] el interés de hacer comarca, porque *tenemos mucho potencial*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

De manera específica, los participantes basan esta confianza en la comarca en sus atributos, tales como los **recursos** naturales, culturales, patrimoniales y humanos (Nicolás):

Nicolás: “Yo creo en el futuro de la comarca, por su *emplazamiento* por su tipo de *paisaje*, por sus *valores*, por sus *recursos*, porque es una tierra muy buena, etcétera” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores refuerzan su confianza en la comarca y se basan en el desempeño mostrado por los actores comarcales en el proyecto

La confianza inicial de los actores en la comarca se ve reforzada durante el proceso y se enfoca a la creencia de que la comarca puede conseguir los resultados esperados, tanto a nivel del proyecto, como en relación con otros proyectos, en base a los recursos de la comarca, incluidos los recursos humanos o **actores en la comarca** (Iván), así como a la **capacidad** demostrada por los actores comarcales a lo largo del proyecto (Antonio):

Iván: “Yo tenía mi trabajo. Me lo dejé para llevar esto [un negocio en la comarca]. *Creía en ese momento que tenía potencial*. Cuando empezó el proyecto este, lo creí todavía más. Y sigo pensando lo mismo. Yo creo que *aquí hay potencial humano* y de *recursos* para sacar esto adelante” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Antonio: “Creo que hemos demostrado *nuestra capacidad, la capacidad*, o sea, el *bien hacer de la comarca* desde el momento que nos otorgaron un premio por todo el tema del plan de dinamización, eso creo que fue... por lo menos nos podemos sentir todos bastante orgullosos” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

V.1.2.3.2. La confianza centrada en la Mancomunidad

La confianza centrada en la Mancomunidad (organización focal) se desarrolla a partir de aspectos relativos a los actores (la organización focal). Estos aspectos se presentan en la tabla V.9 y se comentan a continuación.

Al inicio del proceso, los actores basan su confianza en la Mancomunidad en la infraestructura con la que cuenta

Al inicio del proceso, la confianza de los actores en la Mancomunidad se basa en sus **infraestructuras** (Carlos):

Carlos: “(...) pero, por ejemplo, es lo que te decía antes, *la infraestructura de esta Mancomunidad es envidiable*. Entonces, que Chera estuviese ahí con todos sus agentes sociales, para mí ha sido importante. Así se lo transmití al alcalde, que me preguntó en su momento: ¿qué harías? Y yo le dije: *pues de cabeza*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Tabla V.9. Aspectos en los que reside la confianza centrada en la Mancomunidad

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
Los actores	1	1
- Atributos percibidos de la Mancomunidad	1	1
o Infraestructura	1	1
Durante el proceso		
Los actores	6	8
- Atributos percibidos de la Mancomunidad	6	7
o Desempeño en el proyecto y en general	6	7
- Atributos percibidos de actores en la Mancomunidad	1	1
o Desempeño en el proyecto de la persona que coordina	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Durante el proceso, la confianza en la Mancomunidad reside en atributos de desempeño de la Mancomunidad percibidos por los actores y en concreto, en atributos de desempeño de la persona que coordina el proyecto

La confianza de los actores en la Mancomunidad se basa en atributos percibidos de **desempeño de la Mancomunidad** en el proyecto y en el resto de sus funciones (Gonzalo), así como en el **desempeño de la persona que coordina el proceso** (Candela). En ambas expresiones se refleja la relación entre la satisfacción, basada en el papel ejercido hasta el momento y la confianza, al considerarse que se seguirá ejerciendo bien:

Gonzalo: “Yo veo que esto, veo que *vamos a más* y que se están haciendo cosas en la comarca que antes no se hacían y que *gracias a la Mancomunidad* se lleva a cabo. Y yo daría las gracias a la Mancomunidad como persona y ciudadano, porque *gracias a ella todo esto se va llevando a cabo*. No solamente esto, hay muchas más cosas, pero *debido a la Mancomunidad que funciona y además muy bien*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Candela: “Yo creo que se está haciendo... excelente es poco [la coordinación desde la Mancomunidad]. Yo creo que hay un trabajo ahí de implicación que es admirable. No sé cómo decirlo. Es así, a pesar de que queda mucho y somos conscientes de que queda, la aportación es bárbara a nivel de, no sé... En concreto *la persona que lidera, creo que sin ella esto no estaría aquí. Creo que todos somos conscientes de que la oportunidad que tenemos está ahí por algo*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

V.1.2.3.3. La confianza centrada en los actores

La confianza centrada en los actores se desarrolla a partir de aspectos relativos al contexto, a los actores, al proceso y a la orquestación del proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.10 y se comentan a continuación.

Tabla V.10. Aspectos en los que reside la confianza centrada en los actores

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
-		
Durante el proceso		
El contexto	6	9
- El entorno de la co-creación	6	9
○ Apertura	5	7
○ Libertad	2	2
Los actores	14	35
- Atributos de los profesionales externos	4	11
○ Conocimiento experto, capacidades, profesionalidad	3	5
○ Desempeño, implicación (más allá de sus responsabilidades)	3	4
○ Benevolencia	2	2
- Atributos del equipo de gobernanza, órgano consultivo	9	18
○ Capacidades, formación, conocimiento experto	5	10
○ Orientación comarcal, amor por la comarca	1	1
○ Implicación, dedicación, desempeño	5	5
○ Benevolencia	2	2
- Atributos de la persona que coordina el proyecto	3	3
○ Dedicación, implicación, desempeño	3	3
- Atributos de la gerente	3	3
○ Capacidades, visión, experiencia	3	3
El proceso	1	1
- El aprendizaje	1	1
○ Mayor conocimiento mutuo	1	1
La orquestación del proceso	1	1
- Actuaciones orquestadas	1	1
○ Formación y acompañamiento	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

La confianza centrada en los actores se manifiesta y desarrolla durante el proceso

Al igual que la satisfacción, la confianza en los actores es uno de los factores que se manifiesta durante el proceso y no al inicio, lo que puede ser debido a que no existía relación entre muchos de los participantes antes de comenzar el proyecto, tal y como se ha comentado anteriormente (epígrafe V.1.2.2.3).

Durante el proceso, los actores manifiestan confianza en los actores porque perciben apertura y libertad en el entorno de la co-creación

La confianza en los actores es expresada en términos de *sentirse en confianza*, y se basa en la **apertura** y en la **libertad** que perciben para poder expresarse:

Candela: “Yo veo ahora, por ejemplo, cualquier problema o cualquier historia, entonces me siento con confianza para decirlo *abiertamente* ahí en el equipo de gobernanza y decir “oye, ¿esto lo sabéis?, no sé, ¿queréis que nos reunamos?” Y alguien dice algo y tengo la opinión experta de muchísima gente *en la que confío* y que también está involucrada en lo mismo que yo, o sea, que es claramente positivo” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

José Lorenzo: “Te he comentado que, para mí, han sido una sorpresa tanto José Ramón como Paco (...) creo que forman parte del equipo, se sienten dentro del equipo como uno más, *creo que todos opinamos con libertad*” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Leo: “Entre nosotros hay confianza. Tengo o tenemos la suficiente libertad como para hacer lo que sea y participar de la forma que consideramos. Si yo considerase que mi aportación podría ser otra, lo haría” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, la confianza en los actores reside en atributos de conocimiento y capacidades, así como en atributos actitudinales y de comportamiento de grupos de actores y de actores individuales, que han sido destacados al expresar satisfacción en los actores

La confianza es manifestada en base a atributos percibidos de grupos de actores y de actores individuales. Los atributos que son destacados al expresar confianza en los actores se refieren a los recursos de conocimiento y capacidades, así como a atributos actitudinales y de comportamiento, como la dedicación, el compromiso y la implicación, que han sido destacados para manifestar su satisfacción en el equipo de gobernanza, en los profesionales externos. Así, se destaca el **conocimiento experto** del equipo de gobernanza (Candela), la **capacidad** de los profesionales externos (María S) o el **desempeño** de la persona que coordina el proyecto (Gonzalo), que son valorados favorablemente por los actores y es en esta satisfacción en la que reside su confianza en “lo que se va a conseguir”:

Candela: “... *tengo la opinión experta de muchísima gente en la que confío* [refiriéndose al equipo de gobernanza] y que también está involucrada en lo

mismo que yo, o sea, que es claramente positivo” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

María S: “Ya escuchando el proyecto y viendo la proyección que tenía, pues me ilusionó porque consideraba que tenía mucho futuro este proyecto, porque estaba muy bien encauzado y por lo que he dicho antes también, *creía que todos íbamos al unísono y que los técnicos* [refiriéndose a los profesionales externos] *que tenían que hacer el trabajo de campo, también veía que son muy capaces y que lo iban a llevar a buen puerto*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: “(...) *Carmen, que para mí ha sido, junto con la gerente, la pieza clave del proceso (...) para llevar a cabo lo que estamos consiguiendo, lo que estamos consiguiendo y vamos a conseguir. Pero el motor, repito, el motor de este proyecto ha sido Carmen y se ha involucrado al 100% (...) ha sabido capear el temporal en momentos determinados, ha animado, ha consolado a la persona que creía que esto no iba a más y tal... Fundamental la labor de Carmen en la Mancomunidad, no solamente el plan de dinamización y gobernanza turística, sino lo que es en sí la Mancomunidad*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Además de en estos tres tipos de atributos, los participantes se refieren a una forma de confianza basada en las buenas intenciones de los actores, la **benevolencia**, que perciben en el equipo de gobernanza y en los profesionales externos y que expresan en términos de que “no tener otros intereses” (Cristina) o “intentar volcar su voluntad en que el proyecto funcione” (María S):

Cristina: “Con *el equipo de gobernanza* me siento perfectamente porque es un equipo de gobernanza, *no van por otros intereses, sino simplemente por sacar el proyecto*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: “Yo creo que *los profesionales... que desde su parcela están apostando por el proyecto y están intentando volcar todos sus conocimientos y su voluntad de que funcione*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, los actores manifiestan confianza en los actores porque se han conocido mejor y destacan la formación como un aspecto que la ha facilitado

Algunos actores destacan el **acompañamiento recibido** como un factor que ha facilitado el desarrollo de la confianza interpersonal (Gonzo):

Gonzo: “Todas las sesiones que se están haciendo de *formación y de engranaje y tal del grupo de gobernanza... Pues eso mejora el conocimiento mutuo de los miembros que somos y existe más confianza entre todos y se habla abiertamente de lo que haga falta*” (técnico, empresa pública supramunicipal, órgano consultivo).

V.1.2.3.4. La confianza centrada en el proyecto

La confianza centrada en el proyecto se desarrolla a partir de aspectos relativos al contexto, al proceso y a la orquestación del proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.11 y se comentan a continuación.

Tabla V.11. Aspectos en los que reside la confianza centrada en el proyecto

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	7	8
- Factores relacionales previos	2	3
○ Confianza en la comarca	2	3
- Factores institucionales	5	5
○ Concesión del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística por parte de las administraciones regional y provincial	5	5
Durante el proceso		
El proceso	19	95
- Resultados en el proceso	18	54
○ Resultados en el proceso (genérica)	16	25
○ Renovación de fondos (PST)	7	8
○ Cohesión	8	12
○ Reconocimiento y apoyo de las administraciones	4	6
○ Visibilidad	3	3
- El aprendizaje	6	9
○ Conocimiento del proyecto	6	9
- El desarrollo de relaciones	11	32
○ Confianza en la comarca	5	8
○ Confianza en los actores	8	20
○ Confianza en la Mancomunidad	4	4
La orquestación del proceso	10	18
- Enfoque en la co-creación	7	9
- Actuaciones orquestadas	7	9
○ Co-creación de la marca	3	3
○ Co-creación de la estructura de gobernanza	3	3
○ Formación y acompañamiento	3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Los actores que manifiestan confianza en el proyecto desde antes de dar comienzo el proyecto, se basan en su confianza en la comarca y en el impulso que supone la concesión del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística

Al inicio del proceso, algunos actores expresan un bajo conocimiento del proyecto (Carmen) y no son capaces de expresar lo que querían ni lo que podían esperar (Leo), no solo porque aún no tenían información, sino porque el proyecto suponía algo

novedoso para todos ellos. Algunos incluso relacionan el bajo conocimiento del proyecto con cierto grado de desconfianza (María S):

Carmen: *“Los alcaldes, yo creo que al principio empezaron a venir sin saber muy bien a qué estaban asistiendo, ¿sabes? Bueno, al principio no lo sabíamos ninguno muy bien, ¿sabes? pero ellos tampoco. Ni los empresarios, ni los alcaldes sabían muy bien...”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Leo: *“No sabíamos muy bien a que nos enfrentábamos, es decir, nosotros queríamos... se quería algo a nivel de equipo, pero no se sabía el qué”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: *“Al principio había incredulidad por algunos sectores y dudas con respecto a “esto es complicado”. Sí que es cierto que nos movíamos en un terreno que nosotros, los alcaldes y la mayoría de la gente, de los empresarios, los diversos sectores que han participado, en un terreno que desconocíamos”* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Quienes manifiestan tener confianza en el proyecto al inicio del proceso se basan en la **confianza en la comarca**, que expresan en términos de creer en el potencial humano y de recursos de la comarca (Iván) y en la confianza previa demostrada por la administración autonómica y provincial al aprobar el Plan de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT), que supone una inyección de recursos económicos a tres años, evidenciando de esa forma una apuesta por el proyecto y el territorio (Federico, Ernesto). A esta apuesta se adhieren los nueve municipios que conforman la comarca, sumando sus esfuerzos por primera vez en la historia comarcal y mostrando cohesión a nivel de la administración local (Leo):

Iván: *“Yo tenía mi trabajo. Me lo dejé para llevar esto. Creía en ese momento que tenía potencial. Cuando empezó el proyecto este, lo creí todavía más. Y sigo pensando lo mismo. Yo creo que aquí hay potencial humano y de recursos para sacar esto adelante”* (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Federico: *“... Consellería y Presidencia de la Generalitat, que es de donde viene el turismo, y también el departamento turístico de la Diputación de Valencia, confiaron en nosotros y nos ayudaron a poder poner en marcha este proyecto. Entonces, creo que eso nos dio confianza y fue una motivación bastante importante para todos los Ayuntamientos”* (político, municipio grande, órgano de decisión).

Leo: *“(...) yo tenía muy claro que si los pequeños (...) nos uníamos, los grandes no iban a decir que no, pero nos necesitábamos todos juntos. Entonces, esa confianza sí que la tienes”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, los actores expresan su confianza en el proyecto a partir del avance del proyecto y de los resultados que se han ido consiguiendo, entre los que destacan la renovación de fondos, el reconocimiento de las administraciones, la

cohesión territorial y la visibilidad, que han sido destacados al expresar su satisfacción con el proyecto

Nuestro análisis de contenido desvela que los actores también expresan su confianza en el proyecto basándose en el **avance** adecuado del proyecto y los **resultados** que el proyecto ha ido consiguiendo y lo expresan de manera genérica:

Andrés: “Yo al principio venía con unas expectativas un poco bajas. Y conforme fue evolucionando el proceso de creación mis expectativas aumentaron [refiriéndose a la confianza en el proyecto]” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Carmen: “Es que ni me lo imaginaba. Es que claro, cuando empezó el Plan de Gobernanza pensaba en el Plan de Gobernanza del 19 y punto, porque no teníamos ni siquiera estrategia ni planificación más a largo plazo. A medida que iba avanzando el Plan y hemos ido haciendo (...) y hemos ido viendo la implicación y los resultados y tal es cuando ya empiezas a darte cuenta de que esto es posible... pero en principio no esperaba mucho más que cumplir con el primer año” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Federico: “Ahora las expectativas que tengo son altas, porque he visto que el proyecto ilusiona, que el proyecto funciona (...) y creo que tiene que tener una continuidad” (político, municipio grande, órgano de decisión).

De entre los resultados que se han ido consiguiendo, los entrevistados destacan el éxito que ha supuesto la adjudicación de un **Plan de Sostenibilidad Turística** (PST) por parte de la administración regional y nacional. La dotación económica y el **reconocimiento público** de la Administración que supone el PST (Ernesto, Antonio), refuerzan la confianza en el proyecto, así como la **visibilidad** (Nicolás) que se ha conseguido y la **cohesión territorial** (Cristina), que ha pasado de ser compartida por las instituciones locales (ayuntamientos) a mencionarse como cohesión entre todos los actores:

Ernesto: “(...) yo creo que el que se haya mantenido la gente, digamos confiando en el proyecto y siguiendo pues eso, remando en la dirección ésta, es un poco por eso, porque el hecho de que ha salido el Plan de Sostenibilidad ha hecho que los ayuntamientos también sigan implicados en el proyecto, que ninguno se desmarque (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Antonio: “Esto...pues un poquito me metí y digo “a ver qué pasa”. Y creo que se ha asentado. Yo veo una continuidad en los proyectos. Veo apoyo de las administraciones autonómicas y nacionales. Creo que ha sido algo positivo y que debemos continuar confiando en ello” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Nicolás: “(...) estamos consiguiendo cosas muy importantes (...) de superación de localismo, apoyo a una marca, que se oiga a Tierra Bobal, que se estén haciendo acciones de señalización que nos han visibilizado, lo que se ha marcado, a mí de lo que esperaba estamos consiguiendo... De hecho, yo hubiera apostado por estar en esta línea de conseguirlo. También los políticos creen en el proyecto. Yo pienso que eso

ya está muy bien en esta comarca. Entonces no me he sentido defraudado" (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Cristina: *"Se está consiguiendo mucho. Por lo pronto, todo el equipo de gobernanza, los alcaldes, todos los que formamos el equipo de gobierno estamos abiertos (...) y estamos juntos. No revueltos, pero juntos, que es importante. Es importantísimo para seguir adelante y que el proyecto llegue a su fin, que va a llegar, le va a costar más o menos, pero va a llegar porque ya hemos puesto la semilla"* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, los actores expresan su confianza en el proyecto basándose en el conocimiento que han adquirido sobre éste

Los actores expresan su confianza en el proyecto basándose en el **mayor conocimiento** que han adquirido de éste (César, María S):

César: *"Cuando supe de lo que se trataba, no cabe duda de que ahí me ilusioné, y que han pasado cuatro años y continuo con la misma ilusión (...). Las expectativas que tengo es que ahora confío más en que esto se va a llevar a término, que esto tendrá un resultado que será una satisfacción para todos"* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: *"Ya escuchando el proyecto y viendo la proyección que tenía, pues me ilusionó porque consideraba que tenía mucho futuro este proyecto"* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, los actores expresan su confianza en el proyecto a partir de su confianza en la comarca, en los actores y en la Mancomunidad

Nuestro análisis de contenido ha permitido identificar que la **confianza en la comarca** (Iván), **en los actores** que contribuyen al proceso (María S) y **en la Mancomunidad** (Gonzalo) informan, a su vez, sobre la confianza en el proyecto:

Iván: *"Sinceramente, igual es que soy muy optimista, pero no me han variado mucho las expectativas. Tenía ilusión al principio. Y la sigo teniendo. Ahora creo que se puede hacer. Creo que se puede hacer lo que te comentaba, convertir esta comarca en un destino gastronómico que funcione [refiriéndose al proyecto]. Creo que se puede hacer. Creo que hay material. Creo que hay personas en la comarca que lo pueden llevar a cabo"* (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

María S: *"Ya escuchando el proyecto y viendo la proyección que tenía, pues me ilusionó porque consideraba que tenía mucho futuro este proyecto, porque estaba muy bien encauzado y por lo que he dicho antes también, creía que todos íbamos al unísono y que los técnicos [refiriéndose a los profesionales externos] que tenían que hacer el trabajo de campo, también veía que son muy capaces y que lo iban a llevar a buen puerto"* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: “Yo veo que esto [refiriéndose al proyecto], veo que *vamos a más* y que se están haciendo cosas en la comarca que antes no se hacían y que gracias a la Mancomunidad se lleva a cabo. Y yo daría las gracias a la Mancomunidad como persona y ciudadano, porque gracias a ella todo esto se va llevando a cabo. No solamente esto, hay muchas más cosas, pero y son *debidas a la Mancomunidad, que funciona y además muy bien*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Durante el proceso, los actores expresan su confianza en el proyecto basándose en el enfoque en la co-creación que se le ha dado al proyecto, en la estructura de gobernanza que se ha constituido y en la formación y acompañamiento recibidos

Algunos de los entrevistados expresan su confianza en el proyecto sobre la base del **enfoque en la co-creación**⁴³ que se le ha dado al proyecto, refiriéndose a éste en términos de implicar a la gente (Iván), de dinámica de gobernanza (Gonzo) y de la creación de la **estructura de gobernanza** (César), así como sobre la base de la **co-creación de la marca**, que funciona como elemento cohesionador (Ernesto) y de la **formación y acompañamiento** recibidos, que les ha dado herramientas para confiar en el proyecto (Andrés, Candela):

Iván: “De hecho, *si esto llega a algún sitio, creo que será gracias a eso* [al proceso participativo]. Si se hubiera hecho (...) lo de que se da el dinero a la Mancomunidad, la Mancomunidad hace el Plan de Gobernanza y punto, hubiera sido lo que se ha hecho otras veces, elaboramos algo muy bonito en una consultora, nos hace un plan, se queda en un cajón y ya tenemos un Plan de Gobernanza que ahí está. Entonces (...) *creo que implicando a la gente va a salir algo mejor y algo más duradero en el tiempo*” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Gonzo: “Estoy totalmente de acuerdo en el planteamiento de que *esta dinámica de la gobernanza supone un esfuerzo adicional en tiempo y en recursos, pero es que creo que a largo plazo es la mejor manera de hacer las cosas*” (técnico, empresa pública supramunicipal, órgano consultivo).

César: “*Ahora confío más en la posibilidad, ahora lo veo más posible que no hace cuatro años. Porque se ha dado un gran paso en estos cuatro años, se ha dado un paso muy grande en la gobernanza y hacia el resultado final del proyecto*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Ernesto: “(...) *yo creo que el que se haya mantenido la gente, digamos confiando en el proyecto y siguiendo pues eso, remando en la dirección ésta, es un poco por eso, porque (...) con la estructura que se ha creado de Tierra Bobal, que por primera vez hay como una marca paraguas que envuelve a la comarca, etc., Bueno, digamos que son los condicionantes en los que te apoyas como para decir bueno, vamos a ver si con esto*

⁴³ Los actores se refieren al enfoque en la co-creación (participación) y a la gobernanza de manera indistinta, ya que la actuación que ha materializado el enfoque en la co-creación que se ha dado al proyecto ha sido la creación de una estructura de gobernanza a la que pertenecen todos los actores implicados que forman parte de la presente investigación.

terminamos de darle un poco el empujón, de que sea una realidad el destino turístico” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Andrés: “Yo cuando ya me formé [refiriéndose a la formación y acompañamiento], me hice la idea de lo que esto era, en verdad que *mis expectativas eran altas* [refiriéndose a la confianza en el proyecto]. Es decir, que esto es un proyectazo que hay que estar aquí, hay que apoyarlo” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “A mí personalmente me ha aportado mucho *el proceso de acompañamiento*, esta apertura de mente con algún ejemplo de éxito. Sin duda, estas reuniones donde ves dinámicas y ves esa forma de trabajar y *ves que si estamos unidos y tenemos claro lo que queremos, podemos pedir lo que sea que nos lo van a dar*, porque realmente somos un territorio y no es lo mismo pedirlo individualmente que todos juntos. Veo que nos ha servido mucho *para tener confianza en este proyecto* y en otros en los que vayamos todos juntos” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

V.1.2.4. El compromiso

Como se ha visto en la tabla V.1. (factores relacionales presentes al inicio y durante el proceso), el compromiso con la comarca está presente al inicio del proceso, mientras que el compromiso con la Mancomunidad se manifiesta durante el proceso. Por otra parte, el compromiso centrado en los actores no es expresado de manera explícita al inicio del proceso ni durante el proceso.

Para conocer cómo se desarrolla el compromiso, a través del análisis de contenido se ha buscado identificar los aspectos que son mencionados por los actores al expresar su compromiso con la comarca y con la Mancomunidad, tanto al inicio como durante el proceso.

V.1.2.4.1. El compromiso centrado en la comarca

El compromiso centrado en la comarca (objeto de la co-creación) se desarrolla a partir de aspectos relativos al contexto, a los actores y a la orquestación del proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.12 y se comentan a continuación.

Los actores que manifiestan estar comprometidos con la comarca desde el inicio del proceso muestran una orientación a la comarca y están dedicados a trabajar por las necesidades comarcales

Los actores comprometidos con la comarca desde el **inicio del proceso** muestran una importante **orientación a trabajar por su comarca**, aunque su función no sea de ámbito comarcal. Estos actores se dedican a la comarca antes y durante el proceso, invirtiendo su tiempo (Nicolás) y “tomando partido” (Candela) y se muestran comprometidos para dinamizar el territorio (Isabel), poniendo en marcha asociaciones comarcales (Ernesto) y proyectos comarcales (Paco) o movilizándolo a otros actores

(Candela). Los actores basan su compromiso en la comarca en la **necesidad** de procurar su **sostenibilidad** (José Lorenzo), ya que quieren vivir en la comarca (Teo) y se refieren a la importancia de sumar esfuerzos para “ponerla donde se merece”, participando activamente en la creación de sinergias como “única oportunidad” para conseguirlo (Candela):

Tabla V.12. Aspectos en los que reside el compromiso centrado en la comarca

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	3	8
- Atributos del ecosistema comarcal	3	8
o Necesidades de la comarca	3	8
Los actores	7	10
- Atributos de los actores	7	10
o Orientación comarcal	7	10
Durante el proceso		
El proceso	2	2
- El aprendizaje	1	2
o Mayor conocimiento de la comarca	1	2
La orquestación del proceso	1	1
- Actuaciones orquestadas	1	1
o Co-creación de la marca	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Nicolás: “A nivel de comarca he tenido implicación en muchísimas cosas antes, claro. En ese punto mi trabajo de biblioteca de archivero, con mi trabajo de historiador, etcétera y un poco pues *he sido de los menos localistas en ese sentido y me ha interesado la comarca en general*” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Nicolás: “Yo *implico parte de mi tiempo y del poco que tengo para esto, por un tema comarcal* y de creencia en ello y *de apoyo a la comarca porque creo en ella*” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Candela [al responder a por qué se implicó en el proyecto]: “Tenía claro que me iba a sentir una cobarde si viviendo aquí no había hecho lo que hubiera estado en mis manos por *mejorar lo que me rodea a todos los niveles*, sobre todo lo relacionado con el tema del vino” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Isabel: “Desde el minuto uno que me vine al territorio [refiriéndose a la comarca] a vivir, que no soy de aquí, *he estado implicada con todas las acciones que veo que se proyectan para dinamizarlo y enriquecerlo en todos los aspectos*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Ernesto: “*Llevamos muchísimos años, hacemos muchísimas cosas, hemos estado metidos en el turismo de la comarca desde su nacimiento, fuimos socio fundador de la primera asociación de turismo que se hizo de turismo rural. Lo hemos estado, hemos estado en todos los pasos del proceso y tocando muchos palillos dentro (...)*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Paco: “*Nosotros, por ejemplo, tenemos el CER, que es una comisión de participación ciudadana en la gestión pública de la cultura (...) en el que participan personas de toda la comarca... Se estudia siempre todo a nivel comarcal y se ejecutan proyectos a nivel comarcal, pero de manera anual (...). Ahí participan todos los agentes de la comarca y es una iniciativa propia nuestra, del Ayuntamiento y propia mía, porque la he llevado yo en mis carnes durante muchos años...*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

José Lorenzo: (...) *siempre he pensado que el medio rural se despuebla, pero, sobre todo, se descapitaliza, porque los padres hacen esfuerzos económicos inmensos para que se formen sus hijos y estos se van y luego todo lo que ganan se queda en Valencia, en Madrid, se hacen inversiones en comprar vivienda... Entonces siempre he pensado que le debía algo a mis padres, sobre todo, pero también a mi tierra. Estando aquí, la política nunca me ha motivado, con lo cual hay dos formas de participar activamente en la sociedad: una a nivel de política y la otra es a través de asociaciones. Hace ya un montón de años, a través de JG montamos la Asociación [asociación comarcal] y montamos varias carreras en verano (...) siempre me ha gustado participar*” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Candela: “Yo de verdad he tenido siempre claro desde el 2014 o así, que nuestra única oportunidad para poner este territorio donde se merece pasa por generar esas sinergias con la gente del territorio, con las entidades del territorio. O sea, yo siempre lo he esperado, lo he propiciado, me he dedicado a generar esas sinergias y creo que algo tiene que ver también que el Consejo Regulador esté vertebrando todo eso, estamos intentando que eso se cocine, porque realmente es que es como que veo que es la única oportunidad que tenemos” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Teo: “Yo por ejemplo desde el principio, el interés que tengo por... bueno, será porque estoy contratado por colaborar en los proyectos Vino de Iberia de la UNESCO, siempre ha sido el mismo, que es que *yo estoy muy comprometido de raíz*. Pues porque pues por mis circunstancias personales, porque no soy de aquí, *pero quiero vivir aquí (...)* Pero vamos, *el compromiso en general no es que ahora me sienta más comprometido, es que siempre ha sido muy alto*” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Durante el proceso, el compromiso inicial de los actores con la comarca se mantiene y refuerza

Durante el proceso, los actores que mostraban compromiso con la comarca al inicio del proceso mantienen su compromiso inicial para seguir contribuyendo a las **necesidades** de la comarca. Algunos manifiestan de esta manera que el proyecto es consistente con su compromiso:

Candela: “Mi formación, mi vida está volcada a mejorar lo que está a mi alrededor. Me duele mucho que se hable tanto de la España vaciada de la población rural y luego nadie haga nada. Entonces me parece que *he tomado partido y me lo tomo quizá demasiado a pecho*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Nicolás: “Yo siempre trabajo a nivel comarcal, incluso desde el archivo, que es un archivo comarcal. *Me interesa toda la comarca*, cojo folletos, carteles de la comarca o una bibliografía y no es de [municipio grande], es de la Comarca, o una cronología y no es de [municipio grande], es de la comarca (...) *aunque intentara ser localista, no lo podría ser (...) me debo a toda la comarca. Eso sí que es conocido por la gente y entonces sí que es una orientación y justamente estos proyectos me gustan por eso*” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Otros actores, por el contrario, que no manifiestan compromiso inicial, expresan su compromiso durante el proceso a partir de su implicación en el proyecto, participando no solo en las iniciativas del proyecto, sino en otras iniciativas comarcales (Carlos):

Carlos: “Por ejemplo, Carmen convoca hoy reunión *para una carrera* [una iniciativa comarcal] siempre acudimos mucha gente a la reunión (...). Al final, sí, ves que *todo el mundo está empujando...*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Durante el proceso, el compromiso de los actores con la comarca se asocia con su mayor conocimiento de la comarca

A lo largo del análisis de contenido se observa que los participantes se refieren, en ocasiones de manera indistinta, al compromiso y a la identificación. Uno de los actores manifiesta su compromiso con la comarca en términos de que “merece la pena” y relaciona el proyecto con el **mayor conocimiento de la comarca** y con su identificación con la comarca, en términos de “estar orgulloso de la comarca” (Andrés):

Andrés: “(...) *vivimos en un sitio que merece la pena*. Con esas palabras, ¿por qué desde siempre hemos tenido la necesidad de irnos de esta comarca? buscar motivos para quedarnos aquí, para querer hacer aquí nuestra vida. *Aunque el proyecto Tierra Bobal se centre más en lo turístico, yo creo que nos ha ayudado a aprender mucho más sobre toda la comarca y a decir qué bien, dónde vivo, qué recursos tiene, cada uno cuenta que vivimos en un sitio con muchísimo, con muchísimas cosas*”

buenas. Muchísimo de lo que sentirse orgulloso” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, el compromiso de los actores con la comarca se asocia con su mayor identificación con la comarca, debida a la co-creación de la marca

Esta relación entre compromiso e identificación también se manifiesta en la expresión de Teo, que asocia su compromiso con la comarca con su **identificación con la comarca**, y, a la vez, manifiesta que **la marca** ha contribuido a esa mayor identificación:

Teo: “Mi nivel de identificación guía un compromiso, en realidad no ha cambiado. ¿Ha evolucionado? Sí, porque todo ha evolucionado y hay elementos nuevos como Tierra Bobal que va evolucionando, que va creando una identidad... Pero bueno, pues hoy todo el mundo tenemos que aportar y también para que haya un poco de acuerdo también... yo estoy muy comprometido de raíz. Pues porque pues por mis circunstancias personales, porque no soy de aquí, pero quiero vivir aquí, porque veo a lo mejor un poco desde dentro y también desde fuera. Pues los pros y los contras de las personas y del territorio. Pero vamos, el compromiso en general no es que ahora me sienta más comprometido, que siempre ha sido muy alto” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

V.1.2.4.2. El compromiso centrado en la Mancomunidad

El compromiso centrado en la Mancomunidad se desarrolla a partir de aspectos relativos al proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.13 y comentan a continuación.

Tabla V.13. Aspectos en los que reside el compromiso centrado en la Mancomunidad

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
-		
Durante el proceso		
El proceso	4	4
- El desarrollo de relaciones	4	4
o Mayor relación, relación más estrecha con la Mancomunidad	4	4

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

El compromiso relativo a la Mancomunidad se manifiesta y desarrolla durante el proceso de manera genérica o basándose en su mayor relación con ésta

Aunque algunos actores están involucrados con la Mancomunidad desde antes de dar comienzo el proyecto (epígrafe V.1.2.1.2) y pueden mostrar satisfacción (epígrafe V.1.2.2.2) y confianza con ésta (epígrafe V.1.2.3.2), el compromiso con la organización focal se manifiesta durante el proceso.

Durante el proceso, los actores expresan un mayor compromiso con la Mancomunidad de manera genérica, en términos de compromiso con sus iniciativas y con el destino turístico (César) y de esfuerzo y dedicación a las reuniones y jornadas convocadas por la Mancomunidad relativas al proyecto (Carlos):

César: *"Me siento más comprometido ahora con todas las iniciativas de la Mancomunidad. Sobre todo, con el destino turístico [el proyecto]. Claro"* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Carlos: *"Mi vinculación ahora con la Mancomunidad es por lo menos del 100%, todo el esfuerzo que estamos dedicando a estas reuniones, a estas jornadas, estar aquí todo el día ¿sabes? que nos cuesta dinero. La verdad que lo hago a gusto porque yo siempre he sido muy participativo y creo que las cosas o se colabora y se va en equipo o no se llega a ningún sitio"* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Algunos actores manifiestan su mayor compromiso con la Mancomunidad a partir de la evolución de su **relación**, que ha sido debida a su implicación en el proyecto (Teo):

Teo: *"La relación [con la Mancomunidad] ... poco a poco ha ido evolucionando y por suerte me he podido comprometer más y me ha dejado comprometerme más [refiriéndose a que fue seleccionado para formar parte del proceso]. También es verdad"* (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Aunque no de manera explícita, la "relación total" con la Mancomunidad a la que se refiere Paco permite deducir que se trata de un compromiso con la Mancomunidad:

Paco: *"Ahora [mi relación con la Mancomunidad] es total, algo totalmente distinto. Es decir, que hemos pasado de la nada al todo"* (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

V.1.2.5. La identificación

Como se ha visto en la tabla V.1 (factores relacionales presentes al inicio y durante el proceso), la identificación con la comarca y entre algunos de los actores que forman parte del Pleno de la Mancomunidad están presentes desde el inicio del proceso y la identificación con la Mancomunidad y con el proyecto se manifiestan durante el proceso.

Para conocer cómo se desarrolla la identificación, a través del análisis de contenido se ha buscado identificar los aspectos que son mencionados por los actores al expresar su identificación centrada en la comarca, la Mancomunidad, los actores y el proyecto, tanto al inicio como durante el proceso.

V.1.2.5.1. La identificación centrada en la comarca

La identificación de los actores con la comarca (objeto de la co-creación) se ha concebido de manera genérica y en términos de congruencia de valores, sentimiento y orgullo de pertenencia a la comarca, entre otros (ver criterios de inclusión en el anexo 5). La identificación centrada en la comarca se desarrolla a partir de aspectos relativos al proceso y a la orquestación del proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.14 y se comentan a continuación.

Tabla V.14. Aspectos en los que reside la identificación centrada en la comarca

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
El contexto	1	2
- Atributos del ecosistema comarcal	1	2
o Iniciativas y marcas comarcales existentes	1	2
Durante el proceso		
El proceso	1	1
- El aprendizaje	1	1
o Mayor conocimiento de la comarca	1	1
La orquestación del proceso	11	22
- Actuaciones orquestadas	11	22
o Co-creación de la marca (identificación con la marca)	11	22

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Al inicio del proceso, los actores expresan su identificación con la comarca en términos genéricos, como congruencia de valores y sentimientos de pertenencia

La identificación centrada en la comarca se expresa en términos de “tener presente el concepto de comarca” o de “sentir pertenencia a la comarca” (Leo) y en términos de congruencia de valores con la comarca (Teo):

Leo: “Yo siempre el concepto de comarca lo tengo muy presente desde hace muchos años (...). Ese sentimiento de pertenencia a la comarca o ver la comarca como un todo, yo creo que he sido un firme defensor desde el minuto uno (...)” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Teo: “Yo repito, no soy de aquí, creo que es una zona que tiene *unos valores que se me hacen muy cercanos anímicamente, muy por cuestiones personales, pues no sé, fácilmente asumibles*. Hay un montón de cosas muy auténticas (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Al inicio del proceso, la identificación con la comarca se relaciona con la marca de la DOP

Nuestro análisis de contenido ha puesto de manifiesto que los actores no se identifican con el nombre de su comarca. En ese sentido, uno de los actores se refiere a la función de cohesión que ejerce **la marca comarcal más relevante** que existe en la comarca, antes de dar comienzo al proceso:

Candela: “Veo que *el nombre de nuestra comarca ya parte de un conflicto*, por decirlo de alguna forma (...). Al final no se llama nunca del mismo nombre porque a ojos de unos no lo ven bien ni a ojos de otros en el propio territorio. Y eso, *yo al final (...) lo que he optado es no nombrar nunca el nombre de la comarca, o sea, decir la comarca, esta tierra... Lo que sí que tengo claro es que la D.O. Utiel-Requena une*, y eso lo he visto en todas las reuniones que hemos hecho con los profesionales” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Durante el proceso, los actores expresan una mayor identificación con la comarca, basándose en el mayor conocimiento de ésta y en la marca Tierra Bobal, que ha sabido capturar sus valores

La identificación de los actores con la comarca se ve reforzada durante el proceso y se expresa en términos similares a los expresados al inicio del proceso, como “sentirse (más) parte de la comarca” (José Ramón), “pensar en comarca” (María S), “sentir orgullo de comarca” y/u orgullo de pertenencia a la comarca (Antonio):

José Ramón: “[El proceso me ha hecho sentir] *más participe de todo el territorio*, de que, si estoy en otro municipio, no me considero alguien ajeno, sino que *formo parte también de eso*. Creo que *es más la percepción y la concepción global, comarcal* y creo que eso sí que se está consiguiendo” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

María S: “Yo qué sé... es que *ahora ya no pienso en [municipio pequeño] de forma aislada, sino como comarca*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Antonio: “[Yo estoy] *orgulloso de empezar a sentir o siento más la pertenencia a una comarca o a un proyecto*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores relacionan su mayor identificación con la comarca con el **mayor conocimiento** adquirido de ésta (Andrés) y con la **marca Tierra Bobal**, que ha sabido capturar los valores de la comarca (Carmen, Ernesto, Leo, Nicolás y Teo) y con la que los actores se identifican:

Andrés: “Aunque *el proyecto Tierra Bobal se centre más en lo turístico*, yo creo que *nos ha ayudado a aprender mucho más sobre toda la comarca y a decir qué bien, dónde vivo, qué recursos tiene*, cada uno cuenta que vivimos en un sitio con

muchísimo, con muchísimas cosas buenas. *Muchísimo de lo que sentirse orgulloso*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Carmen: *“El tener un nombre, el tener un nombre aceptado y no solo aceptado, sino que la gente cada vez más está reclamando que sea el nombre de la comarca... Vamos, esto, esto no se lo habían planteado en la vida. En esta tierra el ser visibles, el conseguir que te diga gente joven “estáis consiguiendo que tengamos orgullo de pertenecer a esta tierra”. Que te diga eso, gente joven, eso se te ponen los pelos de punta. Es que hay muchísimas cosas que se están consiguiendo por el camino”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Carmen: *“A Tierra Bobal, cada vez hay más voces que dicen que por qué la comarca no se llama Tierra Bobal, así que fíjate tú la diferencia”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Ernesto: *“Yo creo que yo la marca, desde luego yo creo que es una de las cosas que sí, que sí que está aceptado realmente desde el principio, porque lo de Bobal es algo que identifica mucho el territorio. La gente se siente bastante vinculada con lo que es el tema del Bobal. Es algo que la gente lo ve como bueno, como propio en toda la comarca y como una seña de identidad”* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Leo: *“Se ha conseguido tener una marca, que es un denominador común, que ya te puedes identificar. Ya no es Venta del Moro, Villargordo, Caudete, Fuenterrobles... es Tierra Bobal (...). Yo creo que eso es algo que nos ha puesto a todos de acuerdo, y que se ha interiorizado. Yo creo que eso es un logro, que puede parecer una chorrada, pero si en una empresa que monta una sola persona, a lo mejor ya se tienen dudas, en una empresa como esta, que somos nueve pueblos con tantas sensibilidades, conseguir algo que no causara divisiones internas... yo creo que se ha hecho”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Nicolás: *“Tierra Bobal me parece una apuesta que en cuanto salió muy buena y todos la vimos muy buena porque entendíamos que superaba eso (esa bicapitalidad y conflictos), eso está claro. Dijimos oye, hablemos de Tierra Bobal, aquí estamos todos. Eso fue realmente uno de los grandes aciertos y lo que está siendo además identificado por la población (...)”* (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Teo: *“Lo van viendo, porque hay veces, que ese trocito de mí, de decir que yo soy de aquí, que yo soy de Utiel, Requena, de Sinarcas, de Caudete, eso que a veces la gente no sabe explicar, pues con el decálogo (de la marca Tierra Bobal), ya lo lee y dice ah, ya lo sabe explicar (...) y todo eso luego lo ves y dices, ostras sí, ya sé lo que tengo en común, por qué nos parecemos tanto todos. Yo creo que eso es lo que creo que es más importante porque la gente ya lo puede explicar y lo puede transmitir”* (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

V.1.2.5.2. La identificación centrada en la Mancomunidad

La identificación centrada en la Mancomunidad (organización focal) se ha concebido de manera genérica y en términos de congruencia de valores, sentimiento y orgullo de pertenencia a la Mancomunidad, entre otros (ver criterios de inclusión en el anexo 5). La identificación centrada en la Mancomunidad se desarrolla a partir de aspectos relativos al proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.15 y comentan a continuación.

Tabla V.15. Aspectos en los que reside la identificación centrada en la Mancomunidad

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
-		
Durante el proceso		
El proceso	2	2
- El desarrollo de relaciones	2	2
o Identificación con el proyecto	1	1
o Identificación con la comarca	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

La identificación con la Mancomunidad se manifiesta durante el proceso y es expresada a partir de la identificación con el proyecto y con la comarca

La identificación con la Mancomunidad se desarrolla durante el proceso, aunque solo por parte de algunos actores. Solo dos de los entrevistados expresan alguna forma de identificación con la Mancomunidad a través de la percepción de sentido de pertenencia (“te sientes parte del engranaje”) y afinidad (“sentimientos de Mancomunidad”).

Es destacable mencionar que la identificación con la Mancomunidad se produce en paralelo con la **identificación con el proyecto** (José Ramón), debido a que la Mancomunidad es la organización focal del proyecto, y de la **identificación con la comarca**, ya que su ámbito de actuación es comarcal y se expresa como vocación comarcalista (Leo):

José Ramón: “Antes (la relación con la Mancomunidad) era buena y ahora es mejor. Se ha mejorado ese proceso bastante con el Plan. Y digamos que también *te sientes parte del engranaje* propio de lo que es ahora Tierra Bobal [referido al proyecto] *y de la propia Mancomunidad*, claro” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Leo: “Poco a poco, ahí *ese sentimiento de la Mancomunidad se ha ido gestando*. El buen rollo que había entre los representantes políticos ayudaba y de ese buen rollo o *de esa vocación comarcalista* que ya la tenía, supe cuál *era mi percepción o mi sentimiento antes y ahora*, que es el mismo” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

V.1.2.5.3. La identificación centrada en los actores

La identificación centrada en los actores se ha concebido de manera genérica y en términos de cohesión interna, congruencia de valores, sentimiento y orgullo de pertenencia al grupo de actores implicados, entre otros (ver criterios de inclusión en el anexo 5). La identificación centrada en los actores se desarrolla a partir de aspectos relativos al proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.16 y se comentan a continuación.

Tabla V.16. Aspectos en los que reside la identificación centrada en los actores

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
- Genérica	2	3
Durante el proceso		
El proceso	6	6
- El desarrollo de relaciones	6	6
o Identificación con el proyecto	6	6

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Al inicio del proceso, los actores que forman parte del Pleno de la Mancomunidad expresan identificación entre ellos en forma de cohesión en la toma de decisiones

Al inicio del proceso, solo algunos de los actores que forman parte del pleno de la Mancomunidad (políticos que forman parte del órgano consultivo) expresan identificación entre ellos en forma de cohesión en la toma de decisiones (Leo, María S). No hay referencias a esa misma cohesión con otro tipo de actores:

Leo: “En los 11 años que llevo en la Mancomunidad, creo que si no todo, *el 90% de los asuntos que se han tratado han salido por unanimidad*, independientemente de colores políticos” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: “Yo es que en la Mancomunidad sí que es cierto que *desde que estoy en la Alcaldía, pues el nivel de acuerdo y de empatía entre los alcaldes, ha sido bastante importante*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, los actores manifiestan su identificación con el resto de los actores a partir de su identificación con el proyecto

Durante el proceso, la identificación con el resto de los actores es expresada por otro tipo de actores, además de los que pertenecen al Pleno de la Mancomunidad y surge en términos de sentirse acompañados, de sentir que pertenecen al grupo (Antonio, César), de cohesión y congruencia de valores o intereses (Candela, César, Paco) y/o afinidad y sintonía con otros actores (Ernesto):

Antonio: (...) *Al estar ahí todos los días, peleando por ello, junto con el resto de las personas que tal... Te ves también que no estás solo. Ya te he dicho antes que te veías muy aislado en esto y tienes un apoyo ahora*" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: *"Yo veo cohesión, al menos en las partes del equipo. Obviamente, fuera hay que hacer muchísimas cosas, pero en el equipo veo cohesión a nivel con los ayuntamientos, con los técnicos, con el equipo de gobernanza"* (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Candela: *"Yo sinceramente pienso que sí [se están compartiendo unos valores], de todas las partes (...) "* (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

César: *"En cuanto ves que estás unido a otros ocho que tienen los mismos intereses que tú, pues resulta que sí, yo sí que estoy comprometido [con el proyecto]. La prueba es que en cuatro años he faltado a muy pocas reuniones"* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Paco: *"A través de este plan, la verdad es que sí, que a todos nos ha sorprendido el grado de cohesión a nivel político y a nivel técnico de los técnicos que estamos ahí implicados"* (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Ernesto: *"La gente que hay en el equipo de gobernanza, también es gente muy, muy válida, gente con la que ves que ya tienes sintonía"* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Algunos de los actores relacionan su identificación con el resto de los actores con su **identificación con el proyecto**. Carlos expresa su identificación con los actores en términos de "ir todos en la misma línea" (Carlos) y la relaciona con su identificación con el proyecto, que expresa en términos de "ir bajo el paraguas de Tierra Bobal", de "sentirse orgullosos" de ir bajo ese paraguas:

Carlos: *"Está claro que todo rueda alrededor de Tierra Bobal (...) ahora se va bajo un paraguas de Tierra Bobal (...) para mí eso es de alabar y eso es importante. Y sí que veo que lo que es el equipo de gobernanza, que somos técnicos, empresas y en principio políticos, eso lo tienen súper claro y están súper orgullosos y vamos todos en esa línea"* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Por su parte, Gonzalo manifiesta su identificación con el resto de los actores en términos de “tener algo en común” y la relaciona con su identificación con el proyecto, que expresa en términos de tener los mismos valores que el proyecto:

Gonzalo: “Ya todos estamos involucrados en el proyecto. *Tenemos algo en común*, que es el proyecto. Todos queremos que esto vaya a más. *Tenemos los mismos valores en cuanto a la forma de pensar del proyecto*. O sea que tiene que ver todo” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

V.1.2.5.4. La identificación centrada en el proyecto

La identificación con el proyecto se ha concebido de manera genérica y en términos de congruencia de valores con los del proyecto y de sentimiento y orgullo de pertenencia al proyecto, entre otros (ver criterios de inclusión en el anexo 5). La identificación con el proyecto se desarrolla a partir de aspectos relativos a la orquestación del proceso. Estos aspectos se presentan en la tabla V.17 y se comentan a continuación.

Tabla V.17. Aspectos en los que reside la identificación centrada en el proyecto

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Inicio del proceso		
-		
Durante el proceso		
La orquestación del proceso	9	13
- Actuaciones orquestadas	9	13
o Co-creación de la marca	9	13

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Durante el proceso, los actores manifiestan su identificación con el proyecto

Los actores expresan su identificación con el proyecto en términos de “encaje” o “alineación con el proyecto” (Candela, Ernesto), y de sentimiento de pertenencia al proyecto y orgullo de formar parte de él (Antonio, Isabel):

Candela: “Yo veo que *el proyecto encaja con mi vida, mi forma de vida, mi forma de trabajar, mi todo. Tiene todo el sentido*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Ernesto: “Es verdad que en los foros en los que se han hecho conjuntos y que *la gente está bastante, creo yo, bastante alineada con el proyecto*, incluso de [municipio grande A y municipio grande B], que siempre son los pueblos más o que tienen

más, digamos, más peso de sus cosas, de sus proyectos propios” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Antonio: “Yo me siento parte, me siento parte del proyecto” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Isabel: “Estamos haciendo historia en el turismo del territorio, entonces, ser parte de ello es un orgullo” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, los actores manifiestan su identificación con el proyecto a partir de la marca Tierra Bobal

Los actores manifiestan estar identificados con el proyecto asociándolo a la **marca** Tierra Bobal y expresan sentirse identificados con ésta porque “los ha llevado a un punto de unión que les hace sentirse parte del proyecto” (Andrés) y destacan que esa identificación se debe a haber estado implicados en su co-creación (Andrés, Candela).

Andrés: “(...) al final todos hemos tenido que ceder un poco. *Todas las partes han tenido que ceder un poco para encontrar un espacio común en el que crecer. Y esto Tierra Bobal sí que lo ha conseguido, o sea, nos ha llevado a todos a ese punto de unión con el proyecto que nos hace sentirnos parte de él...* Posiblemente sea la ilusión, o sea, la emoción, o sea lo que sea que nos ha enganchado a este proyecto y que nos hace defenderlo, aunque no sea siempre por los intereses de la administración o de... o sea, entendemos que todos ganamos. O sea que ganen individualmente y que ganemos todos” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Andrés: “Me siento muy identificado con el proyecto porque he participado en el proceso de creación de ese nombre. Entonces, para mí tiene mucho sentido porque he visto desde su nacimiento, de hecho, en la presentación fui uno de los que se emocionaron como un niño pequeño, porque claro, lo vives de una manera que te vincula mucho más” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “Yo me siento identificada con el proyecto y con la marca porque la he visto nacer y la defiende” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

V.1.3. Síntesis

Los resultados expuestos con anterioridad se sintetizan a continuación en función de las cuestiones de investigación planteadas para abordar el objetivo de investigación relativo a cómo se desarrollan las relaciones durante el proceso.

CI.1. ¿Qué relaciones se desarrollan durante el proceso?

Nuestra primera cuestión a investigar se ha basado en conocer qué relaciones, concebidas como factores relacionales y centros de atención, se desarrollan durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Los resultados del análisis de contenido muestran la **naturaleza dinámica del desarrollo de relaciones** al desvelar que durante el proceso continuo y orquestado de

CCVMA se refuerzan todos los factores relacionales presentes al inicio del proceso y se manifiestan otros. En concreto, durante el proceso se refuerzan la identificación con los actores, la involucración, satisfacción y confianza con la organización focal (la Mancomunidad), la involucración, la satisfacción, la confianza, el compromiso y la identificación con el objeto de la co-creación (la comarca) y la confianza en el proyecto, que son factores relacionales presentes desde antes de dar comienzo el proceso. Durante el proceso se manifiestan la satisfacción e identificación con el proyecto, la satisfacción y confianza con/en los actores y el compromiso e identificación con la organización focal.

Nuestros resultados capturan la **naturaleza sistémica del desarrollo de relaciones** al desvelar que los factores relacionales se enfocan en diferentes centros de atención. En nuestro caso de estudio, los centros de atención relativos a los factores relacionales son el objeto de la co-creación (la comarca como destino), los actores, la organización focal (la Mancomunidad) y el proyecto, siendo este último un nuevo centro de atención no identificado previamente en la literatura. Por otra parte, los resultados han desvelado también que los centros de atención relativos a los diferentes factores relacionales se anidan unos en otros (e.g. la involucración en la comarca subyace a la involucración en la Mancomunidad; la satisfacción en los actores y la satisfacción en la Mancomunidad subyacen a la satisfacción con el proyecto).

CI.2. ¿En qué aspectos se basa el desarrollo de relaciones?

Nuestra segunda cuestión a investigar se ha propuesto conocer cuáles son los aspectos, entendidos como elementos, atributos, variables, etc., en los que se basa el desarrollo de relaciones durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Nuestros resultados han permitido identificar que los aspectos subyacentes al desarrollo de relaciones se refieren a diferentes elementos identificados en nuestro marco teórico conceptual de la CCVMA.

En primer lugar, el desarrollo de los diferentes factores relacionales reside en aspectos relativos al **contexto** en diferentes niveles. En el **nivel del ecosistema comarcal**, los factores destacados se refieren a atributos del ecosistema comarcal, como los recursos, necesidades e iniciativas comarcales, a factores relacionales existentes de manera previa en el ecosistema y a factores institucionales como la concesión del PDGT (Plan de Dinamización y Gobernanza Turística) y del PST (Plan de Sostenibilidad Turística) por parte de las administraciones en diferentes niveles de contexto (local, supramunicipal, provincial, regional y nacional). En el **nivel del entorno de la co-creación**, se destacan las condiciones de apertura y libertad como subyacentes al desarrollo de la confianza.

Un segundo grupo de aspectos en los que reside el desarrollo de relaciones es el relativo a los **actores**. Los aspectos relativos a los actores se refieren al papel de la organización focal y de actores individuales en la organización focal, así como al papel de los actores, tanto grupos de actores, como actores individuales. Además del papel, los atributos de la organización focal y de actores en la organización focal, así como los

atributos de los actores, tanto de grupos de actores, como de actores individuales han resultado ser subyacentes al desarrollo de relaciones.

Un tercer grupo de factores se refiere al **proceso** y a los diferentes subprocesos de la CCVMA. El desarrollo de diferentes factores relacionales reside en el **aprendizaje**, el **desarrollo de relaciones** y en el subproceso de **valor**, a través de los resultados conseguidos (nivel del proyecto) y de la experiencia de co-creación (nivel particular).

En cuarto lugar, la **orquestración del proceso** subyace al desarrollo de relaciones a partir del enfoque en la co-creación y de diferentes actuaciones que han sido orquestadas, como la co-creación de la marca, la co-creación de la estructura de gobernanza y la formación y acompañamiento.

V.2. El mantenimiento de la implicación

El segundo objetivo de nuestra investigación se propone explorar cómo se mantiene la implicación en un proceso continuo y orquestado de CCVMA, planteando dos cuestiones a investigar.

CI. 3. ¿Qué tipo de implicación mantienen los actores durante el proceso?

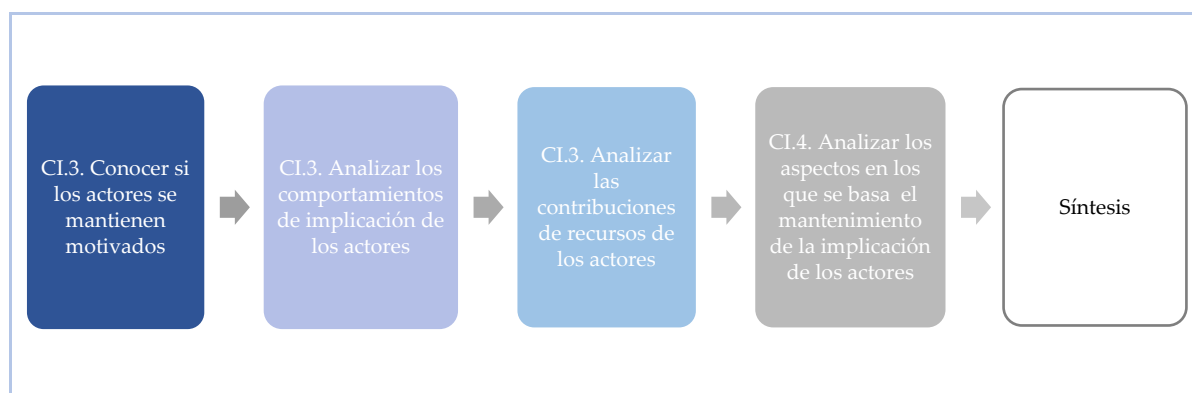
Para responder a esta cuestión a investigar, nuestro análisis de contenido se centra en conocer las diferentes formas de implicación que mantienen los actores durante el proceso. Para ello, el primer paso busca conocer si mantienen una implicación cognitivo-afectiva, indagando en su motivación o predisposición a seguir implicados en el proceso. En un segundo paso, nuestro análisis se enfoca a conocer su implicación conductual, analizando sus contribuciones en términos de comportamiento, acciones o prácticas que llevan a cabo. En un tercer paso, se ha considerado el análisis de las contribuciones de los actores en términos de los recursos que invierten en el proceso, para complementar la reflexión sobre su implicación en el proceso. Así, nuestro análisis de contenido nos permitirá conocer de qué manera se mantienen implicados los actores a lo largo del proceso.

CI. 4. ¿En qué aspectos se basa el mantenimiento de la implicación de los actores?

Para responder a esta cuestión a investigar, nuestro análisis de contenido se enfoca en explorar los aspectos que los actores destacan al referirse tanto a su motivación para mantenerse implicados (implicación cognitivo-afectiva), como a los diferentes comportamientos que evidencian su implicación conductual. La naturaleza exploratoria de esta cuestión a investigar considera cualquier elemento, factor, atributo, etc., que emerja del análisis y que ayude a responder a nuestra cuarta cuestión de investigación.

El proceso de análisis de contenido seguido para abordar el segundo objetivo de la presente investigación y responder a la tercera y cuarta cuestiones de investigación ha seguido la secuencia planteada en la figura V.3.

Figura V.3. Proceso de análisis y exposición de resultados de las cuestiones de investigación 3 y 4



Fuente: Elaboración propia

V.2.1. La implicación que se mantiene durante el proceso

Para conocer cómo se mantiene la implicación durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA, nuestra investigación se propone conocer en primer lugar qué formas de implicación mantienen los actores durante el proceso, considerando si están motivados (implicación cognitivo-afectiva), qué tipos de comportamientos de implicación manifiestan (implicación conductual) y con qué recursos contribuyen.

El análisis de contenido requerido para abordar la tercera cuestión a investigar ha seguido tres pasos (figura V.3), cuyos resultados se exponen en los epígrafes V.2.1.1, V.2.1.2 y V.2.1.3 siguientes. Por otra parte, y aunque la presente investigación no tiene un enfoque cuantitativo, los datos relativos a estos resultados se presentan en la tabla V.18. Se ha considerado que la presentación del número de actores que citan y del número de referencias relativas a los distintos componentes de la implicación analizados contribuye a aportar transparencia y a facilitar el análisis.

V.2.1.1. La motivación de los actores durante el proceso

El primer paso de nuestro análisis de contenido se ha enfocado a conocer si los actores se mantienen más o menos motivados para seguir implicados durante el proceso.

Los actores se mantienen igual o más motivados para seguir implicados

Nuestro análisis de contenido desvela que todos los actores se mantienen motivados para seguir implicados en el proyecto y la mayoría expresan un grado de motivación mayor que al inicio del proceso (tabla V.18). Los actores manifiestan su mayor o igual grado de motivación para seguir implicados (Candela, Carmen,

Federico, José Lorenzo, Teo) y utilizan de forma destacada el término *ilusión* para referirse a su motivación (Andrés, María S, Leo):

Tabla V.18. La implicación durante el proceso

MOTIVACIÓN, RECURSOS Y COMPORTAMIENTOS DE IMPLICACIÓN	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Implicación cognitivo-afectiva. Predisposición para mantenerse implicados		
Motivación durante el proceso	23	78
Genérica (estoy motivado)	18	40
Mayor motivación	16	27
Igual motivación	7	11
Implicación conductual		
Comportamientos de implicación durante el proceso		
Prácticas de normalización e institucionalización	2	7
Comportamiento de coordinación del proyecto	2	7
Prácticas de representación y vinculación	16	67
Comportamiento de consulta, codecisión	6	6
Comportamiento de representación	8	23
○ Defender intereses propios	6	13
○ Aportar la visión particular	5	10
Comportamiento de co-desarrollo	6	7
○ Co-ideación de las actuaciones del proyecto	6	7
Comportamiento de influencia	7	20
○ En actores implicados en el proyecto	7	16
○ En actores no implicados en el proyecto	2	4
Comportamiento de movilización	4	11
○ De actores no implicados hacia el proyecto	2	5
○ De actores implicados o no hacia otros proyectos	4	6
Prácticas de materialización	9	24
Comportamiento de co-desarrollo	3	4
○ Co-creación de las actuaciones del proyecto	3	4
Comportamiento de aumento	7	20
Recursos que los actores invierten en el proceso		
Operantes	19	57
Cognitivos	8	15
○ Capacidades y habilidades, conocimiento experto y práctico	8	15
Cognitivo-afectivos	13	24
○ Valores, visión, sentir de la entidad representada	5	5
○ Ilusión	10	16
○ Confianza	2	3
Afectivos	4	4
○ Cariño, amor, pasión	4	4
De tiempo	9	11
○ Tiempo	9	11
Relacionales, sociales	1	3
○ Relaciones, contactos	1	3

Tabla V.18. La implicación durante el proceso (cont.)

MOTIVACIÓN, RECURSOS Y COMPORTAMIENTOS DE IMPLICACIÓN	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Recursos que los actores invierten en el proceso		
Operandos	5	8
Económicos	5	8
○ Aportación económica	3	3
○ Coste de oportunidad	3	5

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Candela: “Esa motivación inicial es la misma o más, porque veo la oportunidad (...)” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Carmen: “Estoy igual o más motivada” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Federico: “Con la motivación podemos extrapolar esa pregunta, porque conforme va pasando el tiempo y vas viendo los trabajos y vas viendo cómo se está trabajando y los procesos que se van teniendo, pues *el nivel de motivación y por tanto también de compromiso, porque yo creo que uno está equiparado con el otro, pues es... va siendo superior*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

José Lorenzo: “Pues ahora *me veo más motivado y comprometido*” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Teo: “Incluso *estoy más motivado ahora*” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Andrés: “Posiblemente a la primera reunión a la que vas y empiezas a escuchar propuestas y propuestas y propuestas de empresas que están intentando entrar... posiblemente vas con la misma... poca ilusión que creo que para otras cosas. Entonces te podría contestar que no, al principio no, *no tienes la ilusión que vas a conseguir después, hay implicación*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: “Yo tengo la misma ilusión” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Leo: “La ilusión sigue siendo la misma que se ve corroborada en el 95% de las acciones” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

V.2.1.2. *El comportamiento de implicación de los actores durante el proceso*

El segundo paso en nuestro análisis de contenido se ha enfocado a conocer cuáles son las contribuciones de los actores en términos de sus diferentes comportamientos (implicación conductual). Nuestros resultados desvelan que durante el proceso los actores contribuyen al proceso mediante diferentes tipos de comportamiento.

El análisis de contenido pone de manifiesto que los actores se refieren a su comportamiento de implicación de manera genérica, utilizando términos como participar, implicarse o involucrarse (Candela, César, Cristina):

Candela: “Yo estoy ahí y *me alegro mucho de poder participar y de que se me de voz*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

César: “*Estoy participando* en una labor que me parece muy interesante” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Cristina: “El empeño y el cariño que le ponemos los de [municipio pequeño] a estar presentes en este proyecto que nos parece muy interesante y que, *si ves de alguna manera que podamos participar más, nosotros participamos como sea*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores también expresan su contribución al proceso de manera específica, refiriéndose a su contribución en términos de acciones, prácticas, actuaciones o comportamientos que llevan a cabo. Las expresiones relativas a las acciones o prácticas con las que los actores contribuyen al proceso han permitido identificar los diferentes tipos de comportamiento de implicación de los actores.

La organización focal se implica orquestando el proyecto al buscar, acceder y aplicar los recursos económicos y humanos necesarios y al coordinar a los actores, gestionando las relaciones con ellos

Los actores que representan a la organización focal (órgano ejecutivo) manifiestan un comportamiento de implicación relativo a la **coordinación (orquestación)** del proyecto, al buscar y gestionar los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, tanto económicos como humanos (Carmen, Gonzalo) y al coordinar a los actores, gestionando las relaciones con ellos, que expresan en términos de “informar”, “negociar”, “convencer” o “llevar a la gente” (Carmen):

Carmen: “[Mi contribución es] conseguir los *recursos económicos, coordinar al equipo y coordinar aquí a los equipos de técnicos también. Conseguir el recurso, gestionar el recurso económico, ponerlo en marcha, desarrollarlo, justificarlo, procurar que haya personas que lo lleven a cabo, ya sean empresas, ya sean técnicos, coordinadores técnicos aquí, pues todo eso*” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Carmen: “El papel [que tengo] es el de un poco el de *coordinar a todas las partes, el de tener bien informadas a todas las partes, el de... y, sobre todo, yo creo que el más difícil, el de conocer*. Bueno, no sé... cada uno tiene esa... y yo no sé, yo tengo esa

posibilidad de saber negociar, saber hacia dónde hay que... cuando tengo claro hacia dónde van las cosas, saber explicar, convencer, llevar a la gente, que lo vean, que tal... eso, conocer, saber qué dar o qué no, no sé, creo que va por ahí la cosa... (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Gonzalo: “Recibimos un dinero y con ese dinero *conseguimos que personas que tengan más conocimientos técnicos* [refiriéndose a los profesionales externos] *que nosotros los alcaldes o gente de la Mancomunidad...* Y estas personas hacen ver que sí, que realmente tenemos muchas posibilidades de conseguir lo que en un principio estamos intentando conseguir y que tenemos materia prima” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Los actores que forman parte del órgano de decisión se implican consultando y codecidiendo las actuaciones del proyecto

Los actores políticos que representan a los distintos municipios y que tienen la responsabilidad de tomar las decisiones finales (órgano de decisión), expresan su implicación con el proyecto **consultando** con el equipo de gobernanza y los profesionales externos (técnicos). Estos actores consideran las ideas aportadas por los técnicos a la hora de tomar decisiones (Leo, Isabel) relativas tanto a actuaciones enmarcadas en el proyecto (Leo, María S), como a actuaciones que ponen en marcha por su cuenta (Andrés):

Leo: “Los políticos somos la cara bonita, por decirlo así, que *somos quienes tomamos las decisiones finales*, pero a nosotros nos lo dan todo hecho, aunque *nosotros participemos en esas reuniones* y se nos pida que participemos y tal... pero *las ideas salen de ese equipo de gobernanza*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Isabel: “(...) yo acudo siempre, pero soy de las que menos opinión da porque soy de pocas palabras. Y, además, *sobre todo es que nos dejamos no influenciar, pero sí que aconsejar de los técnicos y las técnicas que tenemos, porque cuando nos presentan las propuestas están ya todas muy trabajadas y son unas propuestas con muy buena calidad que muy pocas veces les vemos los impedimentos o al revés, se nos da el trabajo ya mascadito*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Andrés: “(...) *cada vez que hay algo turístico en el municipio, dices, si esto se alinea perfectamente con Tierra Bobal, que hay que poner la marca. Esto tiene que ver con algo... con el equipo de gobernanza y les consultamos a ver qué les parece*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

A este comportamiento de **consulta y codecisión** por parte de los actores que forman parte del órgano de decisión se refieren también algunos de los miembros del órgano consultivo (equipo de gobernanza), quienes expresan su contribución en términos de “ayudar en la toma de decisiones”, como las relativas a la elaboración y aprobación de los presupuestos del proyecto (Carlos):

Carlos: “(...) *ayudamos a tomar decisiones o por lo menos proponemos*, y luego los alcaldes o el pleno, al final confirman o no...creo que todos están por la labor de

escuchar; luego *podrán aprobar o no el presupuesto*, pero eso sí que es importante, porque no es la misma visión la que se ve desde la administración que la que sale de una asociación, una bodega o una empresa” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Los actores se implican representando los intereses de la entidad o colectivo que representan

Uno de los comportamientos de implicación más referenciados es el que se refiere a aportar “la visión” o “el sentir” de la **entidad o grupo de interés que los actores representan**, con el doble propósito de poner de manifiesto sus intereses y necesidades particulares (Antonio, Cristina) y de asegurar que todas las perspectivas formen parte del proyecto, tal y como se desprende de algunas expresiones (Andrés, Candela, Federico):

Antonio: “(...) cada uno *aportamos desde nuestra experiencia con respecto a la experiencia que tenemos dentro de nuestro municipio, a trasladar las necesidades que podemos tener en cada momento*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Cristina: “Lo de repartir es importante, es muy importante. Peco un poco porque *defiendo los intereses de [municipio pequeño] pero es que como soy el más pequeño siempre me llega todo un poco más forzado*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Andrés: “Estás aportando *el sentir de un municipio* y eso es muy fácil decirlo, pero como ciudadano de [municipio pequeño] y como representante público del municipio, *tú intentas que el sentir de un municipio por su circunstancia, por su idiosincrasia particular, estén ahí y formen parte de las decisiones*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “*Voy con las gafas del vino*, otros van con otras, pero yo voy entonces a poder decir “oye, que en el vino esto no es así”, decírselo a todos, es decir, *aportar la visión y representar lo que es la D.O. es un privilegio también*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Federico: “Yo creo que *mi contribución es aportar las características que pueda aportar el Ayuntamiento de [municipio grande]*. Yo al final soy un representante del Ayuntamiento de [municipio grande] y pues no soy ni más ni menos que nadie, ni contribuyo ni más ni menos que nadie” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Los actores se implican influyendo en las percepciones de actores implicados y en otros actores, en relación con el proyecto, el objeto de la co-creación y el enfoque en la co-creación

Los actores que representan a la Mancomunidad (organización focal, órgano ejecutivo) expresan su contribución al proyecto influyendo en los **actores implicados**, animándolos para que sigan implicados en el proyecto (Gonzalo) y en **otros actores**

que no están implicados directamente, a quienes convocan y reúnen para explicarles el proceso, **influyendo en sus percepciones en relación con el proyecto** (Carmen):

Gonzalo: “[Lo que yo apporto es...] *dar a entender que alguien, o los alcaldes y alcaldesas se fijen en mí y que vean que, si yo estoy animado, si yo tengo ese grado de implicación, a ellos también les convenza de que realmente puedan tener esa implicación, si no tanta, sí bastante implicación*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Carmen: “*Cuando juntamos a cualquier colectivo y les contamos cómo está siendo el proceso, vienen un poco así, con cara de ajo o les citas a cualquier cosa y vienen así y se marchan encantados de la vida, con ganas de participar. Quieren saber más, quieren ver la posibilidad de involucrarse. Porque es como que la gente está necesitada de conocer y de participar*” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Algunos actores manifiestan un comportamiento de **influencia** no solo en relación con el **proyecto**, sino en relación con el **objeto de la co-creación** (destino comarcal) y en relación con el **enfoque en la co-creación**.

Andrés manifiesta un comportamiento de influencia en otros actores, implicados o no, y en relación con el proyecto, cuando expresa defenderlo:

Andrés: “Tierra Bobal sí que lo ha conseguido, o sea, nos ha llevado a todos a ese punto de unión que posiblemente sea la ilusión, o sea la emoción, o sea lo que sea que *nos ha enganchado a este proyecto y que nos hace defenderlo...*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Isabel influye en las percepciones de otros actores no implicados en relación con el destino comarcal (objeto de la co-creación):

Isabel: “Eso [mi nivel de compromiso] no ha cambiado. Ahora casi, a ver, al principio estás con las orejas abiertas (...) es que ya veo que donde voy... es una chorrada, pero por ejemplo el otro día fui a Leroy Merlin y me dice “el código postal -(...) - Uy, eso donde está – Pues justo en la comarca Utiel- Requena, somos destino turístico, Tierra Bobal” y *que se lo cuentas a la cajera, “no me digas, espérate, voy a entrar en la página web a ver fotos que me voy a ir con mi madre”*. Pues le recomiendas visitas guiadas por bodegas y ya lo cuentas, claro” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Por su parte, Candela expresa que los actores implicados influyen y deben seguir influyendo **en otros actores no implicados**, al contagiar la **cultura de co-creación** (enfoque en la co-creación) a otros actores:

Candela: “Creo que tenemos que *seguir ahí, trabajando esa cultura* [refiriéndose a la cultura de co-creación, de participación] *y extenderla, ser capaces de que se multiplique exponencialmente por ahí*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Los actores se implican movilizándolo a actores implicados y a otros actores para que contribuyan al proyecto

Nuestro análisis de contenido desvela que los actores se implican mediante comportamientos de **movilización de los actores implicados**, para que sigan contribuyendo a las diferentes actuaciones del proyecto, y de **otros actores** en el mismo o en otros ecosistemas, que no están implicados, para que contribuyan al proyecto.

Carmen moviliza a actores que ya están implicados en el proyecto, como el equipo de gobernanza, o a otros actores, como los “sabios” (cronistas, historiadores, etc., de los diferentes municipios) para que participen en las actuaciones del proyecto, como el mapa de senderos:

Carmen: *“Ahora mismo estamos haciendo un mapa de senderos y yo lo envío al equipo de gobernanza, lo envío a gente de los sabios, lo envío acá y allá, a gente que creo que puede participar y todo el mundo pumba, participa y colabora y además agradece”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Candela manifiesta un comportamiento de movilización cuando se refiere a su aportación, sensibilizando a actores no implicados (viticultores, bodegas en la comarca y profesionales y empresas) para que se sumen al proyecto:

Candela: *“Mi aportación es mejorar la cultura del vino en el territorio. Y a partir de ahí sensibilizar para que tanto viticultores como bodegas, que son los inscritos para los que trabajo directamente, sensibilizarlos para que se sumen al proyecto”* (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Candela: *“Nosotros en el equipo tenemos que trabajar para que cualquier cosa que se necesite seamos capaces los que estamos ahí de buscar ayuda donde haya que buscarla. Obviamente con lo que hay ahí no... sino que cada uno en su ámbito, buscar lo que haga falta para lo que necesitamos, los profesionales, las empresas, lo que sea, para que funcione”* (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Los actores se implican influyendo en y movilizándolo a actores implicados y a otros actores en el mismo o en otros ecosistemas para que contribuyan a otras actuaciones no enmarcadas en el proyecto

El análisis de contenido pone de manifiesto que los comportamientos de **influencia y movilización** no solo se expresan en relación con las **actuaciones del proyecto**, sino en relación con **otras actuaciones** que no están contempladas en el marco del proyecto. Por otra parte, cuando ambos comportamientos se dirigen a actores no implicados, estos pueden referirse a actores en el **ecosistema turístico**, o a actores en **otros ecosistemas** (otros sectores, otros territorios).

Así es como Candela y Nicolás manifiestan su comportamiento de influencia y de movilización hacia los actores implicados que forman parte como ellos del órgano consultivo (equipo de gobernanza) para influir en sus percepciones y movilizarles en relación con actuaciones que no forman parte del proyecto, como es la defensa del patrimonio vitivinícola, frente a la amenaza de la instalación de plantas eólicas:

Candela: “Al final, en el Plan estratégico de este Plan de Dinamización, pues al final sale “oye, que esto es una amenaza, que estamos pensando en un destino enoturístico y resulta que nos van a minar”. O sea que es una amenaza que nadie está haciendo caso de esto y tenemos un equipo de gobernanza. Bueno, pues se habla, “oye, que tenemos una asociación [refiriéndose a la Asociación cultural Territorio Bobal] que nació para salvaguardar el patrimonio vitivinícola” y a lo mejor un ayuntamiento no lo puede liderar o el Consejo Regulador tampoco, porque aquí están sus viticultores. Pero esta asociación tiene la capacidad de liderar y debería de liderarlo, se habla y se está súper de acuerdo en que eso se lidere y surge un artículo en defensa de algo, apoyando eso...” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Nicolás: “(...) hablo con José Lorenzo, hablo con Candela de no sé (...) a veces somos proactivos, te quiero decir, con el tema de las eólicas y tal y no sé qué... Esto hay que plantearlo, esto tiene que salir (...), ahora lo hemos metido, por ejemplo, en Territorio Bobal [la asociación cultural que salvaguarda el patrimonio vitivinícola], lo hemos metido ahí en la revista. Digo, este tema sí hay que sacarlo, que hay gente que estamos en las dos cosas [refiriéndose al proyecto y a la asociación cultural Territorio Bobal] y es una de las cosas... y esto, nos tenemos que pronunciar, eso sí lo hacemos” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

El comportamiento de **influencia y movilización** relativo a actuaciones que no están enmarcadas en el proyecto también se manifiesta hacia **otros actores** no implicados que pueden pertenecer al ecosistema turístico o a otros ecosistemas. La organización focal muestra a la vez un comportamiento de influencia hacia actores en otros sectores (otros ecosistemas), al afectar sus percepciones en relación con el enfoque en la co-creación, y un comportamiento de movilización de los actores en esos sectores, para que adopten este enfoque y lleven a cabo diferentes actuaciones no enmarcadas en el proyecto.

Al expresar cómo contribuye al proyecto, la persona encargada de coordinar el proyecto se refiere a cómo se está trasladando “la fórmula de participación” (enfoque en la co-creación) del proyecto a otros sectores como el de la agricultura y el empleo y a otros proyectos, como la campaña de dignificación de la viticultura que ha servido de ejemplo a otros territorios (otros ecosistemas) o el proyecto Rural Life.

Carmen: “Lo que está ocurriendo es que se está trasladando esa fórmula de la participación a otros sectores. Y, por ejemplo, se ha trasladado a la parte de empleo. Que estamos trabajando con ellos también la gobernanza. Se ha trasladado a la parte de agricultura, que es una zona, un sector bien importante aquí, y, por ejemplo, surgió un vídeo de dignificación de... una campaña de dignificación de la profesión, que es orgullo de todos, y que cualquiera que lo ve dentro, y sobre todo fuera, lo flipa y que lo están cogiendo en otros lugares porque les parece importante dignificar. Porque eso es común a todos, a todo el sector [refiriéndose al sector de la viticultura]. Entonces sí, ahora mismo igual no se me ocurren muchas más cosas, pero, pero, si está habiendo un cambio, un movimiento que igual todavía no ha

fructificado en demasiadas cosas concretas, pero que lo va a ser” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Carmen: *“Es que ya cuando pensamos en el desarrollo turístico no estamos sólo pensando en las empresas turísticas, vamos pensando en que haya más actividad económica, en que los jóvenes se queden aquí porque haya más trabajo para ellos, que se puedan poner a emprender, para que venga gente, para que se pare un poco el tema del despoblamiento. Estamos pensando en todo eso. Y además es que eso da lugar a otros proyectos. Todo esto estaba dando lugar a la posibilidad hasta de pedir que estamos con otro proyecto [refiriéndose al proyecto Rural Life] que ha pedido la Mancomunidad con dos empresas y buscamos ya las fórmulas más enrevesadas, todo en aras a mejorar territorialmente”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Por su parte, Gonzalo, manifiesta un comportamiento de movilización de actores en otros sectores (educación, anti-despoblamiento) para que contribuyan a poner en marcha el proyecto Rural Life, expresando que ello es consecuencia del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística:

Gonzalo: *“Estamos llevando a cabo Rural Life. Rural Life es como un Erasmus pero en la comarca, es decir, captar personas, familias de otros países o de otras comarcas o de otras provincias, y que vengan aquí y nosotros facilitarles la labor de conseguir una casa, conseguir que los niños vayan al colegio, que se encuentren identificados con el pueblo y eso yo creo que es un programa que bueno, que si lo conseguimos porque estamos hablando, estamos intentando pactar con educación, con anti despoblamiento, con turismo, con todos aquellos organismos que de una forma u otra están intentando que esto no se despueble, que la zona de interior no se despueble (...). El Plan Rural Life es totalmente consecuencia de ello [del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística, del proyecto]”* (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Así es como Teo expresa este comportamiento de influencia y movilización de la organización focal hacia otros sectores y en relación con otras actuaciones no enmarcadas en el proyecto (otros ecosistemas) al describir cómo se ha trasladado el enfoque en la co-creación al sector del empleo y se ha puesto en marcha el Pacto Territorial para el Empleo y Desarrollo, que a su vez ha permitido añadir valor al proyecto, al conseguir más recursos humanos:

Teo: *“Luego... con el Plan de Gobernanza [refiriéndose al Plan de Dinamización y Gobernanza Turística] y todo el trabajo que se hizo para lo del decálogo y tal que se entrevistó, se atrajo, se dejó hablar a todo el mundo para el decálogo, para la marca, para los diseños, implicar a la gente a crear algo común... Eso fue también súper importante. Que eso se extendiera a cosas que estaban allí latentes, como por ejemplo el Pacto Territorial para el Empleo y el Desarrollo, que ya estaba firmado, pero que se empezaron a conseguir subvenciones, como los proyectos experimentales, que permitió que una plantilla de técnicos que se usa absolutamente para todo, con lo cual la capacidad de trabajo aumenta porque recursos humanos aumenta”* (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Candela se refiere de esta manera al comportamiento de movilización de actores en otros sectores (sector de la agricultura) cuando pusieron en marcha la campaña de dignificación de la viticultura para llevar a cabo un banco de tierras, que manifiesta que ha sido posible a partir de su implicación en el proyecto, “a raíz de juntarnos”:

Candela: “Se hizo una campaña para dignificar la viticultura, la agricultura, pero también se está viendo la posibilidad de generar un banco de tierras de la gente que no puede mantenerlas y necesita un relevo y para otra gente que estaría encantada de poder entrar en ese mundo, pero no tiene nada. Entonces se está investigando qué han hecho en otras zonas para poder sacarlo adelante y eso lo estamos haciendo pues a raíz de juntarnos” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Los actores se implican en el proyecto co-creando (co-ideando, co-desarrollando) las diferentes actuaciones del proyecto que suponen la propuesta de valor del destino comarcal

Nuestro análisis de contenido ha permitido identificar otras formas conductuales de implicación en el proyecto. Algunos de los actores expresan su contribución o la de los demás en términos de **hacer propuestas, aportar ideas** (Carlos, María S) y de **participar en las actuaciones del proyecto**, como la co-creación de la marca (Andrés) la señalización o el mapa de senderos (César):

Carlos: “(...) por ejemplo, Carmen convoca hoy reunión para una carrera que se iba a hacer aquí en Venta del Moro, siempre acudimos mucha gente a la reunión, se proponen cosas y todos estamos más o menos de acuerdo, como “el logotipo así o así”, o los festivales de música” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

María S: “(...) creo que el respaldo, la acogida o la presencia en las reuniones [refiriéndose al respaldo y presencia de los políticos en todas las reuniones], que yo creo que eso es un poco, creo que es importante (...) podemos aportar técnicamente, pero es que son [los técnicos] los que nos presentan las ideas, los proyectos y nosotros los que hacemos valoraciones o cuestionamos” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Andrés: “(...) he participado en cómo crear el nombre, cómo crear la marca, qué colores vamos a utilizar, vamos, desde lo más pequeñito hasta lo más grande, entonces esto te vincula quieras o no, a nivel emocional, a nivel profesional, con lo que se crea” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

César: “El equipo de gobernanza es el que aporta ideas. El caso del mapa de los senderos, no lo he hecho yo, la señalética tampoco la he hecho yo, eso lo ha hecho el equipo de gobernanza” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores se implican contribuyendo al objeto de la co-creación por su cuenta

Algunos de los actores expresan su implicación en el proyecto poniendo en marcha **iniciativas por su cuenta**, que redundan en un mayor valor para el destino (objeto de la co-creación), tales como la adopción y uso de la marca destino en sus programas

propios (Andrés), la creación de ofertas turísticas integradas bajo la marca del destino, como una feria de gastronomía (Andrés) o la puesta en marcha de proyectos turísticos privados (Candela):

Andrés: “Yo creo que el Ayuntamiento de [municipio pequeño] intenta contribuir más allá de participar. *Cada vez que hace alguna iniciativa tiene en mente este proyecto de Tierra Bobal, eso sí que lo hemos conseguido, que sea como algo transversal, que cualquier cosa que haga el Ayuntamiento tenga en cuenta a la marca Tierra Bobal.* Ha pasado la barrera de lo meramente burocrático. O sea, no sólo vas a las reuniones, sino que lo tienes en cuenta y crees en ello, y *cada vez que hay algo turístico en el municipio, dices, si esto se alinea perfectamente con Tierra Bobal, que hay que poner la marca (...)* Claro, mucho antes no era, no existían...Era caballo de batalla individual” (político, municipio pequeño, órgano de decisión). ”.

Andrés: “Estamos contribuyendo, se están haciendo muchísimas cosas. En el caso de [municipio pequeño] que conozco, *la feria que se hace de gastronomía está en el marco de Tierra Bobal. Bombardeamos con Tierra Bobal cada vez que hablamos de la feria*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “Mi compromiso es mi vida personal también. Y a pesar de la montaña de trabajo, de las dificultades, de los palos en las ruedas, de 20.000 cosas que desgastan mucho, *mi proyecto personal está por dar más, hasta el punto de que en mi familia hay un proyecto de turismo, que está solicitada una ayuda para el desarrollo rural en Rurable, para personalmente aportar también, personal y a nivel familiar (...)*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

V.2.1.3. Los recursos que los actores invierten durante el proceso

El tercer paso en nuestro análisis se ha centrado en identificar las contribuciones de los actores en términos de los recursos que invierten. El análisis de contenido desvela que los actores se implican en el proceso invirtiendo diferentes tipos de recursos que se han clasificado como recursos operantes y operandos y como cognitivos, afectivos, sociales, de tiempo y económicos.

Los actores se implican invirtiendo principalmente recursos afectivos y de tiempo

Como se observa en la tabla V.18, los actores se refieren con mayor frecuencia a los recursos afectivos, entre los que destaca la ilusión que ponen en el proyecto. Nuestro análisis de contenido ha desvelado que, al referirse a su contribución y a la de otros actores al proyecto, los actores mencionan diferentes tipos de **recursos afectivos**, como el sentimiento (Andrés), el cariño (Cristina), el amor, tanto propio como de otros actores implicados (José Ramón), o cognitivo-afectivos, como la voluntad (María S) o la ilusión, que es el recurso más mencionado (César, Gonzalo):

Andrés: “Estás *aportando el sentir de un municipio*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Cristina: “El empeño y el cariño que le ponemos los de [municipio pequeño] a estar presentes en este proyecto que nos parece muy interesante y que, si ves de alguna manera que podamos participar más, nosotros participamos como sea” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Ramón: “También ha habido otro tipo de empresas que han llegado a hacer cosas puntuales, que han dejado su impronta o han querido hacer que su proyecto sumara, no hacer un mero trámite o engrosar su nómina, sino que *ha sido un poco por amor, también por inquietud...*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

María S: “Yo creo que cada uno desde su parcela está apostando por el proyecto y está intentando volcar todos sus conocimientos y *su voluntad* de que funcione” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

César: “Mi ilusión y mi confianza en el proyecto es lo que creo que es mi aportación a éste. La confianza que tengo en el proyecto y que todo lo que esté en mi mano voy a hacerlo” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: “[lo que yo apporto es] primero *ilusión*. Ilusión por ver que esto vaya a más y que estoy convencido que sí que va a más...” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Los recursos de tiempo suponen un coste de oportunidad para los actores privados

La contribución de los actores en términos de su inversión en **tiempo** es una de las más referenciadas (Carmen, Ernesto, Gonzo). El tiempo es un recurso destacado por las empresas privadas, que lo relacionan con el **coste de oportunidad** que les supone dedicar ese tiempo al proyecto y no a su negocio (Ernesto, Carlos):

Carmen: “[yo contribuyo con] mis propios recursos personales (...) y *luego de tiempo*” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Ernesto: “El tiempo que se tiene para dedicar a estas cosas... es que cada minuto que le metes a esto estás dejando de atender un minuto de tu negocio” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Gonzo: “Todos participamos voluntariamente. Y *dedicamos el tiempo* al proyecto por motivar... por la motivación de cada cual...” (técnico, empresa pública supramunicipal, órgano consultivo).

Carlos: “Todo el esfuerzo que estamos dedicando a estas reuniones, a estas jornadas, *estar aquí todo el día, ¿sabes? que nos cuesta dinero*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Carlos: “... *mientras yo estoy aquí mi competencia está visitando a un cliente*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Los actores se implican invirtiendo recursos cognitivos, como sus capacidades y conocimientos y recursos sociales, como las relaciones

En el análisis de contenido se identifican otros recursos que los actores invierten en el proceso, como los **cognitivos, económicos y sociales** (tabla V.18). Al ser preguntados por sus contribuciones al proceso, algunos actores destacan las capacidades y habilidades (Carmen), el conocimiento experto (María S) y práctico (Antonio) y las relaciones (Candela) que invierten en el proyecto:

Carmen: “[yo contribuyo con] mis propios *recursos personales, las capacidades y las actitudes y las aptitudes* que tengo como persona, que favorecen el que las cosas estén saliendo como están. Posiblemente podría haber otras personas que tendrían mejores, pero también hay muchas que tienen menos capacidad, y luego de tiempo” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

María S: “Yo creo que cada uno desde su parcela está apostando por el proyecto y está intentando volcar *todos sus conocimientos* y su voluntad de que funcione” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Antonio: “En las reuniones que tenemos pues que ir aportando las *ideas*, las inquietudes. Claro, como siempre he dicho, cada uno aportamos desde nuestra *experiencia* con respecto a la experiencia que tenemos dentro de nuestro municipio, a trasladar las necesidades que podemos tener en cada momento” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “[yo creo que contribuyo con] la parte que vengo trabajando desde 2016 de construir sinergias, relaciones, consolidarlas... *Mis relaciones y mis contactos*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Los actores se implican invirtiendo recursos económicos

Aunque todos los actores que representan a los diferentes municipios contribuyen con **recursos económicos** al proceso, solamente dos de ellos destacan su implicación en términos de procurar recursos económicos para que el proyecto se siga manteniendo y otro se refiere a esta contribución de manera tangencial:

Isabel: “Yo contribuyo a que en los presupuestos del Ayuntamiento del pueblo de [municipio pequeño] se contemplen todos los años ayudas o una partida presupuestaria para que este proyecto se siga manteniendo” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: “(...) realmente quien lleva a cabo, quien aporta el capital son los que nos reunimos en la Mancomunidad, que son los *alcaldes de cada uno de los municipios*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

V.2.2. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación

Para conocer cómo se mantiene la implicación de los actores durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA, nuestra cuarta cuestión a investigar se ha propuesto explorar los aspectos subyacentes al mantenimiento de la implicación por parte de los actores durante el proceso.

Los resultados del cuarto paso en nuestro análisis de contenido (figura V.3) se presentan en la tabla V.19.

Tabla V.19. Aspectos en los que reside la motivación e implicación

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
El contexto	12	16
- Atributos del ecosistema comarcal	4	6
o Amenazas y necesidades de la comarca	4	6
- Factores institucionales	1	2
o Concesión del Plan de Sostenibilidad Turística por parte de las administraciones regional y provincial	1	2
- El entorno de la co-creación	7	8
o Condiciones de receptividad	4	5
o Condiciones de equidad	3	3
Los actores	14	62
- Papel percibido de la persona que coordina el proyecto	3	3
o Papel motivador	3	3
- Papel percibido de la gerente (profesional externo)	2	2
o Papel motivador	2	2
- Papel percibido de otros actores individuales	2	4
o Papel motivador	2	4
- Atributos percibidos de los actores	10	14
o Implicación y motivación del resto de los actores	10	14
- Atributos de los actores	13	39
o Perspectiva de largo plazo	10	15
o Altruismo	5	7
o Orientación comarcal	7	10
o Responsabilidad	6	7
El proceso	20	139
- Aprendizaje	7	17
o Conocimiento del proyecto	6	12
o Conocimiento de los plazos del proyecto	2	2
o Conocimientos técnicos de turismo	2	3

Tabla V.19. Aspectos en los que reside la motivación e implicación (cont.)

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
El proceso (cont.)	20	139
- Desarrollo de relaciones	19	83
○ Satisfacción centrada en el proyecto	10	14
○ Confianza centrada en el proyecto	14	33
○ Identificación centrada en el proyecto	6	14
○ Confianza centrada en los actores	6	7
○ Identificación centrada en los actores	5	7
○ Confianza centrada en la comarca	4	5
○ Compromiso centrado en la comarca	3	3
- Avance en las actuaciones y resultados en el proceso	14	26
○ Renovación de fondos (Plan de Sostenibilidad Turística)	1	2
○ Reconocimiento	3	4
○ Avance y resultados (genérico)	13	20
- Experiencia	8	13
○ Disfrute	5	8
○ Aprendizaje	2	2
○ Experiencia de participar (genérica)	3	3
La orquestación del proceso	4	5
- Actuaciones orquestadas	4	5
○ Co-creación de la marca	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

Los actores se mantienen motivados e implicados en el proyecto porque el proyecto les permite afrontar las amenazas de la comarca

Al ser preguntados por su motivación para mantenerse implicados, los actores se refieren entre otros aspectos a las **amenazas** de la comarca (Candela, Nicolás, Teo), manifestando que el proyecto es necesario (Nicolás), es una oportunidad que hay que aprovechar (Candela):

Candela: “Bueno, pues yo veo que el proyecto encaja con mi vida, mi forma de vida, mi forma de trabajar, mi todo. Tiene todo el sentido y, como he dicho antes, *creo que es una oportunidad que tenemos que aprovechar* y conseguir lograr el objetivo que tenemos común todos, que es poner esta tierra en el lugar que se merece con todo lo que tenemos (...) *Tenemos amenazas importantes y tenemos que ser los que están lo suficientemente cohesionados para volver a sacar los dientes si hay que sacarlos*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Nicolás: “Mi motivación está clarísima. Mi motivación es que yo creo que esta comarca tiene futuro (...) creo que tiene muchos recursos a nivel de todo, a nivel de paisaje, a nivel de patrimonio, a nivel gastronómico, que está insuficientemente explotada, que, para nosotros, yo, pues *a mí uno de los grandes*

problemas que siempre me ha preocupado ha sido la despoblación (...) porque estoy en un pueblo que no ha hecho más que perder población desde los años 50, y eso lo veía. Entonces, para mí es uno de los grandes problemas (...) siempre he pensado que hacía falta una política turística buena, común, dar a conocer, ganarse el nicho de mercado de Valencia de una vez, que la gente subiera al interior como hacen en otros sitios, que conocen bien el interior, etcétera. Y esa es mi motivación principal y sigue siendo la motivación principal, trabajar por la comarca (...) (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Teo: *“Estoy más [motivado] porque las consecuencias de que un territorio primero mate su identidad cultural y luego pierda su identidad física, ese paisanaje (...) se empiezan a ver ahora, que son los macros... los parques eólicos, las macro instalaciones, las macro granjas... un entorno rural donde no hay personalidad. Lo que se ve no es un entorno real, sino que se ve un solar para explotar. Entonces empiezan a aparecer iniciativas foráneas que no sirven para desarrollar ese territorio, sino que sirven para expoliar ese territorio (...)”* (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Los actores se mantienen implicados durante el proceso porque perciben receptividad y equidad en el entorno de la co-creación

Nuestro análisis ha puesto de manifiesto que la **receptividad** en el entorno de las interacciones es importante a la hora de que los actores se mantengan implicados, y lo expresan en términos de que “se les tiene en cuenta” (Carlos), de que “se aceptan sus propuestas” (Leo) o de que “se les haga caso” (Montse). Esta misma idea es expresada en sentido contrario por Teo:

Carlos: *“[lo que me mantiene motivado es] que se nos tenga en cuenta a nivel político, es decir, que eso de momento está pasando, porque en el momento en que no nos tengan en cuenta, evidentemente nos bajamos del carro”* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Leo: *“Entonces yo creo que es eso, que hay una cohesión y el equipo de gobernanza siente que sus propuestas son aceptadas por los políticos. Yo creo que es algo como todo, si tú a un niño le obligas a estudiar, le obligas a estudiar, le obligas a estudiar, pero no hay nada a cambio, al final el niño... Y aquí yo creo que ellos curran mucho, pero ven que de lo que ellos proponen muchas de las cosas salen para adelante, pienso yo que eso es una de las motivaciones que puede haber para continuar”* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Montse: *“Yo di una opinión en la última reunión y se me ha hecho caso, con eso ya tengo un motivo”* (política, municipio grande, órgano de decisión).

Teo: *“[lo que puede hacer que nos desmotivemos es] percibir que nuestra voz u opinión no es tomada en consideración o no se refleja en las decisiones o en la forma de actuar”* (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Al referirse a los aspectos que consideran que son importantes para mantenerse implicados en el proceso, algunos actores otorgan importancia a la **equidad** que perciben en el proceso, y que expresan en términos de que en el proyecto “no hay prevalencia de unos municipios respecto de otros”:

César: “Yo creo que ya sabemos todos que el proceso es largo (...) también es una comarca que está formada por nueve municipios, de los cuales dos son grandes municipios, y que tradicionalmente han tenido una cierta rivalidad. *Entonces, el que esto se haya sustanciado, que estemos todos metidos en el mismo asunto sin prevalencia de nadie, es otra cosa que también, por lo menos a los municipios pequeños, nos gusta*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

El papel motivador de algunos de los actores subyace al mantenimiento de la implicación

El análisis de contenido ha desvelado que el **papel motivador** de algunos de los actores subyace al mantenimiento de la implicación del conjunto de los actores. Al ser preguntados por su implicación en el proceso, algunos de los actores se refieren al papel clave de la persona que coordina el proyecto y de la gerente, motivando al resto de los actores “tirando del carro” para que se mantengan implicados o “ilusionados”:

César: “(...) *mucha culpa de la de la ilusión que se tiene por Tierra Bobal, no cabe duda de que es por ellas [Amparo y Carmen] (...), todo el equipo este que se mueve, que son los currantes, son quienes tiran del carro, nosotros vamos empujando por detrás*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

De manera complementaria, y tal y como se ha analizado en el epígrafe V.1.2.2.3, los actores destacan el **papel motivador** de otros actores. Aunque este papel motivador es referido como una valoración favorable de estos actores (satisfacción centrada en los actores), en nuestro análisis de resultados se ha interpretado también que este papel motivador influye en el mantenimiento de los actores en el proceso. En concreto, se destaca el papel motivador o “animador” de la persona que coordina el proyecto y de la gerente (Gonzalo) y de Candela (Teo):

Gonzalo: “... *el motor de este proyecto ha sido Carmen ... ha animado, ha consolado a la persona que creía que esto no iba a más y tal. Fundamental la labor de Carmen en la Mancomunidad, no solamente el plan de dinamización y gobernanza turística, sino lo que es en sí la Mancomunidad*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Gonzalo: “Yo creo que *es muy importante la labor de una persona como la gerente. Que motive a las personas que están aquí*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Teo: “Candela *es motivadora porque... intenta motivar a la gente, quiere transformar a la gente, recuperar, transformar, no como cambio, sino como recuperar ideas de orgullo y de calidad, de cosas que se han hecho y que se han tendido a olvidar o a apartar. Es muy motivadora y conciliadora porque también trabaja en una*

institución que tiene que unir gente muy diversa (...)” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Los actores se mantienen implicados porque se orientan a trabajar por la comarca, son altruistas, son responsables, tienen una perspectiva de largo plazo y se contagian de la motivación e implicación de otros actores

En respuesta a por qué se mantienen motivados, algunos de los actores destacan motivaciones relativas a su forma de ser **altruista** u **orientada al bien común** (Carlos) o a contribuir a causas que no repercuten directamente en beneficio propio (Iván):

Carlos: “A ver, me motiva el seguir el Plan de Sostenibilidad, el poder intentar aportar mi pequeño granito de arena a la hora de experiencia o de opinión (...) si alguien no es proactivo y no le gusta trabajar de forma altruista, gratis entre comillas, porque al final es beneficio para todos, pero mientras yo estoy aquí mi competencia está visitando a un cliente... Entonces si no tienen ese carisma de asociacionismo, de trabajar en equipo por el bien común, porque está en el grupo, porque... es que van a ser todo problemas” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Iván: “Yo creo que la gente va por la misma motivación que tuve yo, es decir, porque es gente que siempre se pringa en estas cosas, que cree que es bueno trabajar por sacar algo adelante, aunque no te repercuta directamente, aunque no sea un rendimiento económico directo para ti. Entonces yo veo a la gente motivada” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Otros actores destacan la **responsabilidad** que sienten que tienen como una de las razones para mantenerse implicados:

José Lorenzo: “Pues ahora me veo más motivado y comprometido por los diferentes cargos y tal. No sé el tiempo que estaré, el que me duren las energías y las fuerzas y tal. Pero no sé, también por responsabilidad” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Algunos de los actores manifiestan ser **conscientes de los plazos del proyecto** cuando responden a por qué se mantienen implicados en el proyecto:

César: “Bueno, porque es un tema que no está agotado. Estamos en un proceso de creación, es un proceso de creación que va a ser largo porque su misma característica, el formar un destino turístico y que sea atractivo, no es una cuestión de días...” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: “Yo lo que veo es que estas necesidades que he dicho al principio todavía no están acabadas, entonces esto hay que trabajarlo. Llevamos tres años, desde el 19, hace tres años, y esto ha empezado a andar ahora. Así somos un destino turístico que acaba de empezarse cuando consolidarse nos va a costar horrores. Pero claro, había que empezar y se empezó. Y a través del tiempo, porque la gente, yo creo que la gente por lo menos los alcaldes, lo que yo veo desde Presidencia es que están ilusionados y ven, los alcaldes están motivados, piensan que lo que estamos haciendo es lo que

deberíamos haber hecho desde un principio, antes mucho antes” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

En algunos casos, los actores basan su motivación para seguir implicados en el proyecto con la **implicación en el proyecto que perciben en otros actores**:

Isabel: “Una vez que asistes a las reuniones y *ves cómo se desarrollan a nivel de implicación desde diferentes partes del territorio, tanto lo público como lo privado, y las ganas que tenemos todos de darle un empujón a nuestra comarca, pues es lo que hace asistir siempre e intentar no ponerte otra cosa en la agenda, que, si hay convocatoria, vamos todos para allí*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Lorenzo: “Yo a las personas *las veo muy motivadas*, yo creo que es un poco como yo, que te ves rodeado de gente muy válida y *dices “yo esto no me lo quiero perder, yo quiero participar, quiero seguir participando”* (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Leo: “Nos ponemos en manos de profesionales que nos indican cómo y llegamos a *un equipo de gobernanza que tenemos la gran suerte de que esté compuesto o formado por personas que quieren a su comarca*. Es así de difícil, pero de sencillo, *gente que cree en su comarca, o sea, en su conjunto*. Y *a esa ilusión, a ese carro nos seguimos subiendo los políticos*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores se mantienen implicados durante el proceso en base al avance en las actuaciones y resultados del proyecto

Como puede observarse en la tabla V.19, uno de los aspectos más referenciados por los actores al expresar el mantenimiento de su implicación en el proceso es el **avance en las actuaciones** del proyecto y la consecución de **resultados**. Algunos de los actores lo expresan en términos generales (Carlos, Cristina, Isabel) o refiriéndose a resultados concretos, como el **reconocimiento** por parte de la administración (María S, Federico), o la consecución del **Plan de Sostenibilidad** (Ernesto):

Cesar: “Claro [ahora sigue siendo la misma motivación]. Cada vez *se están viendo más cosas y se está dibujando un mapa precioso de futuro de este destino turístico*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Cristina: “Ahora *estoy más motivada porque creo que, aunque poco, estamos avanzando*, no solo aquí en [municipio pequeño], sino en toda la Mancomunidad *estamos avanzando*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Isabel: “Ahora *estoy un poquito más motivada, porque ya se están viendo resultados*. Cuando empiezas con este proyecto, igual dices bueno, esto es muy difícil, cada uno es de un padre y una madre, ya veremos si cuajamos o no cuajamos. Pero *viendo ya que se están viendo resultados*, que todos cuando vamos a poner una señal de turismo, aunque nos den la subvención por otro lado, buscamos que sea el mismo tipo de señal... todas esas cosas al final suman” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: “[para mantenernos motivados es importante] *que sigamos consiguiendo todo lo que se está consiguiendo*. Yo creo que eso se tiene que poner en valor, o sea, *todos los avances que se han conseguido*, el reconocimiento a nivel de la administración, creo que *eso nos motiva a todos* para pensar que estamos en el buen camino y que el esfuerzo está mereciendo la pena” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Federico: “Lo que contribuye a que nos mantengamos motivados *es ir viendo los resultados ir viendo...* pues en mi caso, por ejemplo, como cuando coincides con el secretario autonómico de Turismo, por ejemplo. Yo tengo mucha relación con él y nos llevamos muy bien y *cada vez que lo veo me habla orgulloso de todo el trabajo que se está realizando en nuestra comarca*, en la recuperación de patrimonio (...) *en el Plan de Gobernanza de Dinamización Turística de la Mancomunidad. Eso es una importante baza para que sigamos motivados*. En mi caso, en el caso político, te comento que cada uno podrá comentar su caso, pero en mi caso, por ejemplo, *que te reconozcan el trabajo y que te den la enhorabuena desde un ámbito superior siempre motiva mucho para continuar adelante*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Ernesto: “Yo creo que el que se haya mantenido la gente, digamos confiando en el proyecto y siguiendo pues eso, *remando en la dirección esta*, es un poco por eso, porque *el hecho de que ha salido el Plan este de Sostenibilidad* ha hecho que los ayuntamientos también sigan implicados en el proyecto, de que ninguno se desmarque (...)” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Los actores se mantienen implicados durante el proceso porque aprenden sobre turismo, han conocido mejor el proyecto y han entendido que es un proceso de largo plazo

Nuestro análisis de contenido desvela que el mantenimiento de la implicación se relaciona con el aprendizaje, expresado de manera genérica (Carlos, Teo) o de manera específica, refiriéndose a que han aprendido sobre **turismo** (Carmen) o sobre las iniciativas del **proyecto** (Federico) y sus **plazos**, entendiendo que es un **proceso largo** (María S, Antonio):

Carlos: “Ten en cuenta que, al estar dentro de los entresijos de la gobernanza, no cabe duda de que, *al conocer más cosas, te motiva más*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Teo: “Cuanto más sabes, más te puedes implicar, más a veces eres consciente que puedes aportar. Yo creo que sí, yo soy así de alegre, entonces *me motiva más...*” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Teo: “Te implicas más, conoces más, participas más y a mí eso me motiva más” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Carmen: “(...) [el Plan de Dinamización] afianzó el tema participativo (...) los alcaldes *participaban mucho*, les gustaba mucho, *les gustaba escuchar a las empresas*

(...) era para ellos una forma de aprender y ver cómo aplicar cosas a nivel particular” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Federico: “(...) el grado de vinculación es mucho mayor y ser conocedor de todas las iniciativas y del propio plan (...) pues te hace estar mucho más vinculado a todas esas iniciativas y al plan en general (...). Sí que es cierto que luego puedes conocer el plan y poder trabajar en ello y empezar a creértelo. Te motiva para seguir en el proyecto” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Antonio: “Creo que estos planes tan ambiciosos, creo que lo que ya hemos aprendido es que no puedes esperar que mañana te llenen el pueblo de no sé qué. Tienes que esperarte y eso es un trabajo de mucho tiempo. Poco a poco” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: “La evolución de todo este proceso que nos ha llevado a que todos ya estemos más en un escenario de pensar que está mereciendo la pena, que se están haciendo bien las cosas y que queremos seguir y que puede... es que al principio también desconocíamos los tiempos y lo queríamos todo rápido. O sea, aunque se insistía que había que poner las luces largas y que era un proceso lento... Es que estamos más acostumbrados a proyectos de corto plazo, de inmediatez y eso pues al final lo hemos entendido que es así, que no puede ser de otra manera” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores se mantienen implicados porque están satisfechos con la experiencia de participar, confían en el proyecto y se identifican con él

Algunos actores destacan la **satisfacción con el proyecto** y con su experiencia en el proyecto para mantenerse implicados, expresando que les gusta (Carlos, Carmen, Federico, Gonzalo), no les cansa (Gonzalo) y les retroalimenta (Carmen) para comprometerse más (Federico):

Carlos: “(...) en todo lo que se mueve intento estar, porque aparte me gusta y aprendo” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Carmen: “Yo la verdad, si hubiesen dicho ¿cómo vas a hacer tu trabajo? Nunca habría pensado que sería así, a mí... A mí me parece fantástico. Estoy alucinando aquí y me lo paso fenomenal y es como que me retroalimenta. Cada día para ir a más, a más, aunque me queje mogollón, porque digo ya no lo voy a coger más (...) pero porque es que me gusta. Evidentemente si no me gustase huiría, y disfrutarlo y ver los resultados, ver cómo va ha salido un hijito y ver cómo va creciendo, se va desarrollando y va teniendo su éxito” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Federico: “Siempre que te comprometes con un proyecto y que además te gusta y que tienes que salir adelante, siempre quieres comprometerte mucho más” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Gonzalo: “Yo soy una persona que cuando me involucro, me involucro en una materia, en una función, es al 100%, si no, no estoy. Eso de ir a medias no me gusta y además si me gusta el plan, el proyecto, todavía mejor. Si me meto es porque me

gusta el proyecto. Y si me gusta el proyecto, pues voy al 100% (...) No me canso, o sea, yo me doy cuenta de que cada vez aumenta más el trabajo y cada vez me encuentro más a gusto..." (político, organización focal, órgano ejecutivo).

La **confianza en el proyecto** es un factor relacional que se desarrolla durante el proceso y uno de los aspectos más referenciados por los actores al expresar el mantenimiento de su implicación (tabla V.19). Algunos actores relacionan su motivación y su implicación (expresada como compromiso o conexión⁴⁴) con la confianza que tienen en el proyecto y lo expresan en términos de creer en el proyecto (Andrés, Federico), de ver posibilidades (César) y de tener esperanza, recursos y cohesión para hacerlo (Candela):

Andrés: "[lo que hace que me sienta motivado es] esa conexión que tienes desde el principio. Yo conecté en el principio con este proyecto porque me pareció algo súper ilusionante. Sigo conectado *porque creo en él*. O sea, *yo creo que se puede conseguir todo lo que en este proceso de creación se construyó*" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Federico: "(...) *el nivel de compromiso, de compromiso personal que yo tengo con el proyecto es considero que bastante alto, porque creo mucho en él*" (político, municipio grande, órgano de decisión).

César: "Claro [ahora sigue siendo la misma motivación]. Cada vez se están viendo más cosas y *se está dibujando un mapa precioso de futuro de este destino turístico... Yo estoy más comprometido porque veo posibilidades y cada vez más*" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: "Veo el *compromiso, la esperanza, la ilusión*. Veo que todos sabemos, somos conscientes de que hay muchísimas cosas que hacer, que hay que priorizar de tantas cosas, pero *veo que tenemos los recursos, veo que tenemos la cohesión necesaria para hacerlo y eso es lo que nos mantiene ahí, con ese compromiso y con esas ganas*" (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Al ser preguntados por su motivación para mantenerse implicados, algunos actores se refieren a su implicación e intención de seguir implicados, expresándose en términos de estar involucrados y querer que el proyecto vaya a más (Gonzalo) o de querer aprovechar la oportunidad que les ofrece el proyecto (Candela) y lo relacionan con su **identificación con el proyecto**, que expresan en términos de tener los mismos valores que el proyecto (Gonzalo) de que el proyecto encaja con su forma de vida (Candela). Otros, se refieren a su implicación como "enganche" en el proyecto y lo relacionan con su **identificación con la marca**, expresada en términos de unión con ésta:

⁴⁴ En nuestra investigación, la conexión se ha analizado como identificación, si bien la cercanía conceptual entre diferentes factores relacionales como la identificación, el compromiso o la involucración se hace evidente en determinadas expresiones de los actores, que utilizan términos como compromiso, conexión o involucración para referirse a su implicación en el proyecto.

Gonzalo: “Ya todos estamos involucrados en el proyecto. Tenemos algo en común, que es el proyecto. Todos queremos que esto vaya a más. Tenemos los mismos valores en cuanto a la forma de pensar del proyecto” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Candela: “Bueno, pues yo veo que el proyecto encaja con mi vida, mi forma de vida, mi forma de trabajar, mi todo. Tiene todo el sentido y, como he dicho antes, creo que es una oportunidad que tenemos que aprovechar y conseguir lograr el objetivo que tenemos común todos, que es poner esta tierra en el lugar que se merece con todo lo que tenemos” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Andrés: “Tierra Bobal sí que lo ha conseguido, o sea, nos ha llevado a todos a ese punto de unión que posiblemente sea la ilusión, o sea, la emoción, o sea lo que sea que nos ha enganchado a este proyecto y que nos hace defenderlo...” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores se mantienen implicados en el proyecto porque tienen confianza en los actores y se identifican con ellos

Los actores manifiestan también su implicación en el proyecto y su predisposición a mantenerse implicados en el proyecto a partir de la **confianza en los actores** (Iván, Candela, María S) y de la **identificación con los actores**, que expresan en términos de cohesión (Candela) y de unión (César):

Iván: “Tenía ilusión al principio. Y la sigo teniendo. Ahora creo que se puede hacer. Creo que se puede hacer lo que te comentaba, convertir esta comarca en un destino gastronómico que funcione. Creo que se puede hacer. Creo que hay material. Creo que hay personas en la comarca que lo pueden llevar a cabo. Y lo pensaba. Cuando empezamos a ver, lo pensaba cuando me vine aquí. Es decir, yo me vine aquí porque pensaba que aquí había potencial” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Candela: “Yo el equipo [de gobernanza], lo veo positivo ahora mismo, veo que podemos y queremos sacar adelante el proyecto y eso es lo más importante para seguir” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

María S: “(...) el nivel de participación, de involucración, de participación antes que arrancáramos con el proyecto de Dinamización Turística era infinitamente menor. Con este [proyecto] nos hemos ilusionado, nos hemos apasionado y yo creo que ha tenido mucho que ver también a parte de la voluntad de querer formar parte de un proyecto tan interesante y necesario. Es con todo el equipo que hemos contado para sacar adelante todo el trabajo que se ha hecho” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Candela: “Veo el compromiso, la esperanza, la ilusión. Veo que todos sabemos, somos conscientes de que hay muchísimas cosas que hacer, que hay que priorizar de tantas cosas, pero veo que tenemos los recursos, veo que tenemos la cohesión necesaria para hacerlo y eso es lo que nos mantiene ahí, con ese compromiso y

con esas ganas” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

César: “(...) En cuanto ves que estás unido a otros ocho que tienen los mismos intereses que tú, pues resulta que sí, yo sí que estoy comprometido [con el proyecto. La prueba es que en cuatro años he faltado a muy pocas reuniones” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores se mantienen motivados e implicados en el proyecto porque tienen confianza en la comarca y se sienten comprometidos con la comarca

En sus referencias a cuál es su motivación para seguir implicados en el proyecto, algunos actores manifiestan que es la misma desde el principio y se refieren a su **confianza y compromiso con la comarca** en términos de mejorar y trabajar por la comarca o en términos de ayudar a todos los pueblos de la comarca (Nicolás, Candela, José Ramón):

Nicolás: “Mi motivación está clarísima. Mi motivación es que yo creo que esta comarca tiene futuro (...). Esa es mi motivación principal y sigue siendo la motivación principal, trabajar por la comarca. Y ahí me he encontrado además gente que también tiene esa motivación, fuera de los localismos” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Candela: “Mi formación, mi vida está volcada a mejorar lo que está a mi alrededor. Me duele mucho que se hable tanto de la España vaciada de la población rural y luego nadie haga nada. Entonces me parece que he tomado partido y me lo tomo quizá demasiado a pecho” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

José Ramón: Sí [estoy motivado] porque tengo mucha vinculación con muchos pueblos de la comarca y los conozco todos y siempre he intentado ayudar al que más falta le hace y en este caso, lo que hay que intentar con este Plan, sobre todo, es que no haya un crecimiento asimétrico en toda la comarca, sino que sea lo más homogéneo posible, aunque sabemos que eso es difícil, pero intentar que todos vayamos a la misma velocidad” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

La co-creación de la marca ha contribuido al mantenimiento de la implicación de los actores en el proyecto

De entre las actuaciones que han sido orquestadas, la **co-creación de la marca** es mencionada por los actores como una actuación sobre la que reside su implicación en el proyecto.

Al referirse a los aspectos que les mantienen motivados, los actores mencionan la consecución de la marca como un “condicionante” (Ernesto) o un “punto de inflexión” (Iván) para “terminar de darle un empujón” (Ernesto), manteniéndoles implicados. La co-creación de la marca es también mencionada como un aspecto que les mantiene “conectados” en el sentido de implicados, con el proyecto (Andrés):

Ernesto: “(...) Y si los ayuntamientos no se han desmarcado y ahí hay unos fondos que invertir y digamos *con la estructura que se ha creado de Tierra Bobal, que por primera vez hay como una marca paraguas que envuelve a la comarca, etc.*, Bueno, digamos que *son los condicionantes en los que te apoyas como para decir bueno, vamos a ver si con esto terminamos de darle un poco el empujón, de que sea una realidad el destino turístico*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Iván: “Pues que yo creo que *se han visto progresos. Por ejemplo, el conseguir una imagen de marca, además que me pareció bien trabajada, buen logo. Es decir, a mí me pareció que aquello fue un punto de inflexión, sinceramente para mí y yo creo que para varios del equipo, el ver que todo eso que llevábamos dándole vueltas un año que no sabíamos muy bien por dónde iba a salir se concreta al menos en una imagen, en una web, en un logotipo, en un nombre.* Para mí eso fue un punto de inflexión, o sea, porque veía algo tangible. Dices de lo que hemos estado haciendo y discutiendo y hablando. Pues ya, ya va habiendo algo, ya ves algo que se puede tocar, puedes tocar un logo, no sé. Algo tangible. *Yo creo que a la gente nos mantiene un poco eso...*” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Andrés: “Sí que es verdad que *conectas tanto con el proyecto, creo que tiene que ver un poco con participar en el proceso desde el principio hasta el final. Es decir, he participado en cómo crear el nombre, cómo crear la marca, qué colores vamos a utilizar, vamos, desde lo más pequeñito hasta lo más grande, entonces esto te vincula quieras o no, a nivel emocional, a nivel profesional, con lo que se crea*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

V.2.3. Síntesis

Los resultados expuestos con anterioridad se sintetizan a continuación en función de las cuestiones de investigación planteadas para abordar el objetivo de investigación relativo a cómo se mantiene la implicación de los actores durante el proceso.

CI.3. ¿Qué tipo de implicación mantienen los actores durante el proceso?

Nuestra tercera cuestión a investigar se ha basado en conocer qué tipo de implicación mantienen los actores durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Los resultados del análisis de contenido muestran la **naturaleza dinámica de la implicación** al desvelar que, tres años después de dar comienzo el proceso, todos los actores manifiestan estar motivados para seguir implicados en el proceso. En concreto, los actores se mantienen implicados en el proyecto aportando principalmente recursos afectivos y de tiempo, además de conocimiento, experiencia, relaciones y recursos económicos. El análisis de contenido ha desvelado también que los actores mantienen diferentes tipos de comportamiento de implicación, como los de coordinación, representación, consulta y co-decisión, que se suman a los comportamientos de

influencia y movilización, co-desarrollo y aumento, identificados previamente en la literatura revisada como comportamientos de implicación del consumidor.

Nuestros resultados capturan la **naturaleza sistémica de la implicación** al desvelar que determinados comportamientos de implicación contribuyen a retroalimentar el proceso y a institucionalizar la co-creación. Por otra parte, algunos comportamientos de implicación resuenan en actores no implicados que pueden pertenecer al mismo o a diferentes ecosistemas. En concreto, el análisis de contenido desvela que los comportamientos de influencia y movilización tienen efectos en actores que pueden pertenecer a otros sectores distintos al turismo.

CI. 4. ¿En qué aspectos se basa el mantenimiento de la implicación?

Nuestra cuarta cuestión a investigar se ha propuesto conocer cuáles son los aspectos en los que se basa el mantenimiento de la implicación de los actores durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Nuestros resultados han permitido identificar que los aspectos subyacentes al mantenimiento de la implicación se refieren a diferentes elementos identificados en nuestro marco teórico conceptual de la CCVMA.

En primer lugar, el mantenimiento de la implicación reside en factores relativos al **contexto** en diferentes niveles. En el nivel del **ecosistema comarcal**, se destacan las amenazas a las que se enfrenta la comarca, así como factores institucionales como la concesión del Plan de Sostenibilidad Turística por parte de las administraciones en diferentes niveles de contexto (regional y nacional). En el **nivel del entorno de la co-creación**, se destacan las condiciones de receptividad y equidad como subyacentes al mantenimiento de la implicación.

Un segundo grupo de factores en los que reside el mantenimiento de la implicación es el relativo a los **actores**. Los aspectos relativos a los actores se refieren al papel motivador de algunos de los actores y a los atributos de los actores, como su altruismo, su sentido de la responsabilidad y su perspectiva de largo plazo, que en parte han adquirido como aprendizaje del proyecto. El análisis ha desvelado además que los actores relacionan su motivación para mantenerse implicados en el proyecto con la implicación que perciben en otros actores.

Un tercer grupo de factores se refiere al **proceso** de co-creación y a sus diferentes subprocesos de la CCVMA. El mantenimiento de la implicación reside en la experiencia de participación y en el **aprendizaje y desarrollo de relaciones**, como la confianza, la satisfacción y la identificación con el proyecto y la confianza e identificación con los actores, además de en factores que se han reforzado durante el proceso, como la confianza y el compromiso con la comarca. De la misma manera, el subproceso de **valor**, a través del avance en las actuaciones y los resultados conseguidos (nivel del proyecto), y de la experiencia de participar (nivel particular), contribuyen a mantener la implicación de los actores.

En cuarto lugar, la **orquestación del proceso** subyace al mantenimiento de la implicación a partir de la co-creación de la marca.

V.3. El ajuste de intereses y expectativas

El tercer objetivo de nuestra investigación se propone explorar cómo se produce el ajuste de intereses y expectativas en un proceso continuo y orquestado de CCVMA, planteando dos cuestiones a investigar.

CI.5. ¿Qué tipo de ajustes se producen durante el proceso?

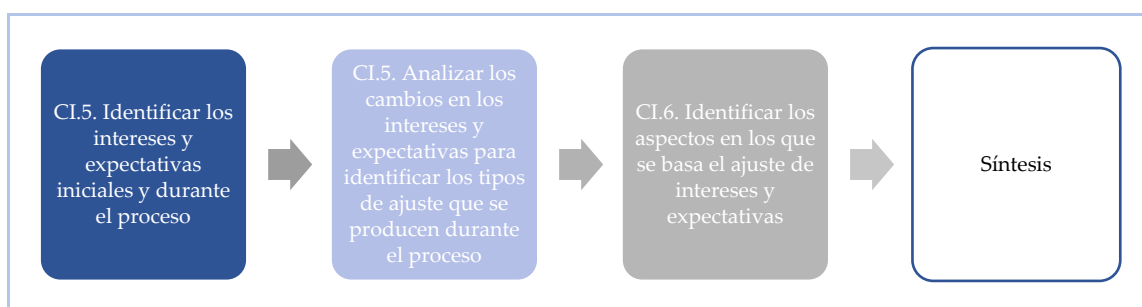
Para responder a esta cuestión a investigar, el primer paso de nuestro análisis de contenido se centra en conocer los intereses y expectativas que los actores manifiestan tener al inicio del proceso y los que expresan tener durante el proceso. Para ello, se consideran los intereses y expectativas expresados en términos de motivaciones, intereses, objetivos y/o expectativas, así como otras expresiones relacionadas. En un segundo paso, el análisis se centra en conocer si ha habido cambios entre los momentos inicial y durante el proceso para identificar qué tipo de cambios o ajustes se han producido a lo largo del proceso.

CI.6. ¿En qué aspectos se basa el ajuste de intereses y expectativas?

Para responder a esta cuestión a investigar, nuestro análisis de contenido se enfoca en explorar los aspectos subyacentes al ajuste de intereses y expectativas. La naturaleza de esta cuestión a investigar considera cualquier elemento, factor, atributo, etc., que emerja del análisis y que ayude a responder a nuestra sexta cuestión de investigación.

El proceso de análisis de contenido seguido para abordar el tercer objetivo de la presente investigación y responder a la quinta y sexta cuestiones de investigación ha seguido la secuencia planteada en la figura V.4.

Figura V.4. Proceso de análisis y exposición de resultados de las cuestiones de investigación 5 y 6



Fuente: Elaboración propia

V.3.1. Los ajustes que se producen durante el proceso

Para conocer cómo se produce el ajuste de intereses y expectativas durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA, nuestra investigación se propone conocer, en primer lugar, qué tipos de ajuste de intereses y expectativas se producen durante el proceso.

El análisis de contenido requerido para abordar la quinta cuestión a investigar ha seguido dos pasos (figura V.4) cuyos resultados se exponen en los epígrafes V.3.1.1 y V.3.1.2 siguientes. Por otra parte, y aunque la presente investigación no tiene un enfoque cuantitativo, los datos relativos a estos resultados se presentan en la tabla V.20. Se ha considerado que la presentación del número de actores que citan y del número de referencias relativas a los intereses y expectativas expresados por los actores al inicio y durante el proceso contribuye a aportar transparencia y a facilitar el análisis.

Tabla V.20. Intereses y expectativas al inicio y durante el proceso

INTERESES Y EXPECTATIVAS	INICIALES		DURANTE EL PROCESO	
	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Centrados en el nivel compartido	19	63	23	52
Centrados en la comarca	17	47	16	32
Sostenibilidad de la comarca	11	22	9	15
Visibilidad y posicionamiento de la comarca	7	8	4	5
Autoconocimiento y orgullo de pertenencia a la comarca	-	-	3	4
Centrados en el proyecto	19	47	17	29
Cohesión- unir fuerzas a favor del proyecto	11	20	-	-
Creación y desarrollo del destino turístico	11	17	8	8
Visibilidad y posicionamiento del destino	8	9	4	4
Implicar a más actores en el proyecto	-	-	3	3
Aportar, contribuir al proyecto	4	5	1	1
Otros (planificación, creación de producto turístico, generar visitas)	6	8	3	3
Centrados en el nivel particular	17	47	6	8
Centrados en la entidad o grupo de interés representado	14	37	5	6
Ejercer la responsabilidad de representar a la entidad o grupo de interés correspondientes	11	17	-	-

Tabla V.20. Intereses y expectativas al inicio y durante el proceso (cont.)

INTERESES Y EXPECTATIVAS	INICIALES		DURANTE EL PROCESO	
	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Centrados en el nivel particular (cont.)	17	47	6	8
Centrados en la entidad o grupo de interés representado (cont.)	14	37	5	6
Conseguir resultados para la entidad representada	10	47	5	6
Aportar a la entidad representada	-	-	3	4
Establecimiento de alianzas, contactos y relaciones	1	5	1	1
Creación de empresas turísticas (municipio)	2	2	1	1
Visibilidad y posicionamiento de la entidad representada	7	10	-	-
Sostenibilidad (municipio)	2	5	-	-
Autoconocimiento y orgullo de pertenencia al municipio (municipios)	-	-	1	1
Centrados en uno mismo (personal y profesional)	6	13	2	2
Visibilidad personal	2	2	-	-
Establecimiento de contactos y relaciones	1	2	-	-
Curiosidad	1	1	-	-
Legitimidad personal	1	1	-	-
Poder vivir en la comarca	1	1	2	2
Orgullo personal	2	4	-	-
Conocer gente, conocer la comarca	1	3	-	-
Objetivo común			23	32

Nota: como se expone en el epígrafe V.3.1.1, la suma de n. de referencias de niveles inferiores no coincide con el n. de referencias de niveles superiores debido a que los niveles superiores se han codificado sin sumar los descendientes. De esta forma, se evidencia que una misma referencia se codifica en distintos conceptos (en distintos tipos de intereses y expectativas), ya que si se sumara el total agregado sería mayor.

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

V.3.1.1. Intereses y expectativas de los actores al inicio y durante el proceso

Nuestro análisis de contenido ha identificado los intereses y expectativas que los actores manifiestan tener al inicio y durante el proceso. Las evidencias relativas a los intereses y expectativas identificados se proporcionan a lo largo de la exposición de resultados.

Los actores expresan sus intereses y expectativas orientándose a diferentes centros de atención en diferentes niveles

Durante el primer paso en nuestro proceso de análisis, se desveló que los actores expresan sus intereses y expectativas orientándose a **diferentes centros de atención**, que corresponden a **diferentes niveles particulares y compartidos**. A partir de este primer hallazgo, se ordenan los intereses y expectativas de los actores en función de cuál es el centro de atención (comarca, proyecto, entidad representada, uno mismo) al que orientan sus intereses y expectativas, diferenciando los intereses compartidos a nivel de la comarca y/o el proyecto y los intereses particulares referidos a la entidad o grupo de interés representado y/o a uno mismo (a nivel personal y profesional), tal y como se observa en la tabla V.20.

Los actores combinan los diferentes intereses y expectativas y los orientan a diferentes niveles y centros de atención de manera simultánea

Además de orientarse a diferentes centros de atención en diferentes niveles, el análisis de contenido desvela que los actores pueden expresar a la vez intereses y expectativas particulares y compartidos, refiriéndose **de manera simultánea a diferentes centros de atención** (e.g. la sostenibilidad de la comarca, que se cree el destino, representar al municipio, obtener legitimidad personal). Esta evidencia se obtiene tanto del análisis de contenido de las expresiones de los actores, como de los datos relativos al n. de referencias relativas a códigos de nivel superior (i.e. nivel compartido, nivel particular) y de referencias relativas a códigos de nivel inferior (i.e. centrado en el proyecto y en la comarca; centrado en la entidad representada y en uno mismo), contenidos en la tabla V.20.

Como se observa en la tabla, el n. de referencias relativas a los intereses y expectativas en el nivel compartido es inferior a la suma de referencias relativas a los intereses y expectativas centrados en la comarca y en el proyecto. Esto es así porque un mismo participante puede referirse, en una misma referencia, a intereses centrados en el proyecto y en la comarca, de manera que se codifica de estas dos maneras. Si la codificación de intereses y expectativas centradas en el nivel compartido se realiza agregando descendientes, se sumaría esta misma referencia dos veces y el n. de referencias en el nivel compartido coincidiría con la suma de los niveles inferiores. Sin embargo, se han codificado las referencias que expresan intereses y expectativas compartidos directamente, sin sumar los descendientes, para poder observar esta evidencia. Esto mismo sucede con la suma de los intereses y expectativas, centrados en la entidad representada y en uno mismo, en relación con el total de referencias de los intereses y expectativas centrados en el nivel particular. A continuación, se exponen algunos ejemplos que ilustran estas evidencias.

Así es como Candela se orienta a la vez a la comarca (“poner esta tierra en el lugar que merece”; “mejorar todo lo que me rodea”) y a la entidad que representa (“mejorar todo lo relacionado con el tema del vino”), al inicio del proceso:

Candela: [mi principal motivación e interés era] conseguir lograr el objetivo que tenemos común todos, que es *poner esta tierra en el lugar que se merece* con todo lo

que tenemos (...) tenía claro que me iba a sentir una cobarde si viviendo aquí no había hecho lo que hubiera estado en mis manos *por mejorar lo que lo que me rodea a todos los niveles, sobre todo lo relacionado con el tema de del vino*" (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Al ser preguntado por sus intereses y expectativas al inicio del proceso, Andrés expresa sus intereses y expectativas en relación con la entidad que representa (representar a su municipio y que su municipio fuera visible a nivel turístico) y al proyecto ("que la Mancomunidad empezase a sentar las bases de lo que se quería conseguir"):

Andrés: *"Eres el representante del municipio y estás obligado a estar. Yo diría que eso es un 50% de la motivación. Tu obligación personal como representante público"* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Andrés: *"Necesitábamos, como pueblo, ya que hablo desde un nivel más personal, sentir que [municipio pequeño], en mi caso, tenía algo que decir a nivel turístico, o sea, ubicarnos un poco y que la Mancomunidad como ente que nos envuelve a todos empezarse a sentar las bases de lo que se quería conseguir"* (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Algunos actores expresan sus intereses y expectativas como deseos y otros expresan sus expectativas como confianza o probabilidad

El análisis de contenido pone de manifiesto que la concepción de los **intereses** siempre se refiere a lo que se quiere o desea que suceda, mientras que la concepción de las **expectativas** puede referirse a lo que se quiere o desea que suceda o bien a lo que se cree que puede suceder, en términos de probabilidad o confianza en que suceda.

En estas dos citas de Carlos puede observarse que, al ser preguntado por sus motivaciones, intereses, expectativas y/u objetivos iniciales responde en términos de lo que quiere que suceda (**intereses y expectativas como deseos**) y en otro momento manifiesta que al inicio del proceso no esperaba nada porque no sabía qué podía esperar (expectativas como probabilidad o confianza):

Carlos: *"A nivel municipio de Chera, lo mismo, es decir [mi interés era] que se abriese su abanico de oportunidades y de escaparate hacia la galería turística"* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Carlos: *"No esperaba nada porque no sabía muy bien a dónde me metía"* (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Otros actores, sin embargo, pueden referirse a las diferentes concepciones de las expectativas (**expectativas como deseos y expectativas como probabilidad**) de manera simultánea. José Lorenzo y Leo expresan a la vez no tener expectativas o no saber qué pueden esperar (expectativas como probabilidad), pero sí querer o esperar algo (expectativas como deseo o interés):

José Lorenzo: *"Expectativas no tenía muchas... Tenía la esperanza de que algún día consiguiéramos poner en común a todos los ayuntamientos, que vayan todos a una y*

tal” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Leo: “No sabíamos muy bien a que nos enfrentábamos y no sabíamos qué podíamos esperar... es decir, nosotros queríamos... se quería algo a nivel de equipo, pero no se sabía el qué” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

V.3.1.2. Cambios en los intereses y expectativas de los actores durante el proceso

La comparación entre los intereses y expectativas que los actores manifiestan tener al inicio y durante el proceso, así como la consideración de otras expresiones relacionadas, ha permitido analizar los cambios entre ambos momentos para identificar los diferentes tipos de ajuste que se producen durante el proceso.

V.3.1.2.1. Cambios relativos a qué se espera y desea: ajuste en el tipo de intereses y expectativas

La comparación entre los intereses y expectativas manifestados por los actores al inicio y durante el proceso (tabla V.20), así como el análisis de sus diferentes expresiones, permite identificar si ha habido cambios en los intereses y expectativas que manifiestan tener los actores al inicio y durante el proceso.

Durante el proceso, los actores mantienen o modifican los intereses y expectativas expresados al inicio del proceso

Nuestro análisis de contenido desvela que los actores mantienen o modifican aquello que desean y/o esperan a lo largo del proceso. Algunos actores **mantienen los mismos intereses y expectativas** expresados al inicio del proceso (Gonzalo, Isabel):

Gonzalo: “Lo que yo quería, lo que quería yo al principio, cuando empezamos es que nuestra comarca fuera a más, tanto social como económicamente, y vamos a más. ¿Y qué es lo que espero al final? En este momento puede que vayamos a más” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Isabel: “Bueno pues ahora el interés es lo mismo que te comentaba antes. Es vivir dignamente en nuestro territorio y no tener que irnos a las grandes ciudades que acumulan cientos y miles de personas y de contaminación y ruido” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Otros actores, sin embargo, **modifican las expectativas** durante el proceso (Andrés, José Lorenzo). Así es como Andrés, quien manifestó intereses y expectativas relacionados con la visibilidad de su municipio (ver cita más arriba), durante el proceso expresa intereses relativos al proyecto y la comarca, a la vez:

Andrés: “Yo cuando ya me formé [durante el proceso] me hice la idea de lo que esto era, en verdad que mis expectativas eran altas. Es decir, que esto es un proyectazo que hay que estar aquí, hay que apoyarlo. Y entonces mi expectativa

es sobre todo *que la gente de la comarca sintiese lo que estábamos sintiendo los que participamos en la creación de todo esto*, que se sintiesen, no sé si arraigo, ese sentido de pertenencia a algo, no se, poner en común todo (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Andrés: “A largo plazo la *expectativa principal es el posicionamiento de nuestra comarca a nivel turístico* para que consecuentemente haya, pues otras cosas. Pues no sé, poner un freno a la inflación. Un poco de inyección de actividad económica, que no haya tanto éxodo hacia las ciudades, que la gente joven se quiera quedar aquí. Un poco todo esto, es una perspectiva muy utópica. Ya lo sé” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Por su parte, José Lorenzo, quien manifiesta tener la esperanza de conseguir que los ayuntamientos se unieran al inicio del proceso (ver cita más arriba), cambia sus intereses y expectativas durante el proceso:

José Lorenzo: “*Ahora la expectativa es conseguir ser un destino turístico de verdad, a la altura de otros como ya hemos mencionado, de Cullera, Gandía, Benidorm en un plazo de seis años, ocho años, algo así*” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

De manera agregada, conseguir orgullo de pertenencia, tanto a la comarca como al municipio, e implicar a más actores, son intereses y expectativas manifestados solo durante el proceso, mientras que conseguir la cohesión de los actores son intereses y expectativas manifestados solo al inicio del proceso

Como se observa en la tabla V.20 anterior, los actores manifiestan algunos intereses y expectativas al inicio del proceso que no manifiestan tener durante el proceso y expresan algunos intereses y expectativas durante el proceso que no manifiestan tener al inicio del proceso.

Conseguir la **cohesión de los actores** es un tipo de interés o expectativa que solo es expresado al inicio del proceso y se refiere a conseguir la cohesión de los actores para trabajar juntos por un proyecto:

Carmen: “[me motivaban] las experiencias, *la experiencia de que cuando un grupo de personas se une para hacer algo es mucho... el resultado siempre es mucho mejor*. Y porque teníamos costumbre de trabajar aisladamente para un municipio, para otro, para otro, pero no proyectos comunes” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Cristina: “[para mí el principal interés era] *estar unidos*, es que nos estamos muriendo, *que no teníamos ningún proyecto común...*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Federico: “*No se había trabajado nunca en conjunto en turismo (...)* jamás habíamos trabajado sobre ello. *Esa necesidad sí que era muy grande y estaba muy presente ahí, al menos para mí personalmente*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Leo: “Yo quería que hubiese algo que nos uniese por ese sentimiento de comarca. Cada uno haciendo la guerra por nuestro lado no llegamos a ningún sitio, pero si nos juntamos, todos podremos conseguir algo” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Montse: “[la necesidad que tenía] era *estar todos juntos, el estar toda la comarca juntos*, no por ser unos más y otros menos” (política, municipio grande, órgano de decisión).

Otros intereses y expectativas, como conseguir **orgullo de pertenencia**, tanto a la comarca como al municipio (Federico), así como **implicar a más actores** (Federico, Candela, Carmen), son intereses y expectativas que solo se manifiestan durante el proceso.

Federico: “Creo, bajo mi punto de vista, que la primera necesidad que tenemos nosotros en estos momentos, hablo de la Mancomunidad [refiriéndose a la comarca], pero hablo también, por ejemplo, en mi caso de [municipio grande], *es que los propios ciudadanos y ciudadanas de nuestro territorio nos creamos, me incluyo incluso, nos creamos lo que de verdad tenemos*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Federico: “[mis expectativas ahora] creo que *es el momento de dar un poco más de participación* (...) es un trabajo que se tiene que hacer, pero no considero que no se haya hecho porque no se quiera ni nada, sino porque todo lleva sus tiempos y evidentemente es todo muy costoso, pues no podemos tener (...) los resultados de un proyecto de tal envergadura no se tienen de un año para otro ni de un día para otro, es costoso, pero *sí que es cierto que la labor participativa de puertas para fuera es importante*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Candela: “Ahora mis expectativas... Me da la sensación de que *hay que hacer algo, hacer un ruido para conseguir que el resto del territorio sienta que algo está cambiando y que algo está pasando*, pero de verdad, en serio. Y eso no se puede hacer dilatadamente, eso hay que hacerlo ya *para que realmente la gente aporte, apoye, esté atenta a lo que se está haciendo y participe*” (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Carmen: “Ahora una de las cosas que quiero y que tenemos que conseguir es que, entre los que estamos implicados directamente y los que no, somos unos 30 ó 40, que estamos más o menos enredados en el rollo, pero *hace falta que la participación se expanda, como yo digo*” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Nuestros resultados desvelan que el cambio en el tipo de intereses y expectativas que los actores manifiestan tener al inicio y durante el proceso es un tipo de ajuste que se produce durante el proceso. Este tipo de ajuste no implica necesariamente una alineación con los intereses a nivel compartido. Para distinguir este tipo de ajuste de otros tipos de ajuste identificados en nuestro análisis de contenido, nos referimos a este ajuste como **ajuste en el tipo de los intereses y expectativas**. En nuestro estudio, la

mayoría de los intereses y expectativas expresados al inicio del proceso se mantienen durante el proceso.

V.3.1.2.2. *Cambios relativos a cuándo se espera y desea: ajuste en el plazo de los intereses y expectativas*

El análisis de contenido permite desvelar que algunos de los actores se refieren al **momento en que se pueden esperar resultados** como una forma de expectativa. En estas expresiones de José Lorenzo, José Rafael y Leo se destacan “los tiempos”, “la velocidad” o el “momento de ver resultados”:

José Lorenzo: “Mis expectativas la verdad es que no eran conseguir *lo que se ha conseguido en tan poco tiempo*” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

José Ramón: “Se está avanzando por el camino adecuado, *independientemente de la velocidad que se pueda llevar*, pero sí que puede llevar a un buen puerto el proyecto” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Leo: “ (...) yo creo que en las primeras reuniones ya se puso de manifiesto. Es lo que decía antes, *los empresarios querían que con la primera subvención ya se vieran resultados*, es lógico. Los políticos decían “*hemos invertido también un dinero, hay que ver ya resultados*” (...) yo creo que cada uno teníamos una idea, pero *todos queríamos ver resultados enseguida* y yo creo que costó un poco hasta que todos cedimos” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Durante el proceso, los actores ajustan el plazo de las expectativas de corto a largo plazo y de largo a corto plazo

La comparación entre las expectativas al inicio y durante el proceso ha permitido identificar que los actores han modificado estas expectativas relativas al momento o **plazo** a lo largo del proceso. Antonio y María S expresan cómo han evolucionado sus expectativas relativas al momento de realización de resultados, desde el inicio del proceso, pasando de querer resultados a corto plazo a comprender que es un proceso de largo plazo:

Antonio: “Al principio mis expectativas... es que soy demasiado impaciente. *Es decir, quiero ya, quiero ver lo que pasa, quiero ver esto. Bueno, pues ahora pienso que poquito a poco lo vamos viendo a otro ritmo*, que hay más cosas, pero bueno... Creo que estos planes tan ambiciosos, creo que lo que ya hemos aprendido es que *no puedes esperar que mañana te llenen el pueblo de no sé qué. Tienes que esperarte y eso es un trabajo de mucho tiempo. Poco a poco*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

María S: “... es que *al principio* también desconocíamos los tiempos y *lo queríamos todo rápido*. O sea, *aunque se insistía que había que poner las luces largas y que era un proceso lento*... Es que estamos más acostumbrados a proyectos de corto plazo, de

inmediatez y eso pues al final lo hemos entendido que es así, que no puede ser de otra manera” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Aunque han comprendido que los resultados finales solo se alcanzarán en el largo plazo, algunos actores consideran que hay que visibilizar resultados concretos en el corto plazo. Curiosamente, estos actores son actores privados (Ernesto). Gonzo, quien representa a la administración pública, se refiere en el mismo sentido a cómo las empresas privadas necesitan materializar algunos resultados en el corto plazo:

Ernesto: “(...) es ahora un poco donde hay que cargar las tintas en hacer producto y promoción, porque lo demás es donde creo que sí que se ha hecho algo, pero ahora si no se aprovecha para eso y que eso genere visitantes y genere negocio, pues está claro que al final acabaremos por no tener nada” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Gonzo: “Los representantes de algunas empresas que participan en la gobernanza...ellos *necesitan soluciones ya* y necesitan cosas prácticas (...) *necesitan ver resultados lo más pronto posible*” (técnico, empresa pública supramunicipal, órgano consultivo).

Nuestros resultados desvelan que el cambio relativo al momento de realización de los intereses y expectativas que los actores manifiestan al inicio y durante el proceso es un tipo de ajuste que se produce durante el proceso. Para distinguir este tipo de ajuste de otros tipos de ajuste identificados en nuestro análisis de contenido, nos referimos a este ajuste como **ajuste en el plazo de los intereses y expectativas**. En nuestro estudio, los actores ajustan el plazo de los intereses y expectativas relativos a resultados finales del proyecto del corto al largo plazo, aunque en paralelo pueden manifestar intereses y expectativas a corto plazo.

V.3.1.2.3. Cambios relativos a cuánto se espera que se cumplan: ajuste en el grado de los intereses y expectativas

El análisis de contenido ha puesto de manifiesto que algunos de los actores responden a cuáles son sus intereses y expectativas concibiendo las expectativas como confianza o probabilidad y manifiestan mantener o aumentar sus expectativas iniciales (o el grado de confianza en que se conseguirá aquello que se desea).

Durante el proceso, los actores ajustan el grado de las expectativas, concebidas como confianza o probabilidad

En la presente investigación, el ajuste en el grado de confianza se ha analizado como **desarrollo de la confianza** y las expresiones relativas a cómo los actores mantienen o aumentan sus expectativas iniciales, concebidas como confianza, han sido analizadas en el epígrafe V.1.2.3.4 (confianza centrada en el proyecto). A modo de ejemplo, se presentan en esta sección las expresiones de Andrés, César y Leo, quienes evidencian que durante el proceso sus expectativas se mantienen o han aumentado (ajuste en el grado):

Andrés: “Yo al principio venía con unas expectativas un poco bajas y conforme fue evolucionando el proceso de creación *mis expectativas aumentaron*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

César: “(...) Las expectativas que tengo [durante el proceso] es que *confío más en que esto se va a llevar a término, que esto tendrá un resultado que será una satisfacción para todos*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Leo: “No sé hasta dónde vamos a llegar, pero claro, lógicamente vas cumpliendo metas, vas pasando metas y cuando pasas una meta dices “ay qué bien, *he pasado una meta, voy a por la siguiente*”, y cuando consigues la siguiente dices “venga que podemos, vamos a por la siguiente”. Es que *si no tuviésemos esas expectativas yo cierro la maleta y me voy*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Nuestros resultados desvelan que el cambio en las expectativas relativas al grado de probabilidad o confianza que los actores manifiestan al inicio y durante el proceso es un tipo de ajuste que se produce durante el proceso. Para distinguir este tipo de ajuste de otros tipos de ajuste identificados en nuestro análisis de contenido, nos referimos a este ajuste como **ajuste en el grado de los intereses y expectativas**. Este tipo de ajuste se ha analizado en la presente investigación como **desarrollo de la confianza** y ha mostrado que los actores han aumentado su confianza (ajuste en el grado de las expectativas) a lo largo del proceso.

V.3.1.2.4. Cambios relativos al nivel al que se orientan los intereses y expectativas de los actores durante el proceso: ajuste en el nivel de los intereses y expectativas

Como se ha comentado con anterioridad (epígrafe V.3.1.1), el análisis de contenido desvela que los actores responden a cuáles son sus intereses y expectativas orientándose a centros de interés y niveles determinados. La comparación entre los intereses y expectativas expresados por los actores al inicio y durante el proceso ha permitido identificar si ha habido cambios en el nivel de los intereses y expectativas manifestados por los actores.

La mayoría de los actores se orientan a intereses compartidos al inicio y durante el proceso

Como puede observarse en la tabla V.20, la mayoría de los actores (19) manifiestan intereses iniciales centrados en el nivel compartido, centrándose en la comarca y orientándose a querer cubrir las necesidades de la comarca (17), o centrándose en el proyecto y orientándose a que se lleven a cabo las actuaciones del proyecto o a que se consigan los objetivos del proyecto (19). Sin embargo, durante el proceso, todos los actores (23) se orientan al nivel compartido, centrándose en la comarca (16) y en el proyecto (17).

Todos los actores que expresaron intereses y expectativas centrados en el nivel compartido mantienen su interés en el **nivel compartido durante el proceso** (Nicolás, Paco). En el caso de la persona que coordina el proyecto, no solo manifiesta seguir

orientada al interés compartido centrado en el proyecto, sino que expresa cómo el nivel de sus intereses ha trascendido el del proyecto para centrarse en la comarca (Carmen):

Nicolás: “Esa es mi motivación principal *y sigue siendo la motivación principal, trabajar por la comarca*” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Paco: “Hay que seguir. *Yo sigo, estoy en el mismo sitio. Crear un destino en común comarcal es necesario y obligatorio*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Carmen: “Sí, mi interés sigue siendo el mismo... *en ese momento estaba pensando, estábamos solo en la parte turística. Ahora mismo está la parte de estrategia de territorio. Queremos que el territorio sea... además, me lo sé de memoria, un lugar de bienestar para los que viven, trabajan y habitan esta comarca y también para los que la visitan o puedan venir y quedarse aquí. Entonces ahora mismo ya no... antes digamos que era como una parte [el turismo] y ahora es un todo*” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Durante el proceso, todos los actores se orientan a intereses compartidos y los intereses particulares disminuyen

Como puede observarse en la tabla V.20, **al inicio del proceso**, la mayoría de los actores (17) manifiestan **intereses y expectativas centrados en el nivel particular** y, concretamente, en ejercer su responsabilidad y/o en conseguir resultados para la entidad o grupo de interés que representan (14). Un número menor de actores expresan un interés centrado en ellos y orientado a obtener diferentes tipos de beneficios (6). Sin embargo, durante el proceso, el número de los actores que orientan sus intereses y expectativas al nivel particular es menor (6) y se refieren principalmente a la entidad que representan, mientras que los intereses personales son solo manifestados por dos de los 23 participantes y se refieren al interés personal de poder vivir en la comarca.

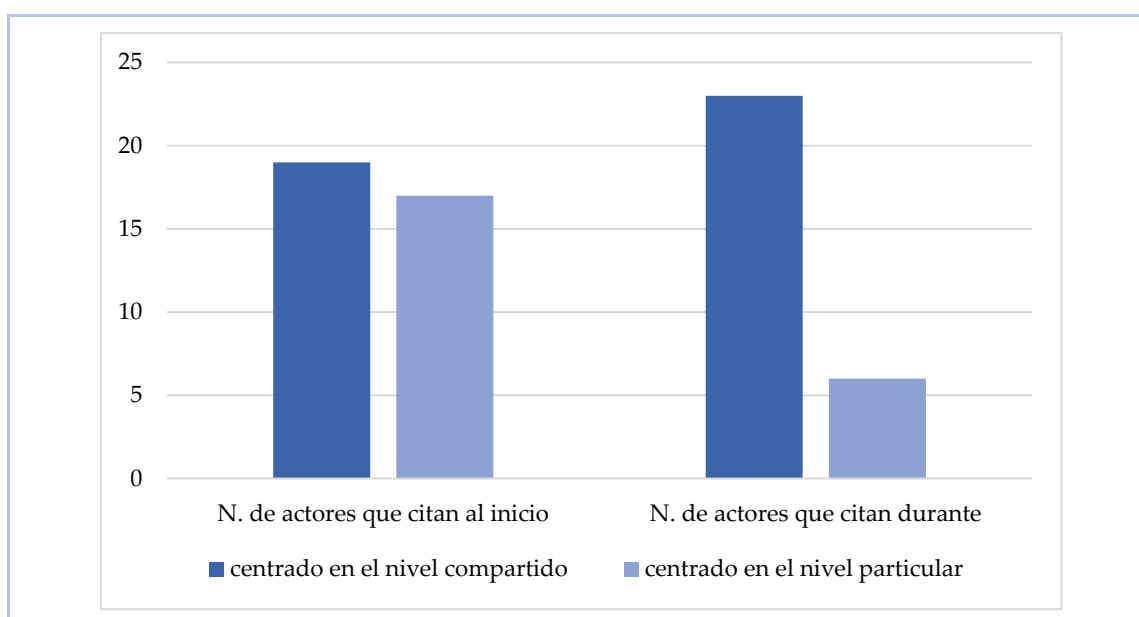
En la figura V.5 se representa la evolución en la orientación de los intereses y expectativas de los actores al inicio y durante el proceso.

Los cuatro actores que expresaron un interés inicial orientado al nivel particular, durante el proceso centran su atención en el nivel compartido. Dos de ellos lo expresan comparando ambos momentos:

Carlos: “*Antes la motivación era jugar “a ver si nos metemos ahí, si conseguimos tener ahí visibilidad a nivel municipal, a nivel turismo, a nivel... todo lo que se haga. Ahora el interés ha cambiado porque ya estamos dentro y es intentar que lo que se haga sea lo más productivo posible para la comarca y para el municipio de Chera*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzo: “*En aquel momento... al principio mi interés era conocer mejor el ámbito territorial y los actores que hay. Ahora, además de eso, pues el participar en este proyecto de lo que es la marca turística*” (técnico, empresa pública supramunicipal, órgano consultivo).

Figura V.5. Intereses y expectativas en el nivel compartido y particular



Fuente: Elaboración propia

Durante el proceso, todos los actores expresan tener un objetivo común

Además de analizar los intereses y expectativas expresados por los actores al inicio y durante el proceso, para conocer si **durante el proceso** los actores se orientan al interés general, se analiza si manifiestan tener un **objetivo común** (tabla V.21).

Tabla V.21. Intereses y expectativas en el nivel compartido. Objetivo común

INTERÉS CENTRADO EN EL NIVEL COMPARTIDO	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº REFERENCIAS
Objetivo común	23	32

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

El análisis desvela que, durante el proceso, todos los actores manifiestan compartir un objetivo común. Algunos expresan el objetivo común de forma genérica y quienes lo especifican lo definen de diferentes maneras. Para algunos actores el objetivo es la sostenibilidad de la comarca (César, Isabel, José Lorenzo), otros relacionan el futuro de la comarca con el desarrollo del turismo (Andrés) y otros expresan ambos objetivos indistintamente (Antonio):

César: “Yo creo que lo importante es el futuro de la comarca. *El futuro de la comarca es lo que yo creo que nos une a todos por igual, tanto a la iniciativa privada*

como a la iniciativa pública, a la administración pública. Lo que nos interesa y en lo que coincidimos todos es en el futuro de la comarca" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Isabel: "Yo creo que *el interés que tenemos es de hacer un territorio que sea sostenible en el tiempo*, que nos dé calidad de vida y que nos deje vivir en condiciones dignas" (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

José Lorenzo: "Cada uno vela y mira más... sobre todo por conocimiento. Yo no puedo tener la visión del Ayuntamiento porque no estaba en el Ayuntamiento viviéndolo día a día. Pero *yo creo que sí, que compartimos todos una misma visión global de poner en valor nuestra comarca y todas nuestras tradiciones, cultura...*" (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Andrés: "(...) posiblemente el interés común sea el interés común de Tierra Bobal, *que Tierra Bobal avance a nivel turístico y como consecuencia traiga otros avances sociales, económicos...* Posiblemente sea ese el interés turístico común de Tierra Bobal" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Antonio: "Lo que queremos todos (...), *es que la comarca vaya para adelante, que la comarca no muera (...)* que Tierra Bobal sea un destino prioritario de turismo a nivel nacional" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Aunque los actores se orientan a un objetivo común, lo hacen desde diferentes posturas y manteniendo diferentes intereses particulares

El análisis de contenido evidencia también que, aunque los actores manifiestan orientarse a un **objetivo común**, lo hacen desde diferentes posturas y **manteniendo diferentes intereses** (Andrés, Antonio, Carlos, Carmen, María S) y expresan que la diferencia de intereses y posturas enriquece el proyecto (Andrés) y no es un impedimento, siempre que se llegue a consensos (Carmen):

Andrés: "Yo creo que como *se han asentado esos intereses comunes*, todos sabemos lo que interesa por lo que estamos ahí. Pero luego creo que claro que cada ámbito hay unos intereses concretos, pero eso también enriquece al proyecto. Cuando un ayuntamiento habla, habla en clave de administración pública y cuando lo hace una empresa o una bodega, habla en clave de lo que a ellos también les interesa. Pero bueno, *esto no resta*. Creo que quien gana, que se suma, perdona, porque los intereses comunes están ya sobre la mesa. Entonces todo lo que viene ahora es sumar, aportar" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Antonio: "Cada uno tendrá lo suyo, pero lo importante es hay que buscar un punto común entre todos que puede haber y *se está demostrando que lo encontramos, pero no deja de ser de una mentalidad totalmente diferente...*" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Carlos: "Yo creo que *hay un propósito común de crecer como comarca*, tanto a nivel turístico como a nivel... con turismo, por la parte del vino. Pero sí que es verdad que

veo que hay diferentes formas de pensar y diferentes estrategias” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Carmen: “También es bueno que haya diferencias, porque cuando hay diferencias, siempre y cuando se sepan tratar de manera para llegar al consenso, es bueno que haya diferencias. Pero claro, es que todos estamos aquí por un propósito que es el desarrollo del territorio, eso, eso sí, porque si es un interés particular, seguramente vamos a chocar muy rápido y no hemos chocado hasta ahora porque no lo hay” (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

María S: “Los intereses no son los mismos, pero yo creo que ahora el objetivo lo tenemos todos claro y sí que es el mismo (..)” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Los actores expresan haber alineado sus intereses y expectativas durante el proceso, incluso los actores que mantenían posturas antagónicas o en conflicto al inicio del proceso

Algunos actores expresan que **han alineado los intereses** en términos de “sensibilidad común” (Antonio), de “acercamiento de posturas” (César), “alineación de intereses con el proyecto” (Ernesto), “ponerse de acuerdo” (Iván), “coherencia, vinculación o sintonía” (Carlos) o en términos de “trascender del ámbito local” (o particular) al comarcal (o compartido) (Paco). Esta alineación de intereses se produce entre los diferentes municipios (Iván, Carlos), entre municipios grandes (Antonio, Ernesto, Nicolás), entre la administración pública y el sector privado (Andrés, César) o entre políticos y técnicos (Paco):

Antonio: “Esta comarca es complicada porque existen dos núcleos grandes de población, he dicho al principio, insisto... Entonces cuando uno dice A el otro dice B (...). Para mí, ese es un reto tremendo (...) pero bueno, vamos a ver si poco a poco se va consiguiendo, por lo menos veo ahora, no sé... En algunos temas veo sensibilidad común entre los grandes pueblos. Vamos a ver, vamos a ver” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

César: “Yo creo que sí [se han acercado posturas], porque no hay aristas en general. Probablemente puede haber algún pico en algún momento, pero aristas no hay, lo encuentro bastante redondo, tanto por la parte privada, que quizás sean los más interesados en que esto se mueva para adelante, como por la parte pública, que desde luego lo consideran primordial” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Ernesto: “Es verdad que en los foros [formación, coaching] en los que se han hecho conjuntos y que la gente está bastante, creo yo, bastante alineada con el proyecto, incluso de [municipio grande A] y [municipio grande B], que siempre son los pueblos más... o que tienen más..., digamos, más peso de sus cosas, de sus proyectos propios” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Iván: “La primera cosa buena que ha pasado es que *se han puesto de acuerdo los Ayuntamientos*, cosa que para mí era impensable en un mismo proyecto turístico. *Eso para mí, entre diferentes himnos políticos, ayuntamientos grandes y pequeños, me parecía, me parece un logro importante*, porque, seguro, que no fue fácil” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Carlos: “*Veo que entre los alcaldes hay mucha coherencia y que incluso sean de derecha e izquierda, ni sé del partido que son ni me preocupa, pero entiendo que hay diferencias políticas. Venta del Moro es del PP, Chera del PSOE y los ves trabajar y hablar y hay vinculación, sintonía. Vamos a trabajar por la comarca...*” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Nicolás: “(...) *yo lo dije, mira, lo más importante es que aquí a veces se ve, el de [municipio grande A] está apoyando a algo que dice “eso estaría muy bien para [municipio grande B]” y el de [municipio grande B] dice que “eso estaría muy bien”, y eso... es lo que yo he visto hacer y para los que estamos ahí desde el principio en el medio que tal... las lanzas algunas veces... y de aquello a esto está muy bien...*” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Paco: “Esto [el proyecto] en principio, la única razón, la única virtud que tiene esto es que, si queremos hacer algo de turismo o lo hacemos todos o no, no lo hacemos. Es decir, que *aquí el trascender del ámbito puramente local o es la comarca o no, no vamos a ningún sitio*. Con lo cual esa la virtud del programa, que, *a través de este plan, la verdad es que sí, que a todos nos ha sorprendido el grado de cohesión a nivel político y a nivel técnico de los técnicos que estamos ahí implicados*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Nuestros resultados desvelan que el cambio en el nivel al que los actores orientan sus intereses y expectativas, desde el nivel particular al nivel compartido, es un tipo de ajuste que se produce durante el proceso y que implica orientarse al menos a un objetivo común, aun manteniendo diferentes intereses y expectativas particulares a lo largo del proceso. El ajuste en el nivel de intereses y expectativas supone que los actores ajustan el tipo de intereses y expectativas para orientarlo a intereses comunes (nivel compartido). Para distinguir este tipo de ajuste de otros tipos de ajuste identificados en nuestro análisis de contenido, nos referimos a este ajuste como **ajuste en el nivel de los intereses y expectativas**. En nuestro caso de estudio, todos los actores ajustan sus intereses y expectativas al nivel compartido.

V.3.2. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas

Una vez conocidos los diferentes tipos de ajuste que se producen durante el proceso, nuestro análisis de contenido se ha enfocado a explorar los aspectos en los que se basa el ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

Aunque el enfoque de análisis del presente estudio es cualitativo, se ha considerado aportar en la tabla V.22 los resultados en términos de número de actores

que citan, así como el número de referencias relativas a los aspectos que destacan al referirse al ajuste de intereses y expectativas, para facilitar el análisis.

Como se observa en la tabla V.22, el ajuste de intereses y expectativas reside en aspectos relativos al contexto, en el nivel del entorno de la co-creación, a los actores, al proceso y a la orquestación del proceso. A continuación, se proporcionan las evidencias de nuestro análisis de contenido y se comentan los distintos aspectos identificados.

Tabla V.22. Aspectos en los que reside el ajuste de intereses y expectativas

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
El contexto	12	17
- Condiciones del entorno de la co-creación	12	17
o Diálogo	5	7
o Empatía	3	3
o Cesión de intereses particulares	5	7
Los actores	15	35
- Papel percibido de la Mancomunidad	2	3
o Papel de integración	2	3
- Papel percibido de los profesionales externos	2	2
o Papel modulador, mediador	2	2
- Papel percibido de los técnicos municipales y concejales	3	4
o Papel mediador	3	4
- Papel percibido del presidente de la Mancomunidad	4	5
o Papel conciliador, mediador	4	5
- Papel percibido de actores individuales	5	9
o Papel integrador, cohesionador de Candela	3	5
o Papel integrador, cohesionador de Leo	2	2
o Papel conciliador de José Lorenzo	2	2
- Atributos percibidos de los actores	6	7
o Orientación comarcal	6	7
- Atributos percibidos del equipo de gobernanza	2	3
o Orientación comarcal	2	3
- Atributos percibidos de la persona que coordina el proceso	1	1
o Flexibilidad	1	1
- Atributos percibidos de actores individuales	1	1
o Orientación comarcal de Leo	1	1
El proceso	18	35
- Genérico	3	3
- Aprendizaje	8	12
o Conocimiento del proyecto, de su potencial y sus plazos	5	6
o Conocimiento de los actores, de sus condicionantes y demandas	4	6

Tabla V.22. Aspectos en los que reside el ajuste de intereses y expectativas
(cont.)

	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
El proceso (cont.)	18	35
- Desarrollo de relaciones	9	12
o Buenas relaciones establecidas entre actores	3	5
o Identificación con el proyecto (identificación con la marca)	6	7
- Avance en las actuaciones y resultados en el proceso (gen.)	7	8
La orquestación del proceso	13	22
- Enfoque en la co-creación	6	6
Planificación adaptativa	6	6
o Adaptación del proyecto a necesidades de los actores	3	3
o Adaptación de los actores a los condicionantes del resto de los actores y al proyecto	3	3
- Actuaciones orquestadas	11	16
o Co-creación de la marca	2	3
o Co-creación de la estructura de gobernanza	4	7
o Formación y acompañamiento	5	6

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo

El diálogo, la empatía y la cesión de intereses particulares en el entorno de la co-creación subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas

Los actores expresan que gracias al **diálogo** y a la comunicación van alineando sus intereses, “superan las rencillas” y se dan cuenta de que “quieren hacer lo mismo”, “trabajar por la comarca” (Antonio) y “van consiguiendo limar asperezas” para llegar a acuerdos “pensando en el bienestar del proyecto” (Federico):

Antonio: “A veces surgen, surgen rencillas, que es lo que tú crees que el otro va a hacer o que ha pensado o que piensa. *Entonces el hablar y el dialogar entre todos vemos que queremos hacer lo mismo*, tanto los políticos, como el poder económico o el poder social lo que busca es, a fin de cuentas, *trabajar por la comarca en general*. Claro que [el proyecto] *nos ha unido*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Federico: “Yo puedo opinar una cosa diferente que pueda opinar la alcaldesa de [municipio pequeño], por ejemplo, pero creo que *siempre nos hemos sentado a hablarlo y hemos intentado llegar a los acuerdos más, más lógicos, pensando siempre en el bienestar del proyecto* y creo que *poco a poco eso se va consiguiendo* y que *se van limando asperezas*” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Otros actores destacan que la confluencia de intereses hacia “un fin común” se consigue con la **empatía** (Gonzalo), “poniéndose en el lugar del otro” (Iván):

Gonzalo: “Éramos muy individualistas. No había, no había cooperación o no había asociacionismo. Y primero era yo y después yo. Entonces, a partir de ahí es cuando se pone en marcha el Plan de Dinamización y (...) veo que ya *la gente va pensando en comarca y va pensando que vamos a conseguir un fin común*, pero para eso tenemos que ir juntos (...) *ir juntos supone*, pues a veces decir que sí, hay veces que no, y me parece comprender al que está diciendo que esto no es así y al revés, o sea, ser... *tener empatía*” (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Iván: “Yo creo que un poco sí [van confluyendo los intereses] porque *nos vamos entendiendo. Se pone uno en el lugar del otro*, aunque siempre es difícil para la administración ponerse en el lugar de la empresa privada, porque siempre es difícil” (empresario, empresa de alojamiento y restauración, órgano consultivo).

Además del diálogo y la empatía que les permiten entenderse, los actores públicos destacan que **ceden sus intereses particulares** a favor del interés común (Andrés, Antonio, César, Federico, Paco). Los actores públicos son los que contribuyen económicamente al proyecto, de manera que la cesión de sus intereses particulares se refiere a realizar dotaciones presupuestarias al proyecto común, sin esperar una contraprestación directa a nivel particular. En nuestro estudio, los actores públicos no solo alinean sus intereses a los intereses compartidos, sino que ceden intereses particulares concretos a favor del interés general:

Andrés: “(...) *al final todos hemos tenido que ceder un poco*. Todas las partes han tenido que ceder un poco para encontrar un espacio común en el que crecer” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Antonio: “*Todos tenemos que ceder*. Es decir, como he dicho antes, todos al final tenemos que ceder. Y *gracias a eso, a lo mejor sacamos más, porque lo que hay que hacer es un proyecto común. Voy a renunciar a ciertas cosas*. Lo más grande. Y posteriormente hay que tener una perspectiva no solamente a corto plazo, sino a medio plazo y a largo plazo” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Federico: “(...) los ayuntamientos y la parte política, al final somos quien tenemos la decisión, pero *creo que hemos conseguido bastante cuando nos juntamos, olvidarnos de quién es cada uno y trabajar en común por un propio proyecto*, sin mirar si tú eres empresario o si tú eres parte de la Denominación de Origen, si tú eres parte de turismo activo o si tú eres concejal de un municipio. Creo que eso es algo que en otras ocasiones no se ha conseguido y *que se está trabajando bastante bien en ello*, porque al final es donde salen las propuestas, que *no miramos cada uno por lo nuestro, sino por un bien común*, que es que todos trabajemos en conjunto” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Paco: “*Cedemos nuestros intereses particulares, eso es un hecho*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

El papel de la organización focal y de diferentes grupos de actores subyace al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas

El análisis de contenido nos ha permitido identificar diferentes expresiones de los actores que se refieren al papel de la organización focal y de grupos de actores que guardan relación, directa o indirectamente, con la alineación de los intereses y expectativas al nivel compartido. En concreto, los participantes destacan el **papel de la Mancomunidad, de los técnicos y concejales de turismo y de los profesionales externos**.

Al destacar la iniciativa de la Mancomunidad, como un factor de impulso al proceso, dos de los actores se refieren a su **papel integrador** “de las inquietudes” (César) y “sensibilidades” (Ernesto) de todos los municipios en el proyecto, poniendo de manifiesto que este papel de la organización focal supuso un primer paso en el proceso de alineación de los diversos intereses:

César: “[yo destacaría] la iniciativa de la Mancomunidad como factor, que ha aglutinado las inquietudes que podrían tener todos los municipios y lo ha convertido en este proyecto” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Ernesto: “... ha costado mucho lo de salir cada uno de su pueblo, eso ha costado, ha costado y a través de la Mancomunidad, que lleva ya bastantes años haciendo la integración de los servicios y demás, y ahora con el proyecto este, juntando todas las sensibilidades pues sí que se va consiguiendo” (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

El **papel mediador** de los técnicos de turismo y de los concejales de turismo de los municipios grandes es también destacado por su contribución al entendimiento y alineación de intereses:

José Lorenzo: “Sin duda [se han acercado posturas] y el ejemplo es [municipio grande A], que, según me consta, estaba hasta el último momento pensando si entraba o no entraba. Y claro, el alcalde, si no participa, no lo ve, y él ya tiene una idea preconcebida de “yo no necesito a otro ayuntamiento si yo tengo de todo, tengo río, tengo un patrimonio impresionante, museos, cultura, más bodegas que nadie, yo no necesito a nadie...”, pero las personas del Ayuntamiento de [municipio grande A], que estaban participando [técnico de turismo y concejal] le convencieron” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

En el proceso de ajuste de intereses y expectativas, se destaca el **papel de los profesionales externos** (técnicos), quienes ejercen de **mediadores y moduladores** entre la parte pública y privada (Carmen) y han sabido trasladar el propósito del proyecto y convencer a los actores de la importancia de orientarse al objetivo común (Gonzalo):

Carmen: “ (...) porque es que es verdad, los Ayuntamientos tienen una visión que es la suya y no tiene nada que ver la visión de un alcalde con la visión de un empresario, nada que ver. Pero cuando juntas esas dos visiones y luego la parte

técnica [refiriéndose a los profesionales externos], *que es la que modula un poco y las juntas todas, tienes el resultado estupendo. Y eso ya lo tenemos claro, muy claro. Esto antes no lo sabíamos...*" (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Gonzalo: "(...) conseguimos que personas que tengan más conocimientos técnicos [refiriéndose a los profesionales externos] que nosotros, los alcaldes o gente de la Mancomunidad (...) *estas personas hacen ver (...) lo bonito que es ir en plan común, es decir, que vayamos todos juntos para conseguir objetivos comunes de una comarca que ha estado mucho tiempo, muchísimo tiempo, como decíamos aquí, cada uno haciendo la guerra por su cuenta, sin conseguir nada en concreto*" (político, organización focal, órgano ejecutivo).

El papel y atributos de actores individuales en la Mancomunidad y de otros actores individuales contribuye al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas

En el análisis de contenido se han considerado diferentes expresiones de los actores que se refieren al **papel** de diferentes personas y a algunos de sus **atributos** y que se relacionan directamente, o de forma implícita, con el proceso de ajuste en el nivel de los intereses y expectativas. En concreto, se destaca el papel de actores como el de la persona que coordina el proyecto, Carmen y su **flexibilidad** (Andrés) o "la manera de hacer" (Teo) y el carácter y **talante conciliador** del presidente de la Mancomunidad, Gonzalo (Carlos, Isabel, Teo):

Andrés: "(...) una persona que tiene tanta responsabilidad tenga que aceptar las opiniones de tantísima gente. Entonces, claro que creo que *tiene flexibilidad* para entender la forma de ver de cada uno y *que todos esos puntos de vista confluyan en algo*" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Carlos: "*El papel, en este caso, conciliador a nivel político es de Gonzalo, es una persona que me ha gustado mucho conocerlo, porque creo que independientemente de que, si te digo la verdad, no sé ni de qué partido es, creo que es una persona muy conciliadora a nivel Mancomunidad, que contribuye al consenso*" (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Isabel: "El presidente de la Mancomunidad *me parece que tiene un talante (...) un talante muy conciliador*. Entonces, Gonzalo, con su gestión en la Mancomunidad, a mí me parece también que ha sido un poco clave *para que nos pongamos de acuerdo*" (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Otros destacan a personas del equipo de gobernanza, como Candela y José Lorenzo, por su **papel integrador** (José Ramón), por su **carácter conciliador** (Teo, Nicolás) o porque ejercen un **papel mediador** (Gonzalo):

José Ramón: "Ahí me viene más, sobre todo siempre a la cabeza, que, a lo mejor, no sé, es Candela por el papel que tiene en el Consejo Regulador, porque también *es una figura que es integradora* de todos los pueblos, en la parte vitivinícola, pero sí que creo que *juega un papel muy importante*" (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

Teo: “(...) la manera de hacer de Carmen, el carácter que tiene Gonzalo, el carácter que a veces el secretario... O sea, *las personas que han confluído, los caracteres* (...) Candela, es una persona que tiene un carácter muy bueno... que representa a una institución, pero en vez de decir, o sea, independientemente de su parecer, no se percibe una postura polarizada... es decir, que la Mancomunidad y el Consejo Regulador que llevan a veces como dos trayectorias, en algunos casos muy paralelas, *no se percibe una sensación de rivalidad, sino de todo lo contrario. Es decir, porque ahí las personas que han intervenido... pues han sido cosas que, con otras instituciones, por ejemplo, no ha pasado lo mismo... Candela es muy conciliadora*” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

Nicolás: “José Lorenzo está en las dos partes [refiriéndose a que representa a una asociación civil y a que es empresario]. *Y es un hombre abierto, conciliador, etcétera y muy pro-comarca, por ejemplo y está ayudando mucho en todo este proceso a que se acerquen posturas y nos pongamos de acuerdo*” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

La **orientación comarcal**, que hemos interpretado como orientación al interés de la comarca, es un atributo que los actores poseen y destacan en los demás (atributo percibido). Así concebida, la orientación comarcal es inherente a la alineación de intereses y expectativas. Nicolás se refiere de esta manera a su orientación comarcal y a la de los demás, en estas dos referencias en las que expresa cómo la mentalidad “no localista” ha contribuido a que se vayan alineando los intereses de los municipios grandes y a cómo considera que esa orientación comarcal es una de las fortalezas de los actores implicados, tal vez porque ha habido una buena selección del equipo de gobernanza:

Nicolás: “(...) esa es mi motivación principal y sigue siendo la motivación principal, *trabajar por la comarca. Y ahí me he encontrado además gente que también tiene esa motivación, fuera de los localismos. Eso yo creo que es lo más importante. Yo lo dije, mira, lo más importante es que aquí a veces se ve, el de [municipio grande A] está apoyando a algo que dice eso estaría muy bien para [municipio grande B] y el de [municipio grande B] dice que eso estaría muy bien, y eso... es lo que yo he visto hacer y para los que estamos ahí desde el principio en el medio que tal, las lanzas algunas veces... y de eso a esto está muy bien...*” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

Nicolas: “En parte y desde el inicio fue así [refiriéndose al inicio del proceso], si hablamos, yo creo que *desde el inicio no hubo veleidades digamos localistas en ese sentido, entonces a lo mejor, pues mira se ha escogido a gente* [refiriéndose al equipo de gobernanza] así que... pero que desde el inicio fue así. Que *eso se ha consolidado también*. Yo creo que íntimamente lo sabemos la gente. Yo una vez lo expresé, me acuerdo bien, digo yo a nivel de compañeros lo he expresado, pero bueno, sabemos que *esa es una de nuestras fortalezas*” (técnico, municipio grande;

representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

De entre los actores políticos, se destacan atributos de Leo, alcalde de uno de los municipios pequeños, por su **orientación comarcal**, expresada en términos de visión comarcal y no partidista (José Lorenzo), en consonancia con todos los pueblos (José Ramón):

José Lorenzo: “Leo, un alcalde con el que después de media hora le tienes que preguntar de qué partido político es, para mí eso no tiene precio. Y que *siempre habla de comarca*, está en una reunión de Mancomunidad, está en una reunión de tal y está hablando de comarca... pero es que hay otros que se les ve el plumero enseguida, no tienen otra visión, están en una reunión de la comarca, pero están hablando de (...) de su pueblo, no son ejemplos concretos, pero *Leo da ejemplo y eso ayuda a que poco a poco vayamos pensando todos en comarca*” (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

José Ramón: “Leo (...) trabaja muy bien, está muy en consonancia con el resto de las inquietudes del resto de pueblos y no hay en ese sentido alguien que está “enfrente”, sino que está “junto a”. *Está jugando un papel muy importante para dar a entender que la política tiene que estar al servicio del ciudadano y al servicio de la colectividad*. No para usos partidistas en ese sentido, sino que (...) que es más proactivo y en este proyecto, igual. *Siempre empujando por la comarca*” (técnico, municipio grande, órgano consultivo).

La **orientación comarcal** que los demás actores perciben en Leo es también manifestada por él mismo, al ser preguntado por si consideraba que han ido confluyendo los intereses de todos los participantes, o si por el contrario no había sido así:

Leo: “No, bueno, a nivel de ayuntamientos, como siempre pasa, cuando nos decían cuánto teníamos que poner los ayuntamientos, cuánto teníamos que aportar... Pero no, yo no creo que hubiera ahí mucho interés particular en algo concreto y en una cerrazón y no bajarse del burro. Es que como *yo siempre he pensado en comarca* y a mí me gusta la comarca y no soy comarcalista, *soy comarcano*, lo veo como algo natural. *Es que el río nos tenía que llevar a eso* [refiriéndose a la confluencia de intereses y expectativas]” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

El proceso ha contribuido al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas a través del aprendizaje de los condicionantes y demandas de los actores, y del objeto y plazos proyecto

Como se ha comentado con anterioridad, aunque no todos los actores están orientados al interés general desde el inicio del proceso, durante el proceso todos los actores se orientan al interés compartido, poniendo de manifiesto que la alineación de intereses se produce debido al “propio proceso” (Carmen):

Carmen: *“El propio proceso ha contribuido a que vayan confluyendo los intereses (...) aunque todavía queda mucho camino, pero (...) se han dado grandes pasos”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

En este proceso, el **aprendizaje** mutuo de los actores facilita el ajuste en el nivel de intereses y expectativas. Así describe Carmen cómo el conocimiento de los **condicionantes de los actores públicos y de las necesidades de las empresas privadas** les ha permitido “acoplar las cosas” entre ellos, adaptándose a las posibilidades del proyecto. Este ajuste en el nivel implica que los actores actualicen lo que pueden esperar del proyecto (ajuste en el tipo) ya que “hay una Ley de Contratos que impide hacer las cosas como ellos las harían” y/o que los actores que orquestan el proceso (organización focal) intenten actualizar el momento en que se espera que se realicen resultados (ajuste en el plazo), ya que se adapta en la medida de lo posible a “las prisas que tienen las empresas”:

Carmen: *“(...) lo bueno es que nos vamos conociendo todos. Las empresas van conociendo cómo es la marcha y los procedimientos por los que tiene que pasar la administración necesariamente. Entonces, ahora que los conocen, ya conocen que hay una Ley de Contratos que impide hacer las cosas como ellos las harían como empresas. Pues entonces lo admiten mejor. Y la Administración también conoce más las prisas que tienen las empresas y las maneras de proceder. Es un poco intentar entre todos acoplar las cosas de tal manera que sin saltarse la ley podamos hacer las cosas de la mejor manera y entonces vamos conociéndonos mejor y entendiéndonos mejor y sabiendo mejor cómo actuar”* (técnica, coordinadora del proyecto en la organización focal, órgano ejecutivo).

Al expresar que los intereses y expectativas de los actores se alinean hacia el objetivo común de convertir la comarca en un destino, uno de los actores manifiesta que al principio no sabían ni lo que era un destino, poniendo de manifiesto que el **aprendizaje del proyecto** (y del objeto de la co-creación) les ha permitido actualizar sus intereses y expectativas iniciales para orientarse hacia el objetivo común de crear y consolidar el destino:

José Lorenzo: *“Al final todos esos objetivos están encaminados a hacer crecer la comarca para convertirse en destino turístico. En aquel momento no sabíamos ni siquiera lo que era un destino turístico...y ahora que lo sabemos ya sabemos hacia dónde apuntar (...) Ahora la expectativa es conseguir ser un destino turístico de verdad, a la altura de otros como ya hemos mencionado, de Cullera, Gandía, Benidorm en un plazo de seis años, ocho años, algo así”* (representante sociedad civil, asociación ciudadana supramunicipal; empresario, empresa enoturismo-bodega, órgano consultivo).

Por su parte, Mónica se refiere a cómo ha **comprendido que la forma de actuar en el ámbito privado y en el público no es la misma** y que no puede imponer su visión privada, aludiendo, por otra parte, a que los **tiempos** de la **visión pública y privada** no son los mismos. De esta forma, se pone de manifiesto que ha actualizado sus intereses y expectativas (ajuste en el tipo) y el momento de los intereses y expectativas

(ajuste en el plazo) para alinearse con los intereses y expectativas a nivel compartido del proyecto:

Mónica: “*¿Cambios? Claro, a ver, al final... Cuando tú vas de una empresa privada y empiezas a trabajar en un ámbito público, claro, las empresas privadas son dictaduras y el ámbito público es democracia. Todo tiene sus pros y sus contras. Cuando tú en una empresa privada decides hacer algo, pues tú lo haces y luego ya se va viendo. Y en el ámbito público primero se ve y luego se hace. (...) Para mi esa es mi forma de actuar desde el ámbito privado. Claro y Carmen me decía, no, porque no vamos a llegar a todos, porque si no llegamos a todos es peor, claro, muchas cosas que yo desconocía. Entonces, en ese sentido, el ámbito privado es más inmediato, pero entiendo que tiene muchas carencias. Lo primero, que, si tú estás en un proceso colaborativo, es colaborativo, no puedes imponerte. Y lo segundo que los tiempos no son los mismos*” (empresaria, empresa de alojamiento y enoturismo, órgano consultivo).

María S, por su parte, ha actualizado sus expectativas en relación con el momento de realización de resultados (ajuste en el plazo), en función del **aprendizaje de los plazos** del proyecto, que ha permitido entender que “había que poner las luces largas”. Este ajuste en el plazo se refiere a la adaptación a las posibilidades realistas del proyecto y es requerido para orientarse al interés compartido a nivel del proyecto (ajuste en el nivel):

María S: “*(...) es que al principio también desconocíamos los tiempos y lo queríamos todo rápido. O sea, aunque se insistía que había que poner las luces largas y que era un proceso lento... Es que estamos más acostumbrados a proyectos de corto plazo, de inmediatez y eso pues al final lo hemos entendido que es así, que no puede ser de otra manera*” (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

El proceso ha contribuido al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas a través de las buenas relaciones establecidas entre actores

Nuestro análisis desvela que algunos de los participantes destacan las **relaciones** que se desarrollan durante el proceso (Federico, María S, Teo) como un aspecto que subyace al entendimiento, el consenso y la consecuente alineación de intereses o ajuste en el nivel de los intereses y expectativas:

Federico: “*Yo creo que conforme se está trabajando es muy sencillo entendernos entre nosotros. De hecho, creo que nos estamos entendiendo bastante porque al final cuando llegamos a una reunión, te pongo siempre de ejemplo estas últimas que estamos haciendo con Enia, porque es cuanto más estamos quedando y socializando también entre nosotros. Al final creo que hemos conseguido, aunque siempre tiene que estar presente y siempre tiene que estar ahí. Por lo que te comentaba antes, los ayuntamientos y la parte política, al final somos quien tenemos la decisión, pero creo que hemos conseguido bastante cuando nos juntamos, olvidarnos de quién es cada uno y trabajar en común por un propio proyecto, sin mirar si tú eres empresario o si tú eres parte de la Denominación de Origen, si tú eres parte de turismo activo o si tú eres concejal de un municipio. Creo que eso es algo que en otras ocasiones*

no se ha conseguido y que se está trabajando bastante bien en ello, porque al final es donde salen las propuestas, que *no miramos cada uno por lo nuestro, sino por un bien común que es que todos trabajemos en conjunto*" (político, municipio grande, órgano de decisión).

Federico: *"La buena relación, también personal, que hemos desarrollado Montse y yo ha contribuido a nosotros poder entendernos y entonces poder vender a nuestros equipos que esto tenía que salir adelante porque teníamos que entendernos, porque era necesario"* (político, municipio grande, órgano de decisión).

María S: *"Yo creo que los alcaldes (...) en este periodo que todos hemos coincidido y nos llevamos muy bien y todos los plenos y todos los proyectos se aprueban, vengan de donde vengan"* (política, municipio pequeño, órgano de decisión).

Teo: *"(...) es verdad que cuanto más tratamos los unos con los otros, más nos acostumbramos a tratar. Y a veces es más natural todo. Entonces se van rompiendo poco a poco las cosas... Yo creo que ahora hay cada vez menos [malentendidos]. Porque ese escalón ya se ha ido superando. Cuanto más trato, cuanta más convivencia hay, el roce hace el cariño"* (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

El proceso ha contribuido al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas a través del desarrollo de la identificación con el proyecto y con la marca

Además de basar la alineación de intereses y expectativas en las buenas relaciones establecidas entre actores, nuestros resultados han permitido desvelar que el ajuste en el nivel de los intereses y expectativas reside en algunos factores relacionales desarrollados durante el proceso. En concreto, en la **identificación con el proyecto⁴⁵ y con la marca**.

Así es como Gonzalo manifiesta que todos los actores tienen los mismos valores que los del proyecto (identificación con el proyecto) y que tienen el proyecto en común, lo que significa que los actores están alineados con el proyecto (ajuste en el nivel):

Gonzalo: *"Ya todos estamos involucrados en el proyecto. Tenemos algo en común, que es el proyecto. Todos queremos que esto vaya a más. Tenemos los mismos valores en cuanto a la forma de pensar del proyecto"* (político, organización focal, órgano ejecutivo).

Por su parte, Andrés expresa que han cedido sus intereses para encontrar un espacio común en el que todos ganan (ajuste en el nivel) y que eso lo ha conseguido la marca Tierra Bobal, que los ha llevado a un punto de unión que les hace sentirse parte de él (identificación con el proyecto):

Andrés: *"(...) al final todos hemos tenido que ceder un poco. Todas las partes han tenido que ceder un poco para encontrar un espacio común en el que crecer. Y esto Tierra*

⁴⁵ En la presente investigación, la identificación de los actores con el proyecto se ha analizado como alineación de los valores particulares de los actores con los del proyecto, como sentimiento de pertenencia y orgullo de pertenencia, entre otras concepciones.

Bobal sí que lo ha conseguido, o sea, nos ha llevado a todos a ese punto de unión con el proyecto que nos hace sentirnos parte de él... Posiblemente sea la ilusión, o sea, la emoción, o sea lo que sea que nos ha enganchado a este proyecto y que nos hace defenderlo, aunque no sea siempre por los intereses de la administración o de... o sea, entendemos que todos ganamos. O sea que ganen individualmente y que ganemos todos” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Nicolás relaciona el acercamiento de posturas y el consenso (ajuste en el nivel) con la marca que une y consolida y con la que se identifican (identificación con la marca):

Nicolás: “Algo [creo que el proceso ha contribuido a acercar posturas]. Sí que es verdad que Tierra Bobal, la marca, se está consolidando y eso es importante. Si hay un nombre que consolide y que una, eso sí (...) Eso se está haciendo, eso está haciendo. Vamos a ver, localismos habrá toda la vida...pero la marca une y está consiguiendo que sea más fácil...No sé, con la marca todos los que estamos en esto estamos de acuerdo, algunos habrá que no... pero creo que nos identificamos y creo que eso... en eso estamos todos de acuerdo” (técnico, municipio grande; representante sociedad civil, asociación cultural supramunicipal, órgano consultivo).

El avance y consecución de resultados del proyecto subyace al ajuste en el tipo y grado de intereses y expectativas

Nuestro análisis desvela que los resultados en el proceso contribuyen a que los actores ajusten sus intereses y expectativas, tanto en relación con lo que desean y esperan (ajuste en el tipo), como en relación con el nivel de confianza en que aquello que desean y esperan se conseguirá (ajuste en el grado)⁴⁶.

El **avance del proyecto y resultados** conseguidos han permitido modificar las expectativas iniciales, bien porque no se tenían y ahora se tienen (Federico), bien porque se tenían y se tienen más (Leo). Federico modifica sus expectativas debido al “éxito del proyecto” y Leo debido a que “se van cumpliendo las expectativas” y de sus manifestaciones se deduce que el cambio en las expectativas puede referirse a tener otro tipo de intereses o expectativas más ambiciosas (ajuste en el tipo) o a tener más expectativas en el sentido de mayor confianza (ajuste en el grado). En el caso de la modificación del tipo de intereses y expectativas, este ajuste puede llevar aparejada la alineación con los intereses del proyecto⁴⁷:

⁴⁶ En la presente investigación, el ajuste en el grado de las expectativas (más confianza) se ha analizado como desarrollo de la confianza y el avance y consecución de resultados se ha analizado como uno de los aspectos que subyacen al desarrollo de la confianza (epígrafe V.1.2.3.4. Confianza centrada en el proyecto), por lo que estas expresiones se han presentado también en el epígrafe de referencia.

⁴⁷ Mientras que el ajuste en el nivel implica ajuste en el tipo de intereses y expectativas, el ajuste en el tipo de intereses y expectativas puede suponer, o no, ajuste en el nivel. Por otra parte, el ajuste en el grado de los intereses y expectativas (más confianza) se ha analizado como un aspecto subyacente al mantenimiento de la implicación de los actores (epígrafe V.2.2) y puede interpretarse que, si confían en el proyecto y se mantienen implicados, los actores se alinean con los intereses y expectativas del proyecto.

Federico: “Las expectativas en ese momento eran pues bueno... pues vamos a hacer esto porque nos lo han mandado y a ver qué sale. Evidentemente *las expectativas han cambiado porque hay éxito y hay compromiso importante que se ha conseguido (...)* Ahora *las expectativas que tengo son altas*, porque he visto que *el proyecto ilusiona*, que *el proyecto funciona*, que es importante e interesante y creo que tiene que tener una continuidad” (político, municipio grande, órgano de decisión).

Leo: “[ahora] las expectativas, a ver, *yo me imagino que esto es como cuando empiezas a trabajar y vas subiendo de un puesto al superior ¿se van cumpliendo tus expectativas? Sí ¿tienes más? Sí ¿hasta dónde vas a llegar? No sé...*” (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

La adaptación a las necesidades y demandas de los actores subyace al ajuste en el nivel de intereses y expectativas

Nuestro análisis revela que la **adaptación a las necesidades emergentes y a las demandas de los actores**, por parte de la entidad que orquesta el proceso, contribuye a que los actores se muestren alineados con el proyecto, ya que sus necesidades, demandas, intereses y expectativas son recogidos por el proyecto, en el nivel compartido por todos los actores implicados (ajuste en el nivel).

Así es como Teo describe que, ante la emergencia del Covid19, **el proyecto se adaptó a las necesidades de los actores**, modificando el presupuesto y actuaciones, contribuyendo a que los actores se muestren alineados con el proyecto:

Teo: “Con el tema del COVID y tal, cuando empezó, que *hay incluso una evolución* que primero la gente, sobre todo las empresas, estaban súper agobiadas porque parecía que iba a haber una debacle, muy agobiadas porque no sabían cómo iba a evolucionar la temporada *y se quejaban porque no se invertía en promoción...* Entonces *se adaptaron los presupuestos a sus necesidades y se les intentó dar promoción, publicidad y en redes sociales y luego pues eso se suavizó. Creo que eso fue importante para que volvieran al consenso. Pero vamos, que sí, que yo creo que se va dando respuesta en general a las necesidades*” (técnico, organización focal; técnico, municipio pequeño, órgano ejecutivo, consultivo).

En esta secuencia de referencias se aprecia cómo las demandas de mayor promoción (Ernesto), que algunos actores concretaron en el deseo de que se organizara un festival de música en la comarca (Andrés), han sido recogidas por el proyecto (Gonzalo). Esta **adaptación del proyecto a las demandas de los actores** es valorada positivamente (Ernesto, Andrés) y contribuye a que se muestren alineados con el proyecto, “yendo más a una”, ya que sus intereses y expectativas son recogidos por el proyecto, en el nivel compartido por todos los actores implicados:

Ernesto: “Yo lo dije, es *ahora cuando hay que cargar las tintas en hacer producto y promoción*, porque lo demás es donde creo que sí que se ha hecho algo, pero ahora, si no se aprovechaba para eso y que eso genere visitantes y genere negocio, pues está claro que al final acabaríamos por no tener nada, y bueno, pues *eso se está empezando a hacer y muy bien. Creo que en general se van recogiendo*”

las inquietudes y eso hace que estemos ahí... como más unidos, como que vayamos todos más a una" (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

Andrés: "Cuando me preguntaron sobre qué ideas... Tenía dos opciones. Una de ellas me tiraba por hacer un festival de música, eso ya está en marcha (...). Eso me parece una idea. Vamos, creo que es estupendo" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Gonzalo: "Vamos a hacer ahora lo del festival, que eso va a ser bueno, si sale bien, va a ser cara a público, no solamente de la Comunidad Valenciana, sino de fuera de la Comunidad Valenciana, que va a poner o va a hacer visible Tierra Bobal, que es lo importante para mí, ya es la comarca, por supuesto, el destino turístico Tierra Bobal, muy importante que se conozca no solamente en la Comunidad Valenciana, sino fuera también" (político, organización focal, órgano ejecutivo).

La co-creación de la marca, la gobernanza y la formación subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas

Nuestro análisis de contenido ha puesto de manifiesto que algunas de las actuaciones orquestadas, como la **co-creación de la marca**, la **co-creación de la estructura de gobernanza** y la **formación**, subyacen a la alineación de los intereses y expectativas particulares con los del proyecto (ajuste en el nivel).

Al responder a si consideran que se han ido alineando los intereses, Andrés relaciona la confluencia de intereses con "la organización" de la **marca** (co-creación de la marca), que ha facilitado poner el foco en los intereses comunes (ajuste en el nivel):

Andrés: "Posiblemente no lo sabías [que compartíamos un interés común al principio], por eso te digo que la organización de la misma Tierra Bobal nos ha ayudado a organizar y a poner en el foco los intereses que eran comunes. Luego, a nivel secundario estaban todos los demás, pero al final los comunes" (político, municipio pequeño, órgano de decisión).

Por su parte, Ernesto destaca que la **gobernanza** (el equipo de gobernanza) del proyecto facilita la alineación de intereses porque "ha generado un foro" en el que "se alinean" o encuentran las perspectivas pública y privada (ajuste en el nivel):

Ernesto: "Yo creo que ahora mismo se ha generado a través del equipo de gobernanza turístico, que está bastante conectado con eso, con toda la parte institucional... Yo sí que creo que conecta bastante bien la parte institucional con la iniciativa privada. Ha generado ahí como un pequeño foro para que se alineen, digamos, las dos perspectivas, por lo menos, para que se encuentren" (empresario, empresa de turismo de aventura, órgano consultivo).

El análisis de contenido revela que la **formación y acompañamiento** recibidos han contribuido a sensibilizar a los actores en relación con el potencial que tiene la cohesión interna (Candela) y ha provocado unos encuentros que han permitido que los actores confluyan "olvidándose de quien es cada uno", permitiendo a la administración pública sensibilizar al resto de actores sobre sus condicionantes (Federico). En ambos

casos, se deduce que la formación ha contribuido directa o implícitamente a la alineación de intereses y expectativas (ajuste en el nivel):

Candela: *“A mí personalmente me ha aportado mucho el proceso de acompañamiento, esta apertura de mente con algún ejemplo de éxito. Sin duda, estas reuniones donde ves dinámicas y ves esa forma de trabajar y ves que si estamos unidos y tenemos claro lo que queremos, podemos pedir lo que sea que nos lo van a dar, porque realmente somos un territorio y no es lo mismo pedirlo individualmente que todos juntos. Veo que nos ha servido mucho para tener confianza en este proyecto y en otros en los que vayamos todos juntos”* (técnica, entidad público-privada supramunicipal, órgano consultivo).

Federico: *“Considero que todos estos encuentros [formación] que estamos teniendo están sirviendo mucho para eso, para olvidarnos un poco de quién somos cada uno, pero también a la vez para tenerlo claro y para que nosotros, que somos la parte política, la parte de la administración pública, podamos explicarle a la gente que no trabaja tanto en ello lo que significa la administración pública y lo que cuesta también mucho todo siempre de sacar adelante...”* (político, municipio grande, órgano de decisión).

V.3.3. Síntesis

Los resultados expuestos con anterioridad se sintetizan a continuación en función de las cuestiones de investigación planteadas para abordar el objetivo de investigación relativo a cómo se ajustan los intereses y expectativas de los actores.

CI.5. ¿Qué tipo de ajustes se producen durante el proceso?

Nuestra quinta cuestión a investigar se ha basado en conocer qué tipos de ajuste, entendidos como ajuste de intereses y expectativas, se producen durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

De manera previa al análisis de los tipos de ajuste, nuestra investigación ha desvelado dos hallazgos que han sido considerados en el desarrollo posterior del análisis. En primer lugar, los actores orientan sus intereses y expectativas a diferentes centros de atención (la comarca, el proyecto, la entidad que representan y a ellos mismos) en diferentes niveles (el nivel particular y el nivel compartido), de manera simultánea o anidada. En segundo lugar, los actores pueden concebir los intereses y expectativas de manera diferente. Mientras que los intereses se conciben como deseos (lo que se quiere que suceda), las expectativas pueden concebirse como deseos o como probabilidad (lo que se espera que pueda suceder, lo que es probable que suceda). Este primer hallazgo se ha tenido en cuenta en el análisis de la quinta y sexta cuestiones a investigar.

Nuestros resultados muestran la **naturaleza dinámica del ajuste de intereses y expectativas** desvelando que, durante el proceso continuo de CCVMA, se producen diferentes tipos de ajustes. En primer lugar, los actores pueden actualizar o modificar *aquello* que desean y/o esperan que pueda suceder a lo largo del proceso (ajuste en el

tipo de intereses y expectativas). En segundo lugar, los actores pueden modificar sus expectativas relativas *al momento* en que desean o esperan que se realicen o cumplan sus intereses o expectativas (ajuste en el plazo). En tercer lugar, los actores pueden realizar estos ajustes (ajuste en el tipo de intereses y expectativas y ajuste en el plazo) para orientarse al nivel de interés general o compartido (ajuste en el nivel). Por último, cuando las expectativas se conciben como lo que se espera que pueda suceder (expectativas como probabilidad), los actores pueden referirse al cambio en el grado de confianza en que sus intereses y expectativas se realizarán (ajuste en el grado). Este tipo de ajuste ha sido analizado en el epígrafe V.1.2.3.4 al analizar el desarrollo de la confianza centrada en el proyecto durante el proceso.

En nuestro caso de estudio, los actores ajustan el tipo de intereses y expectativas, así como el plazo de los intereses y expectativas (algunos pasan de querer resultados rápidos a ser conscientes de que los resultados se conseguirán en el largo plazo). Por otra parte, los actores han ajustado también el grado de confianza, pasando de tener menos expectativas a tener más expectativas en éste. Por último, los actores ajustan sus intereses y expectativas al nivel compartido. Aunque no todos los actores están orientados al interés general desde el inicio del proceso, durante el proceso todos los actores se orientan al interés compartido, poniendo de manifiesto que la alineación de intereses hacia el interés general se produce durante el proceso.

Nuestros resultados reflejan la **naturaleza sistémica del ajuste de intereses y expectativas** al desvelar que los actores orientan sus intereses y expectativas a diferentes centros de atención (la comarca, el proyecto, la entidad que representan y a ellos mismos) en diferentes niveles (el nivel particular y el nivel compartido) de manera simultánea o anidada.

CI. 6. ¿En qué aspectos se basa el ajuste de intereses y expectativas?

Nuestra sexta cuestión a investigar se ha propuesto conocer cuáles son los aspectos, entendidos como elementos, atributos, variables, etc., en los que se basa el ajuste de intereses y expectativas durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

A partir de nuestra identificación de los tipos de ajuste que se producen durante el proceso, para responder a esta cuestión a investigar, nos centramos en conocer los aspectos que subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas, ya que este es el tipo de ajuste central, requerido para que emerja el valor compartido.

Nuestros resultados han permitido identificar que los aspectos subyacentes al ajuste de intereses y expectativas se refieren a diferentes elementos identificados en el marco teórico conceptual del proceso de CCVMA.

En primer lugar, el ajuste de intereses y expectativas reside en factores relativos al **contexto**. En el **nivel del entorno de la co-creación**, se destacan las condiciones de diálogo, empatía y cesión de intereses particulares a favor de los intereses compartidos como subyacentes al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

Un segundo grupo de aspectos en los que reside el ajuste de intereses y expectativas es el relativo a los **actores**. Los aspectos relativos a los actores se refieren al papel integrador de la organización focal, al papel mediador de concejales y técnicos, así como al papel sensibilizador, mediador y modulador de los profesionales externos y al papel conciliador del presidente de la organización focal. Además del papel, los atributos de grupos de actores como la orientación comarcal del equipo de gobernanza y de actores individuales en el equipo de gobernanza, así como el perfil conciliador del presidente de la Mancomunidad y la flexibilidad de la persona que coordina el proyecto, han resultado ser subyacentes al ajuste de intereses y expectativas.

Un tercer grupo de factores se refiere al **proceso** y a los diferentes subprocesos de la CCVMA. El ajuste de intereses y expectativas reside en el **aprendizaje**, y en concreto en el conocimiento del proyecto, de su potencial y sus plazos, así como en el conocimiento de los actores, sus condicionantes y demandas. Por otra parte, el ajuste reside en el subproceso de **desarrollo de relaciones**, a partir de las buenas relaciones establecidas entre actores y de la identificación con el proyecto y con la marca. Por último, el subproceso de **valor**, y en concreto la percepción de avance en las actuaciones del proyecto y de resultados, subyacen al ajuste de intereses y expectativas.

En cuarto lugar, la **orquestración del proceso** subyace al ajuste de intereses y expectativas mediante la adopción de una planificación que se adapta a las necesidades emergentes y demandas de los actores y de diferentes actuaciones que han sido orquestadas, como la co-creación de la marca, la co-creación de la estructura de gobernanza y la formación y acompañamiento.

VI

**Discusión de
resultados y
propuestas de
investigación**

En el presente capítulo se discuten los resultados analizados en el capítulo V, contrastándolos con la investigación existente, buscando clarificar los hallazgos de nuestra investigación, identificar temas o aspectos no analizados previamente, así como exponer las contribuciones de nuestra investigación. La discusión de resultados nos permitirá profundizar en los resultados con el doble propósito de avanzar en el conocimiento de los procesos de CCVMA y de comprender cómo se desarrollan las relaciones, cómo se mantiene la implicación y cómo se produce el ajuste de intereses y expectativas en procesos continuos y orquestados de CCVMA, planteados como objetivo general y objetivos de investigación de la presente Tesis Doctoral, respectivamente.

VI.1. El subproceso de desarrollo de relaciones en procesos continuos y orquestados de CCVMA

Para explorar cómo se desarrollan las relaciones, nuestra investigación ha planteado dos cuestiones a investigar encaminadas a conocer qué relaciones se desarrollan durante el proceso y en qué aspectos se basa el desarrollo de relaciones.

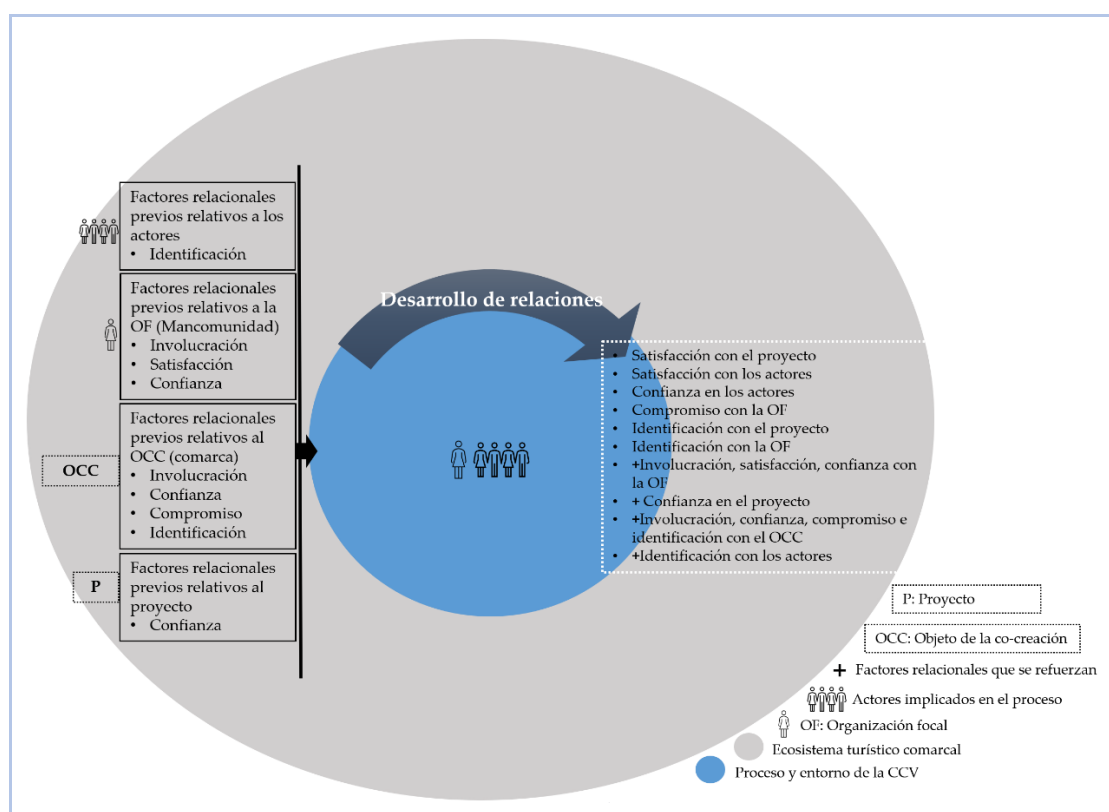
VI.1.1. El desarrollo de relaciones

Nuestra primera cuestión a investigar se ha basado en conocer qué relaciones se desarrollan durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA. En la figura VI.1 se representan los factores relacionales y centros de atención presentes al inicio del proceso y que se refuerzan durante el proceso, así como los factores relacionales y centros de atención que se manifiestan durante el proceso.

VI.1.1.1. Los centros de atención y los niveles del desarrollo de relaciones

En el análisis de contenido realizado, uno de nuestros primeros hallazgos se refiere a los distintos centros de atención de los factores relacionales. Además de las relaciones interpersonales (entre actores como individuos) e interorganizacionales (entre actores como organizaciones y con la organización focal), se desarrollan relaciones con el objeto de la co-creación y con el proyecto.

Figura VI.1. Factores relacionales al inicio y durante el proceso



Fuente: Elaboración propia

VI.1.1.1.1. El proyecto como centro de atención

Nuestro trabajo ha permitido identificar que el proyecto supone un centro de atención en el desarrollo de relaciones (de factores relacionales). La investigación revisada ha analizado diferentes factores relacionales relativos a diferentes centros de atención (u objetos focales) como el objeto de la co-creación (en nuestro caso, el destino comarcal), la organización focal (en nuestro caso, la Mancomunidad, como entidad que orquesta el proceso) y los actores (en nuestro caso, las personas implicadas directamente en el proceso que representan diferentes grupos de interés o entidades).

En nuestro caso de estudio, los actores centran su atención en el proyecto al manifestar su identificación, satisfacción y confianza⁴⁸. Este centro de atención emerge en este estudio, ya que investigaciones anteriores se centran en otros objetos focales.

⁴⁸ Como se ha mencionado en el capítulo IV (Metodología) y en el capítulo V (Análisis de resultados), la implicación en el proyecto no se comenta en esta sección porque supone el objeto de análisis de la sección dedicada al análisis de la implicación (epígrafe VI.2), aunque la implicación con el proyecto es un factor relacional y los actores muestran implicación con el proyecto.

La interpretación de este resultado debe tomar como base la investigación que analiza procesos continuos de co-creación de valor desde la perspectiva de la gestión de proyectos (e.g. Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016). Estos trabajos contrastan el enfoque tradicional de la literatura de gestión de proyectos y reconceptualizan los proyectos como procesos de co-creación de valor, para cambiar el foco de análisis desde los resultados al proceso (Chang et al., 2013). Curiosamente, aunque el enfoque en el proceso está en el núcleo de la concepción de la co-creación de valor desde las perspectivas de servicio (Vargo y Lusch, 2004a), el proceso solo supone el centro de atención en la investigación que analiza proyectos y estos estudios no analizan los factores relacionales cuyo centro de atención es el proyecto.

Los proyectos están enmarcados en programas de orden superior (Liu et al., 2019) y tienen un objetivo y objeto específico en el marco del objetivo y objeto de orden superior de un programa. Los programas son estratégicos y a largo plazo y los proyectos concretan el propósito u objetivo de orden superior, que solo se alcanzará en el largo plazo, en objetivos y actuaciones concretas que se completan y consiguen en plazos consecutivos determinados (proceso) (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Liu et al., 2019).

Este primer hallazgo en nuestra investigación es consistente con la perspectiva sistémica del análisis de la CCV (Vargo y Lusch, 2016, 2017) y con la reciente investigación que analiza los centros de atención de la implicación desde la perspectiva del ecosistema (Alexander et al., 2018; Blasco-Arcas et al., 2020). Estos estudios destacan que los actores pueden orientar su implicación (factor relacional) hacia diferentes objetos (e.g. otros clientes, empleados, activos de la comunidad, comunidades de marca, etc.) y en diferentes contextos. En nuestro caso de estudio, los actores orientan su involucración, satisfacción, confianza, compromiso o identificación (factores relacionales) a diferentes objetos focales o centros de atención (el proyecto, los actores, el actor u organización focal y el objeto de la co-creación), enfatizando de esta manera la naturaleza sistémica del desarrollo de factores relacionales.

Nuestra investigación contribuye al estudio del desarrollo de relaciones (de las dimensiones o factores relacionales) en procesos de CCVMA desde una **perspectiva sistémica y dinámica** al especificar que en procesos continuos y orquestados las relaciones no solo se desarrollan entre actores, con la organización focal y el objeto de la co-creación, sino también con el proyecto que enmarca el proceso. Estos resultados son un hallazgo importante en la medida en que, incluso en los estudios que analizan proyectos como procesos de CCV, no se analiza el proyecto como centro de atención de los factores relacionales.

VI.1.1.1.2. Los niveles anidados micro, meso, macro y del entorno de la co-creación en el desarrollo de relaciones

Los resultados relativos a los centros de atención de los diferentes factores relacionales pueden interpretarse en función de los niveles de contexto a los que se refieren. Así, el desarrollo de relaciones se produce entre actores como individuos, en

el nivel interpersonal (nivel micro), entre actores como organizaciones, como las que se desarrollan con la organización focal, en el nivel interorganizacional (nivel meso), con el proyecto, en el nivel compartido por todos los actores implicados (nivel del entorno de la co-creación) y con el objeto de la co-creación, que en nuestro caso de estudio es el destino comarcal.

Dada la transversalidad del turismo, el objeto de la co-creación (destino comarcal) está necesariamente vinculado a un contexto social y económico, que en nuestro caso se refiere al ecosistema comarcal (nivel macro). Por otra parte, nuestra investigación ha permitido conocer que los factores relacionales se desarrollan de manera interdependiente, mostrando que los centros de atención se anidan unos en otros (e.g. al expresar satisfacción con el proyecto los actores pueden referirse, a la vez, a su satisfacción con los actores).

Nuestros resultados son consistentes con la perspectiva sistémica de la CCV (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017) y contribuyen al estudio del desarrollo de relaciones (de las dimensiones o factores relacionales) en procesos de CCVMA desde una **perspectiva sistémica y dinámica** al poner de manifiesto que en procesos continuos y orquestados de CCVMA se desarrollan relaciones a distintos niveles y estos niveles se anidan unos en otros. De la misma manera que el valor se crea y se determina en diferentes niveles de contexto, que se anidan unos en otros, el desarrollo de las relaciones sucede y puede ser interpretado y analizado en diferentes niveles. Por otra parte, nuestros resultados contribuyen al distinguir el nivel del entorno de la co-creación del nivel meso, normalmente atribuido al nivel de las organizaciones, y al destacar que, en procesos con múltiples actores, que contribuyen a un propósito común, es necesario especificar el nivel de contexto del entorno de la co-creación.

Estos resultados son un hallazgo importante en la medida en que no se conocen estudios empíricos que analicen el desarrollo de relaciones en procesos de CCV, considerando los diferentes niveles en los que se desarrollan estas relaciones.

VI.1.1.2. Factores relacionales que se desarrollan durante el proceso

Nuestros resultados desvelan que durante el proceso continuo de CCVMA se desarrolla la confianza, la identificación, la satisfacción, la involucración y el compromiso en función de diferentes centros de atención.

VI.1.1.2.1. El desarrollo de la involucración

En la presente investigación, la involucración está centrada en el proyecto, en la Mancomunidad (organización focal) y en la comarca (objeto de la co-creación). La involucración con la Mancomunidad y con la comarca están presentes desde el inicio del proceso, mientras que la involucración con el proyecto, que en nuestra investigación se analiza como implicación con el proyecto, se manifiesta durante el proceso (ver figura VI.1).

En nuestro caso de estudio, los actores que han mantenido algún tipo de vinculación previa con la Mancomunidad manifiestan estar involucrados en algunas de sus iniciativas desde antes de dar comienzo el proceso. De la misma manera, la mayoría de los actores que participan, manifiestan estar involucrados con la comarca (con iniciativas comarcales) desde antes de dar comienzo al proyecto. Durante el proceso, esta involucración se refuerza. Sin embargo, no se identifica involucración con los actores. Este resultado es coherente con la investigación existente, que no ha analizado la involucración con los actores y es lógico en la medida en que en la concepción de la involucración el centro de atención es el “objeto o decisión” (Brodie et al., 2011) y no los sujetos. Por otra parte, en nuestra investigación la involucración se ha concebido como interés y no como simple vinculación, de manera que, aunque algunos actores están vinculados o relacionados desde antes de dar comienzo y todos los actores están relacionados o vinculados entre ellos durante el proceso, no se identifica involucración con los actores, desde esta concepción, de manera explícita. Curiosamente, sí se desvela que existe involucración con la organización focal, que en nuestra investigación ha sido concebida como un actor (el actor- organización), poniendo de manifiesto la distinción entre los actores (sujetos) y el actor orquestador del proceso (objeto), en línea con la investigación de Blasco Arcas et al. (2020).

La investigación de procesos de CCV ha analizado la involucración con el objeto de la co-creación como antecedente de la co-creación de valor (Leclercq et al., 2016; Sarkar y Banerjee, 2021). Sin embargo, no se conocen estudios que analicen la involucración con la organización focal ni con el proyecto. Consideramos que ello puede deberse a la cercanía conceptual entre la involucración y otras variables, como la implicación o el compromiso, que sí han sido analizadas, tanto como antecedentes, como consecuencias de la CCVMA, como se discute en la sección VI.1.1.2.4.

Estos resultados refuerzan la investigación que analiza la involucración en procesos de CCVMA y contribuyen al poner de manifiesto que en este tipo de procesos la involucración, además de estar centrada en el objeto de la co-creación, puede centrarse en la organización focal y en el proyecto (en nuestra investigación se analiza como implicación), enfatizando la **naturaleza sistémica** del desarrollo de la involucración a lo largo del proceso de CCVMA. Asimismo, nuestros resultados sugieren que la involucración con la organización focal y con el objeto de la co-creación, que en nuestro estudio están presentes desde el inicio del proceso, pueden desarrollarse a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA, junto a la involucración en el proyecto, que se manifiesta durante el proceso, enfatizando la **naturaleza dinámica** del desarrollo de la involucración a lo largo del proceso de CCVMA.

VI.1.1.2.2. El desarrollo de la satisfacción

En la presente investigación la satisfacción está centrada en el proyecto, en los actores, en la Mancomunidad (organización focal) y en la comarca (objeto de la co-creación). La satisfacción con la Mancomunidad y con la comarca están presentes

desde el inicio, mientras que la satisfacción con los actores y con el proyecto se manifiestan durante el proceso (figura VI.1).

En nuestro caso de estudio, los actores que han mantenido algún tipo de vinculación previa con la Mancomunidad muestran su satisfacción con esta desde antes de dar comienzo el proceso. De la misma manera, los actores están vinculados a la comarca y muestran su satisfacción con esta desde el inicio. Durante el proceso, esta satisfacción se refuerza y se manifiesta la satisfacción con los actores y con el proyecto.

La satisfacción ha sido ampliamente analizada como consecuencia de la co-creación de valor en procesos con consumidores (e.g. Vega-Vázquez et al., 2013) y en procesos con proveedores en el mercado industrial (e.g. Berenguer-Contrí et al., 2024), pero son escasos los estudios que la analizan en procesos no diádicos o con múltiples actores, salvo algunas excepciones, en las que se analiza en procesos con la tríada proveedor, fabricante y consumidor (Sales- Vivó et al., 2020) y con múltiples actores (Loureiro et al., 2020).

La investigación de procesos de CCVMA ha considerado la satisfacción con la organización focal y con el objeto de la co-creación como consecuencia (Jaakkola y Alexander, 2014; Leclercq et al., 2016) y como antecedente de la co-creación de valor (Jaakkola y Alexander, 2014). La literatura ha analizado también la satisfacción con la relación y los actores como antecedente (Loureiro et al., 2020) y consecuencia (Sales-Vivó et al., 2020) de la co-creación de valor, si bien no se conocen estudios que analicen la satisfacción centrada en el proyecto.

Con todo, los resultados de nuestro estudio refuerzan la investigación que analiza la satisfacción en procesos de CCVMA y contribuyen al poner de relieve la importancia de su desarrollo en el proceso orquestado y continuo de CCVMA, a pesar de la escasez de estudios de CCVMA que incorporan la satisfacción en su análisis. Por otra parte, contribuyen al poner de manifiesto que, en este tipo de procesos, la satisfacción, además de estar centrada en la organización focal, los actores y el objeto de la co-creación, como se ha analizado en la investigación previa, puede estar centrada en el proyecto, enfatizando la **naturaleza sistémica** del desarrollo de la satisfacción a lo largo del proceso de CCVMA. Asimismo, nuestros resultados sugieren que la satisfacción con la organización focal y con el objeto de la co-creación, presentes desde el inicio del proceso, y la satisfacción con los actores y con el proyecto, que se manifiestan durante el proceso, pueden desarrollarse a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA, enfatizando la **naturaleza dinámica** del desarrollo de la satisfacción a lo largo del proceso de CCVMA.

VI.1.1.2.3. El desarrollo de la confianza

En la presente investigación la confianza está centrada en el proyecto, en los actores, en la Mancomunidad (organización focal) y en la comarca (objeto de la co-creación), poniendo de manifiesto la relevancia de este factor relacional en el proceso continuo y orquestado de CCVMA. La confianza en la organización focal, el objeto de

la co-creación y en el proyecto están presentes desde el inicio, mientras que la confianza en los actores se manifiesta durante el proceso (figura VI.1).

En nuestro caso de estudio, la relación previa que algunos de los actores mantenían con la Mancomunidad y el vínculo con la comarca en la que viven sustentan la confianza que han desarrollado previamente, tanto en la organización focal como en el objeto de la co-creación. Curiosamente, aunque muchos de los actores todavía no están vinculados ni conocen el proyecto, manifiestan tener confianza en este al inicio del proceso, basándose en la apuesta previa de las administraciones que contribuyen económicamente. En línea con la concepción de la confianza que adoptan Moorman et al. (1993) y Mayer et al. (1995), los resultados de nuestro estudio muestran que, bajo determinadas circunstancias, es posible que se genere confianza como deseo o predisposición a confiar, aun cuando no existe relación (con el proyecto). Por otra parte, la confianza en los actores se desarrolla durante el proceso; es lógico debido, principalmente, a que antes de dar comienzo el proceso la mayoría de los actores no se conocen. En este caso, la confianza se concibe desde la perspectiva de las cualidades de aquel en quien se confía (Morgan y Hunt, 1994), tales como la benevolencia o las capacidades, y dado que dichas cualidades todavía no son conocidas, no existe la confianza.

La confianza ha sido destacada en la literatura revisada como un componente central de los procesos de co-creación de valor (Cannas et al., 2019), y es clave en el mantenimiento de relaciones a lo largo del proceso (Botti et al., 2018; Keeys y Huemann, 2017), aspecto que queda reforzado con los resultados de nuestro estudio.

De manera específica, la investigación en procesos de CCVMA ha analizado la confianza en los actores como antecedente (Hewett y Shantz, 2021; Keeys y Huemann, 2017; Leclercq et al., 2016; Loureiro et al. 2020), manifestación (Liu et al., 2019) y como consecuencia de la co-creación de valor (Sales-Vivó et al., 2020). La confianza en la organización focal es mencionada en la literatura como antecedente y consecuencia de la co-creación de valor (Jaakkola y Alexander, 2014) y se manifiesta durante el proceso de CCV (Liu et al., 2019). Por otro lado, aunque la confianza en el objeto de la co-creación se ha analizado ampliamente en procesos de co-creación de marca con consumidores (e.g. Merz et al., 2018), ninguno de los estudios revisados que analizan procesos de CCVMA se refiere a la confianza en el objeto de la co-creación, ni en el proyecto⁴⁹.

Nuestra investigación refuerza la relevancia otorgada en la literatura a la confianza como una variable central en procesos de CCVMA, y contribuye al poner de manifiesto que, en procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, la confianza, además de enfocarse en los actores y la organización focal, como se ha analizado en trabajos previos, puede también estar centrada en el proyecto y en

⁴⁹ En procesos de CCV en el mercado industrial, como es el caso del trabajo de Sales-Vivó et al. (2020), se analiza la confianza en la relación con los socios de la relación comercial. La confianza en la relación, en este caso, puede ser interpretada como confianza centrada en los actores (socios) o también como confianza centrada en el objeto de la co-creación, si se concibe la relación como aquello que se co-crea.

el objeto de la co-creación, enfatizando la **naturaleza sistémica** del desarrollo de la confianza a lo largo del proceso continuo de CCVMA. Por otra parte, nuestros resultados proponen que la confianza en la organización focal, en el objeto de la co-creación y en el proyecto, que en este estudio están presentes desde el inicio del proceso, y la confianza en los actores, que es manifestada durante el proceso, pueden desarrollarse a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA. Estos resultados enfatizan la **naturaleza dinámica** del desarrollo de la confianza a lo largo del proceso de CCVMA.

De manera complementaria, nuestros resultados contribuyen al destacar que la confianza en el proyecto puede estar presente incluso antes de dar comienzo al proyecto. Estos resultados son importantes en la medida en que la confianza ha sido analizada desde la perspectiva de aquél en quien se confía, en función de sus capacidades y habilidades (Hewett y Shantz, 2021) o desde la concepción dinámica de la confianza, como consecuencia de la CCV (Sales-Vivó et al., 2020). En ambos casos, la confianza está basada en el conocimiento de aquél en quien se confía. Por otra parte, y desde una **perspectiva práctica**, nuestros hallazgos son importantes en la medida en que muestran que es posible desarrollar la confianza en el proyecto incluso antes de dar comienzo a éste, si existe la confianza previa de otros actores o instituciones.

VI.1.1.2.4. El desarrollo del compromiso

En nuestra investigación, el compromiso está centrado en el proyecto, en la Mancomunidad (organización focal) y en la comarca (objeto de la co-creación). El compromiso con la comarca está presente desde el inicio, mientras que el compromiso con la Mancomunidad y con el proyecto⁵⁰ se manifiestan durante el proceso (figura VI.1). Aunque los actores no manifiestan compromiso con el resto de los actores, sí muestran satisfacción (epígrafe VI.1.1.2.2) y confianza (epígrafe VI.1.1.2.3) y están comprometidos (implicados) con el proyecto. El proyecto centra la atención de los actores, quienes se comprometen (se implican) con el mismo, y es del compromiso (implicación) con el proyecto de donde subyace el compromiso entre actores.

La investigación previa ha analizado el compromiso con la organización focal como antecedente y consecuencia de la co-creación de valor (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021) y el compromiso con el objeto de la co-creación como consecuencia (Hewett y Shantz, 2021), así como el compromiso con los actores y con la relación, tanto como antecedente (Loureiro et al., 2020), como consecuencia de la co-creación (Kim et al., 2020; Sales-Vivó et al., 2020), si bien no se han identificado estudios que analicen el compromiso de los actores con el proyecto. Por otra parte, aunque la investigación revisada sobre CCVMA otorga importancia al compromiso con los

⁵⁰ Como se ha mencionado en el capítulo IV (Metodología) y en el capítulo V (Análisis de resultados), el compromiso con el proyecto se analiza como implicación en el proyecto, debido a la cercanía conceptual entre estos conceptos. Como se discute en el epígrafe VI.2, todos los actores expresan su implicación (y/o compromiso) con el proyecto.

actores implicados (Loureiro et al., 2020), nuestros resultados evidencian que los actores manifiestan su compromiso con el resto de los actores de manera implícita, a través de su compromiso (implicación) con el proyecto, de la misma manera que otros estudios analizan el compromiso centrado en los actores a través del compromiso con la colaboración (Melis et al., 2023).

Los resultados de nuestro estudio refuerzan la investigación que analiza el compromiso en procesos continuos de CCVMA y contribuyen al poner de manifiesto que en este tipo de procesos el compromiso, además de estar centrado en los actores, en el objeto de la co-creación y en la organización focal, como se ha analizado en la investigación previa, puede estar también centrado en el proyecto (en nuestra investigación se analiza como implicación), enfatizando la **naturaleza sistémica** del desarrollo del compromiso a lo largo del proceso de CCVMA. Asimismo, nuestros resultados destacan la **naturaleza dinámica** del desarrollo del compromiso a lo largo del proceso de CCVMA, al mostrar cómo el compromiso con el objeto de la co-creación, que en nuestro estudio está presente desde el inicio del proceso, y el compromiso con la organización focal, que se manifiesta durante el proceso, pueden desarrollarse a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA, junto al compromiso con el proyecto (analizado como implicación) y al compromiso con los actores (analizado en la literatura previa). Por otra parte, y desde una **perspectiva práctica**, nuestros hallazgos son importantes en la medida en que muestran que, para facilitar el compromiso con los actores, es importante que los actores se sientan comprometidos con el proyecto.

VI.1.1.2.5. El desarrollo de la identificación

En la presente investigación la identificación está centrada en el proyecto, en los actores, en la Mancomunidad (organización focal) y en la comarca (objeto de la co-creación), poniendo de manifiesto la relevancia de este factor relacional en el proceso continuo y orquestado de CCVMA. La identificación con algunos de los actores y con el objeto de la co-creación están presentes desde el inicio, mientras que la identificación con la organización focal y el proyecto se manifiestan durante el proceso (figura VI.1).

En nuestro caso de estudio, los actores se muestran identificados con la comarca desde antes de dar comienzo el proceso y, de la misma manera, los actores que han trabajado juntos previamente se muestran identificados entre ellos desde antes de dar comienzo el proceso, en forma de cohesión en la toma de decisiones. Por otra parte, los resultados muestran que, durante el proceso, se manifiesta y desarrolla la identificación con la Mancomunidad y con el proyecto.

La investigación en procesos de CCVMA ha analizado la identificación con los actores como antecedente (Leclercq et al., 2016) y manifestación⁵¹ (Juriatti et al., 2017) de la co-creación de valor. La identificación con el objeto de la co-creación ha sido

⁵¹ Juriatti et al. (2017) se refieren a esta manifestación de la identificación con el resto de los actores que participan y con la organización focal como “resultados intermedios” (p. 359).

analizada como antecedente de la co-creación de valor (Merrilees et al., 2021) y la identificación con la organización focal como manifestación (Erhardt et al., 2019⁵²; Juriatti et al., 2017). Aunque no se analiza como identificación con el proyecto, algunos estudios que analizan procesos de co-creación de valor desde la gestión de proyectos se refieren a la creación de una visión común y/o enfoque compartido con el proyecto (Keeys y Huemann, 2017), lo que en nuestro caso de estudio se ha interpretado como identificación con el proyecto.

Los resultados de nuestro estudio refuerzan la investigación que analiza la identificación en procesos de CCVMA y contribuye al poner de manifiesto que la identificación es un factor relacional central al proceso continuo y orquestado de CCVMA. Por otra parte, contribuye al desvelar que, en este tipo de procesos, la identificación, además de estar centrada en los actores, en el objeto de la co-creación y en la organización focal, puede estar también centrada en el proyecto, enfatizando la **naturaleza sistémica** del desarrollo de la identificación. Asimismo, nuestros resultados proponen que la identificación con los actores y con el objeto de la co-creación, que en nuestro estudio están presentes desde el inicio del proceso, y la identificación con la organización focal y con el proyecto, que se manifiestan durante el proceso, pueden desarrollarse a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA, enfatizando la **naturaleza dinámica** del desarrollo de la identificación a lo largo del proceso.

VI.1.2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones

Para explorar cómo se desarrollan las relaciones durante el proceso, nuestra segunda cuestión a investigar se ha propuesto conocer cuáles son los aspectos, entendidos como elementos, atributos, variables, etc., en los que se basa el desarrollo de relaciones (de factores o dimensiones relacionales) durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

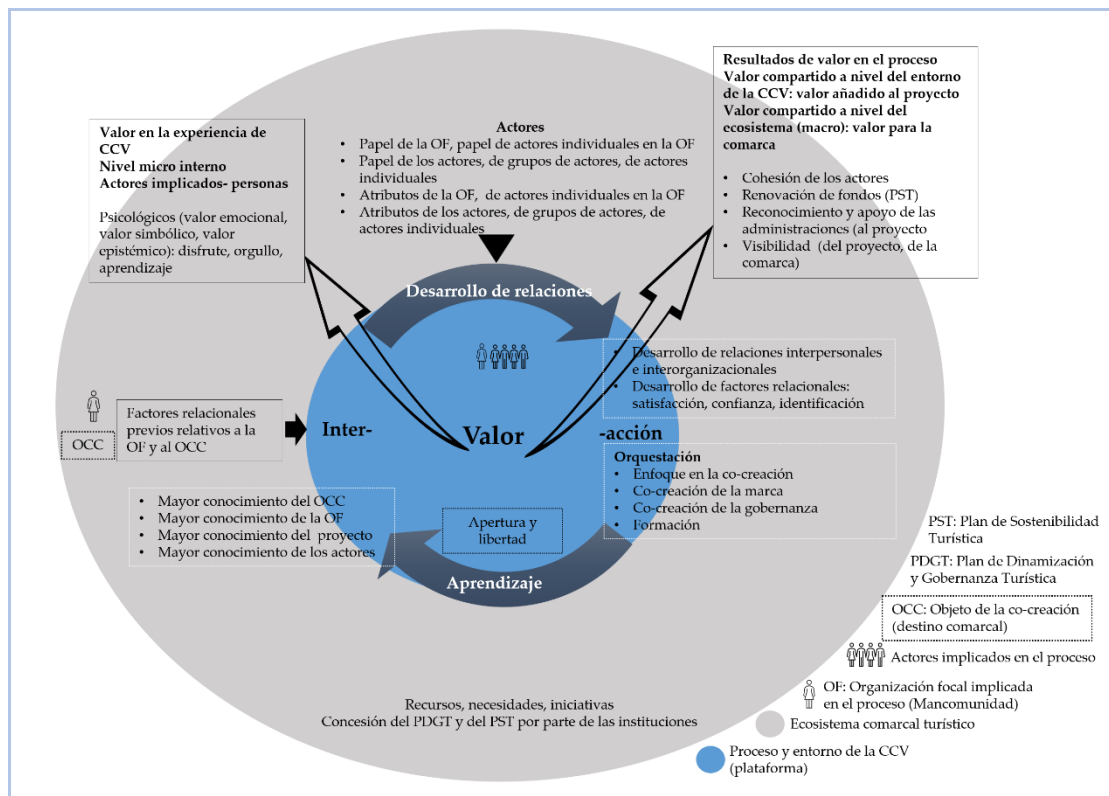
Nuestros resultados han permitido identificar una serie de aspectos relativos al contexto, a los actores, al proceso y a la orquestación del proceso que subyacen al desarrollo de cada uno de los factores relacionales identificados. En la figura VI.2 se representan los aspectos analizados que subyacen al desarrollo de relaciones a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Dado que el propósito de nuestra investigación no es el de establecer relaciones entre cada uno de los aspectos identificados y cada uno de los diferentes factores relacionales, sino el de conocer cuáles son los aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones, la discusión se plantea de manera transversal, relacionando los aspectos relativos a los diferentes elementos que estructuran la CCVMA con los factores relacionales a los que subyacen. En este mismo sentido, y como resultado de la discusión, se plantean diferentes propuestas de investigación enfocadas a destacar los

⁵² Erhardt et al. (2019) se refieren a la identificación que se desarrolla con la organización focal como una forma de valor experiencial que se va co-creando con los actores.

aspectos identificados subyacentes al desarrollo de relaciones de manera agregada, y no al desarrollo de cada uno de los factores relacionales. A continuación, se discuten los resultados relativos a los aspectos en los que se basa el desarrollo de relaciones durante el proceso.

Figura VI.2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

VI.1.2.1. El contexto

Los resultados de nuestra investigación muestran que diferentes aspectos relativos al contexto subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales. Estos aspectos se refieren al ecosistema comarcal, que en nuestra investigación se corresponde con el objeto de la co-creación, y al entorno de la co-creación, que ha sido definido como el nivel de contexto que establece los límites de la co-creación y sobre el que es posible actuar.

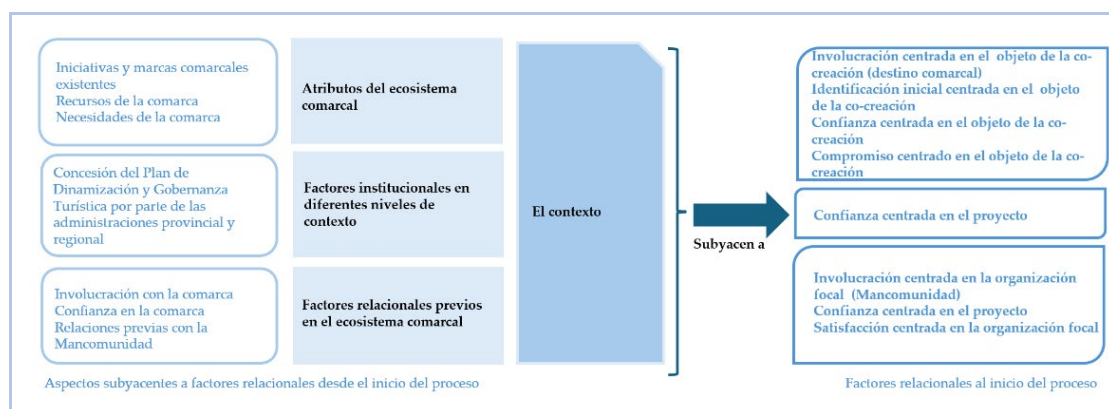
Los atributos de la comarca, así como la acción de las instituciones y las relaciones establecidas previamente por los actores, tienen efectos en los factores relacionales que se desarrollan durante el proceso. A su vez, en el nivel de contexto del entorno de la co-creación, se han creado unas condiciones que han resultado ser subyacentes al desarrollo de factores relacionales.

Estos resultados son coherentes con la perspectiva sistémica de la CCV y de la CCVMA, que destaca el papel del contexto y de las instituciones en diferentes niveles de contexto en los procesos de CCV (Edvardsson et al., 2011; Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017). Por otra parte, nuestros resultados contribuyen a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que el contexto y las instituciones, en diferentes niveles de contexto, influyen en el proceso mediante su efecto en el desarrollo de relaciones.

VI.1.2.1.1. El ecosistema a nivel comarcal

Nuestros resultados desvelan que los atributos de la comarca, así como la acción de las instituciones y las relaciones establecidas previamente por los actores tienen efectos en los factores relacionales que se desarrollan durante el proceso (figura VI.3).

Figura VI.3. El ecosistema en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura VI.3, nuestro análisis ha identificado diferentes **atributos del ecosistema comarcal**, como las iniciativas y marcas comarcales existentes, las necesidades de la comarca (mitigar la despoblación, asegurar la sostenibilidad) o sus recursos (naturales, sociales, culturales), como subyacentes a la involucración, la confianza, el compromiso y la identificación centrados en la comarca, desde antes de dar comienzo al proceso. Por un lado, los atributos en el nivel del ecosistema comarcal informan sobre la confianza de los actores en su comarca, que reside en el potencial de estos recursos. Por otro lado, la existencia de diferentes iniciativas y marcas que vertebran y promocionan la comarca despierta el interés de los actores, quienes manifiestan su involucración en estas iniciativas y ayuda a que los actores se identifiquen con ella. Por último, los actores que además de interesarse o estar involucrados, muestran su compromiso con la comarca, lo hacen porque entienden que la comarca tiene una serie de necesidades, principalmente la de procurar su sostenibilidad, para poder seguir viviendo en ella.

Nuestros resultados ponen de manifiesto que diferentes **factores institucionales** subyacen al desarrollo de relaciones. Por un lado, el apoyo previo manifestado por las administraciones provincial y regional al conceder el Plan de Dinamización y Gobernanza Turística (PDGT) influyeron en la confianza inicial en el proyecto de los alcaldes de los diferentes municipios (instituciones en el nivel local), quienes contribuyeron económicamente, junto con las administraciones regional y provincial, a impulsarlo. Por otro, aunque en nuestro estudio se ha analizado como un tipo de resultado, durante el proceso se consiguió la renovación de fondos mediante la concesión un Plan de Sostenibilidad Turística (PST), por parte de las administraciones regional y nacional, aspecto que ha resultado ser subyacente a la satisfacción y la confianza en el proyecto que los actores manifiestan durante el proceso (epígrafe VI.1.2.3.3). Por último, la organización focal es en sí misma una estructura institucional (Ramaswamy y Ozcan, 2016) y en nuestro caso de estudio es a su vez una institución supramunicipal (la Mancomunidad) que ha sido analizada como un actor (el actor focal, coordinador y orquestador del proceso) y su papel y atributos subyacen a la involucración, satisfacción y confianza centradas en la organización focal (epígrafes VI.1.2.2.1 y VI.1.2.2.2)⁵³.

Otros aspectos relativos al contexto en el nivel del ecosistema turístico comarcal se refieren a las relaciones previas y **factores relacionales presentes desde el inicio** del proceso, que han resultado ser subyacentes a otros factores relacionales, también presentes desde el inicio del proceso, y que se desarrollan durante el proceso. En concreto, las buenas relaciones previas establecidas con la organización focal subyacen a la satisfacción previa centrada en la organización focal (satisfacción con la relación), la involucración previa de los actores con las iniciativas comarcales subyace a la involucración previa de los actores con la organización focal y la confianza en la comarca manifestada por los actores desde el inicio del proceso es un aspecto subyacente a su confianza previa en el proyecto.

Los resultados expuestos refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que analiza la CCVMA desde una perspectiva sistémica y contribuyen al especificar los aspectos relativos al contexto que subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales y al poner de manifiesto que determinados factores relacionales, presentes desde el inicio del proceso, subyacen a otros factores relacionales también presentes desde el inicio del proceso (se anidan unos en otros) y que se desarrollan durante el proceso.

En segundo lugar, aunque nuestros resultados son específicos de nuestro caso de estudio y solo pueden ser interpretados en el caso de procesos en los que el objeto de

⁵³ Aunque en nuestra exposición de resultados y en la presente discusión se ha interpretado la renovación de fondos mediante la concesión del Plan de Sostenibilidad Turística (PST) como un resultado que emerge del proceso y la acción de la institución supramunicipal como el papel de la organización focal, respectivamente, estos aspectos son, a su vez, factores institucionales en nuestro caso de estudio.

la co-creación está vinculado a un contexto territorial con unas características específicas, son importantes en la medida en que pueden ser contrastados en contextos similares, como en el caso de procesos de co-creación de destinos turísticos rurales de interior, que cuentan con características similares.

Las consideraciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 1: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, en los que el objeto de la co-creación está vinculado a un territorio, los recursos (i.e. naturales, económicos, sociales y culturales), necesidades (i.e. mitigar la despoblación, sostenibilidad) e iniciativas y marcas de vertebración y promoción existentes subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración, confianza, compromiso e identificación centrados en el objeto de la co-creación) a lo largo del proceso.

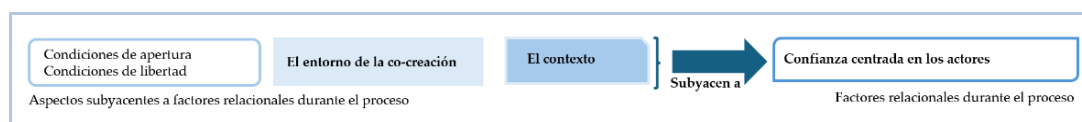
Propuesta 2: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto y en los que el objeto de la co-creación está vinculado a un territorio, las estructuras institucionales en diferentes niveles (i.e. local, supramunicipal, provincial, regional, nacional) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción y confianza centrados en el proyecto e involucración, confianza y satisfacción centrados en la organización focal) a lo largo del proceso.

Propuesta 3: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, los factores relacionales previos (i.e. involucración y confianza centradas en el objeto de la co-creación y las buenas relaciones previas con la organización focal) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración y satisfacción centradas en la organización focal y confianza centrada en el proyecto) a lo largo del proceso.

VI.1.2.1.2. El ecosistema a nivel del entorno de la co-creación

Nuestra investigación desvela que la **apertura y libertad**, que los actores perciben en el entorno de sus interacciones, subyacen a la confianza entre los actores (figura VI.4).

Figura VI.4. El entorno de co-creación en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

La apertura ha sido analizada como una condición “*sine qua non*” del entorno de co-creación, junto a la confianza y la inclusión (Pera et al., 2016, p. 4040). Por otra parte, la libertad ha sido referida en la literatura existente como una condición del entorno de la co-creación, requerida para que los actores puedan contribuir al proceso de manera creativa. Jurietti et al. (2017) se refieren a la autonomía y la conciben como

la libertad que deben tener los *stakeholders* para expresarse y comunicarse con sus iguales sin necesidad de ser mediados o influidos por la empresa (en nuestro caso, por la organización focal). Otros autores relacionan la libertad con el empoderamiento de los actores durante el proceso (Jansma et al., 2022) o con la seguridad para contribuir al proceso de manera creativa (Hewett y Shantz, 2021).

Nuestros resultados refuerzan la investigación previa que identifica la apertura y la libertad, entre otras variables, como condiciones del entorno (o plataforma) que facilitan la co-creación (Hewett y Shantz, 2021; Juriatti et al., 2017; Mijnheer y Gamble, 2019; Pera et al., 2016) y contribuyen a la investigación existente al señalar estas dos variables del entorno como subyacentes al desarrollo de la confianza entre actores durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA. Además de escuchar a los diferentes actores (apertura), el entorno debe hacerles sentir libres (seguros, autónomos, empoderados) y estas dos condiciones les hacen sentirse en confianza con los demás actores.

Las consideraciones anteriores nos conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 4: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, las condiciones de apertura y libertad en el entorno de la co-creación subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. confianza en los actores) a lo largo del proceso.

VI.1.2.2. Los actores

A través de nuestro trabajo se ha mostrado que diferentes aspectos relativos a los actores subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales. Estos aspectos se refieren al papel de la organización focal y al papel de actores en la organización focal; al papel de los actores (en general), de grupos de actores y de actores individuales, así como a atributos de la organización focal y de los actores en la organización focal y a atributos de grupos de actores y de actores individuales.

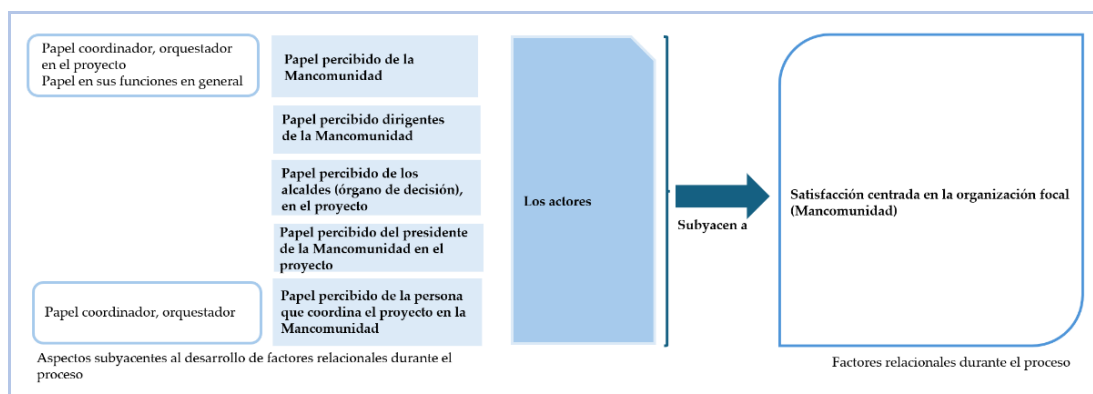
Nuestros resultados son consistentes con la perspectiva sistémica de la CCV y de la CCVMA, que enfatiza los niveles de contexto y efectos anidados en el análisis del proceso (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017). Por otra parte, estos resultados contribuyen a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que los actores, su papel y atributos, influyen en el proceso mediante su efecto en el desarrollo de relaciones. A continuación, se discuten de manera detallada los resultados relativos al papel de la organización focal y los actores y a los atributos de la organización focal y los actores, respectivamente.

VI.1.2.2.1. El papel de la organización focal y de los actores

Nuestros resultados desvelan que el papel de la Mancomunidad y de actores en la Mancomunidad, así como de diferentes grupos de actores y de actores individuales subyacen al desarrollo de relaciones (figuras VI.5 y VI.6).

Tal y como se observa en la figura VI.5, **el papel de la Mancomunidad**, tanto como coordinadora y orquestadora del proceso, como en sus funciones en general, subyacen a la satisfacción centrada en la Mancomunidad⁵⁴. De la misma manera, en nuestra investigación se pone de manifiesto que los participantes centran su atención en el papel de grupos de actores que forman parte del órgano de decisión de la Mancomunidad (dirigentes, alcaldes) y en el de actores individuales en la Mancomunidad, como el de su presidente y el de la persona que coordina el proyecto, al expresar su satisfacción con ésta.

Figura VI.5. El papel de la organización focal en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

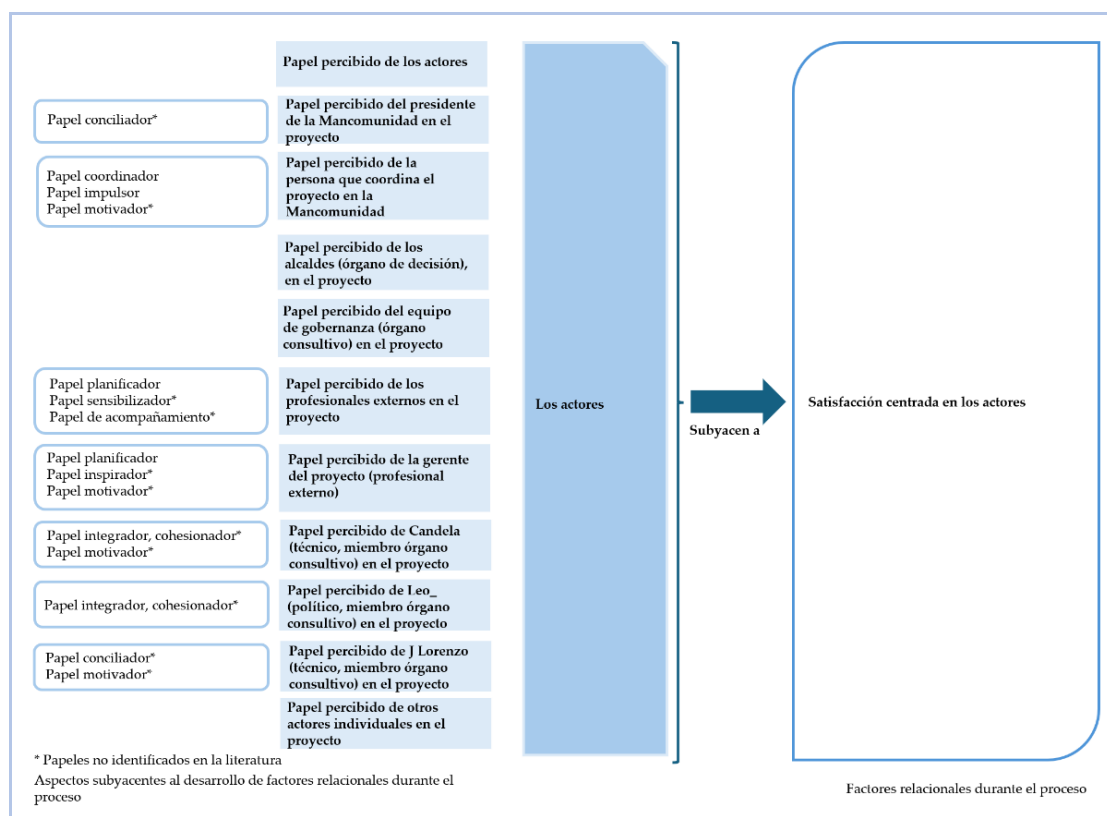
Además de centrarse en la organización focal, nuestros resultados desvelan que las expresiones de satisfacción con los actores pueden referirse al **papel de los actores** (en general) o centrarse en grupos de actores⁵⁵, como el **equipo de gobernanza** (órgano consultivo), **los alcaldes** (órgano de decisión) o los **profesionales externos**, que prestan su asistencia técnica al proyecto, así como centrándose en **actores individuales**, tal y como se observa en la figura VI.6. De entre los actores individuales, se destaca el papel percibido del presidente de la Mancomunidad y de la persona que coordina el proceso

⁵⁴ La organización focal (la Mancomunidad) es el actor que orquesta el proceso y a la vez es una estructura institucional supramunicipal.

⁵⁵ Los participantes se refieren a diferentes grupos de actores que guardan relación con su función en la estructura de gobernanza (i.e. el equipo de gobernanza es el órgano consultivo; los alcaldes son el órgano de decisión, mientras que la organización focal y sus técnicos son el órgano ejecutivo). Los profesionales externos prestan asistencias técnicas a la gobernanza del proceso y, aunque no están incluidos en la estructura de gobernanza, su papel es destacado por los participantes.

en la Mancomunidad, que son también mencionados al centrar la atención en la organización focal. Por otra parte, nuestros resultados ponen de manifiesto que las referencias al papel de los actores pueden ser genéricas o específicas, destacando roles concretos de grupos de actores y de actores individuales.

Figura VI.6. El papel de los actores en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestros resultados son consistentes con el estudio de la CCVMA desde la perspectiva sistémica y contribuyen al identificar diferentes centros de atención relativos a la organización focal (papel y atributos de la organización focal, papel y atributos de actores de la organización focal) y a los actores (actores, grupos de actores, actores individuales; atributos de actores, de grupos de actores y de actores individuales).

En segundo lugar, nuestros resultados refuerzan el análisis de la CCVMA desde una perspectiva sistémica y dinámica, al proponer que algunos actores (i.e. la persona que coordina el proceso y el presidente) son percibidos como organización focal (como actores en la organización focal) y como actores (como un actor más en el proceso). Estos resultados son consistentes con la investigación de Blasco-Arcas et al. (2020),

quienes se refieren a la *oscilación* en las percepciones relativas a la organización focal en su análisis longitudinal de la implicación en procesos orquestados de CCV. Los autores destacan que, a lo largo del proceso, los actores centran su atención en la organización focal como orquestadora y propietaria de la plataforma de co-creación (objeto) y pueden oscilar esa atención pasando a considerar a la organización focal como un actor implicado en el proceso (sujeto). En nuestro caso de estudio, los participantes *oscilan* entre percibir a algunos de los actores individuales como organización focal (actor orquestador) y percibirlos como actores (actor implicado).

En tercer lugar, nuestros resultados son consistentes con el análisis de procesos de CCVMA orquestados, que destacan el papel orquestador o coordinador de la organización focal (Dessaigne y Pardo, 2020) y contribuyen al poner de manifiesto que su papel subyace al desarrollo de relaciones de los actores con la organización focal, mediante el desarrollo de la satisfacción con la organización focal.

En cuarto lugar, nuestros resultados se alinean con la investigación existente, que ha destacado el papel de los actores en procesos de CCV y de CCVMA desde diferentes posiciones (Edvardsson et al., 2011; Grönroos, 2008; Leclercq et al., 2016) y contribuye al identificar diferentes papeles que cobran importancia en el proceso de CCVMA mediante su efecto en el desarrollo de relaciones. Algunos de estos papeles no han sido identificados en la literatura. En concreto, nuestros resultados destacan el papel sensibilizador y de acompañamiento de los profesionales externos; el papel conciliador del presidente de la Mancomunidad; el papel motivador de la persona que coordina el proyecto, además de su función coordinadora; el papel inspirador y motivador de la gerente (profesional externo), además de su papel planificador, así como el papel cohesionador y motivador de otros actores individuales que forman parte de los órganos consultivo y de decisión, que son destacados como subyacentes a la satisfacción con los actores.

Por último, nuestros resultados contribuyen a la investigación que reivindica el análisis del papel de los actores como actores integradores de recursos, sin distinguir su papel en la cadena de valor (Vargo y Lusch, 2006), el papel de las personas (actores como individuos) que están detrás de un rol predeterminado, como el de los clientes (Heinonen et al., 2013, 2015) o el papel dinámico de los actores en sistemas de servicio (Edvardsson et al., 2011).

La investigación existente ha analizado el papel de los actores en distintas esferas del servicio (facilitador, co-creador y creador independiente de valor) (Hewett y Shantz, 2021), en distintas fases del proceso de co-creación (Jansma et al., 2022), o el relativo a sus diferentes contribuciones al objeto de la co-creación (Kolyperas et al., 2019), pero no se ha ocupado de destacar otros roles no relacionados con su papel predeterminado en el proceso o con su contribución al objeto de la co-creación, aspecto que emerge de nuestra investigación y que contribuye al identificar el papel conciliador o motivador de los actores, entre otros. En nuestro caso de estudio, además del papel que se otorga a los actores en el proceso (e.g. de coordinación a la organización focal; de planificación a los profesionales externos y a la gerente) se destacan otros como el papel conciliador del presidente o el papel cohesionador e

integrador de otros actores en el órgano consultivo o de decisión. De esta manera, respondemos a las llamadas de mayor investigación del papel de los actores en procesos de CCVMA (Best et al., 2018; Giannopoulos et al., 2021; Leclercq et al., 2016).

Las consideraciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 5: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el papel de la organización focal (i.e. el papel coordinador y orquestador del proceso, el papel en sus funciones en general), así como el papel del órgano de decisión en la organización focal (i.e. el papel genérico de los alcaldes, dirigentes) y el papel de actores individuales en la organización focal (i.e. el papel coordinador de la persona que coordina el proyecto, el papel genérico del presidente) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en la organización focal) a lo largo del proceso.

Propuesta 6: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el papel de los actores, de grupos de actores (i.e. el papel del órgano consultivo, el papel de los profesionales externos) y de actores individuales (i.e. el papel de la persona que coordina el proceso, el papel del presidente en la organización focal, el papel de la gerente y el papel de otros actores individuales) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en los actores) a lo largo del proceso. Además de en el papel que se les atribuye en el proceso, la satisfacción centrada en los actores reside también en el papel motivador de la persona que coordina el proceso, en el papel conciliador del presidente de la organización focal, en el papel motivador e inspirador de la gerente y en el papel cohesionador, conciliador y motivador de otros actores individuales.

VI.1.2.2.2. Los atributos de la organización focal y de los actores

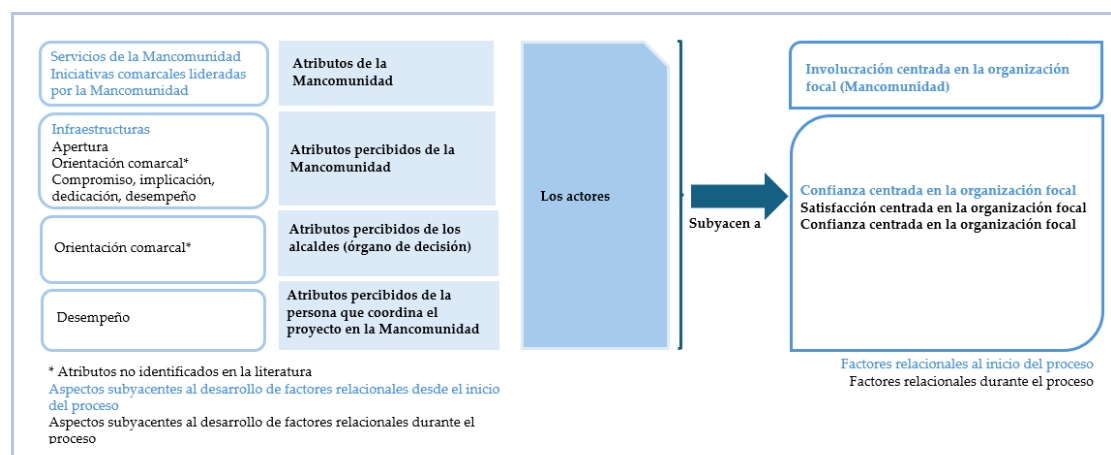
Nuestros resultados desvelan que los atributos de la Mancomunidad y de actores en la Mancomunidad, así como los atributos de los actores, de grupos de actores y de actores individuales subyacen al desarrollo de relaciones (figuras VI.7 y VI.8).

Tal y como se observa en la figura VI.7, nuestra investigación ha identificado diferentes **atributos de la Mancomunidad** en los que residen tanto los factores relacionales centrados en la organización focal que están presentes desde antes de dar comienzo el proceso, como los que se desarrollan durante el proceso. Además de atributos relativos a la oferta (servicios e iniciativas) y a las infraestructuras percibidas de la Mancomunidad, en los que reside la involucración y confianza previas en la organización focal, se han identificado otros atributos actitudinales percibidos (apertura, orientación comarcal, compromiso) y de comportamiento (dedicación y desempeño en el proyecto y en general) como subyacentes a la satisfacción y confianza con/en la organización focal.

Por otra parte, al expresar su satisfacción y confianza en la organización focal, los participantes centran también su atención en **atributos de los alcaldes** (órgano de decisión) y **de la persona que coordina el proyecto**. En concreto, se destaca la percepción de orientación comarcal de los alcaldes al expresar satisfacción con la organización focal y la percepción de desempeño, no solo en el proyecto, sino en sus

funciones en general, de la persona que coordina el proyecto, al expresar satisfacción y confianza en la organización focal.

Figura VI.7. Los atributos de la organización focal en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Además de centrarse en atributos de la organización focal, nuestro análisis ha permitido identificar diferentes **atributos de grupos de actores y de actores individuales**, en los que reside el desarrollo de diferentes factores relacionales.

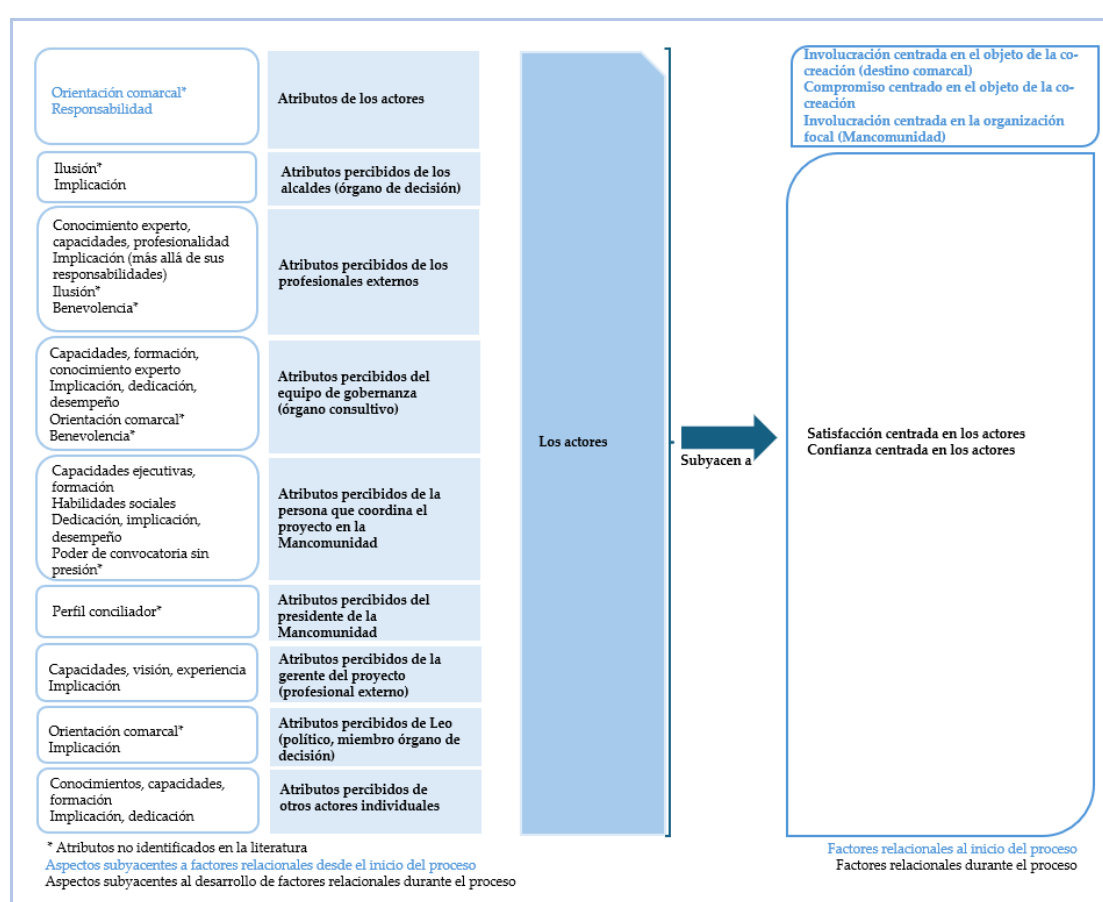
Tal y como se ilustra en la figura VI.8, atributos actitudinales como la orientación comarcal y la responsabilidad relativa al cumplimiento de las funciones de su cargo, subyacen a la involucración y el compromiso centrados en el objeto de la co-creación (el destino comarcal) y a la involucración centrada en la organización focal, respectivamente, desde el inicio del proceso. Por otra parte, nuestro análisis ha identificado atributos que los actores perciben en los demás y en los que reside la satisfacción y confianza centradas en los actores. Estos atributos se refieren a recursos de conocimiento y capacidades, a atributos actitudinales (e.g. benevolencia, ilusión, compromiso, orientación comarcal, profesionalidad), a capacidades colaborativas (e.g. habilidades sociales) y a atributos de comportamiento (e.g. desempeño, dedicación, implicación).

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestra investigación es consistente con la concepción de los atributos de los actores como un factor clave que determina la mayor o menor facilidad para activar y contribuir a los procesos de co-creación (Vargo y Lusch, 2004a, 2006) y contribuye al mostrar que los atributos de los actores influyen en el proceso mediante sus efectos en el desarrollo de diferentes factores relacionales.

En segundo lugar, nuestros resultados contribuyen a la investigación que analiza los atributos que determinan la prominencia o relevancia⁵⁶ (identidad) de los actores (Mitchell et al., 1997) y su influencia en los procesos de CCVMA (Best et al., 2019). Desde esta área de estudio, se destaca que los actores poseen determinados atributos que les identifican y que determinan su relevancia y, en concreto, se enfatiza la identidad como influyente en la calidad de las relaciones dentro de un grupo, que impacta en la confianza en el proceso (Schneider y Sachs, 2017). Nuestros resultados contribuyen al identificar diferentes atributos que son percibidos por los participantes en los demás actores y que subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales.

Figura VI.8. Los atributos de los actores en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ Los atributos de prominencia o relevancia son aquellos que los actores poseen y que son reconocidos por los demás (les identifican) (Best et al., 2019). En nuestra investigación, distinguimos los atributos de los atributos percibidos; los primeros siendo identificados por el investigador y los segundos siendo mencionados por los participantes al referirse a los actores. De esta manera, los atributos percibidos pueden ser considerados atributos que determinan la relevancia de los actores.

En tercer lugar, nuestros resultados confirman la importancia de atributos ya identificados en la literatura (epígrafe II.2.2.2) y que han sido analizados como atributos que influyen en el proceso, tales como las actitudes y capacidades colaborativas, como la apertura (Pera et al., 2016) que exhibe la organización focal, o las habilidades sociales de la persona que coordina el proceso. Un segundo grupo de atributos que han sido destacados en la literatura revisada se refieren a los conocimientos, capacidades o habilidades (Vargo y Lusch, 2004a), tales como las capacidades ejecutivas y la formación de la persona que coordina el proyecto, y que han sido analizados como atributos en los que reside la confianza en los actores (Hewett y Shantz, 2021), o atributos actitudinales y/o de capacidad, como la profesionalidad (Sarkar y Banerjee, 2021), que son percibidos en los profesionales externos. Por último, la dedicación y el compromiso, que son atributos de comportamiento de los actores y que han sido analizados como componentes de la implicación (Patterson et al., 2006) o como componentes de la co-creación (Sarkar y Banerjee, 2021).

En cuarto lugar, nuestros resultados contribuyen al identificar la orientación comarcal, el poder de convocatoria sin presión, las buenas intenciones, el perfil conciliador o la ilusión, como atributos subyacentes al desarrollo de relaciones y que no han sido identificados en la investigación existente.

Un atributo no identificado previamente y que comparten la mayoría de los actores es su **orientación comarcal**, que en nuestra investigación se ha concebido como un atributo actitudinal que predispone a los actores a actuar en beneficio de la comarca. Así concebida, la orientación comarcal puede interpretarse como *orientación colectivista* u orientación a contribuir con motivaciones sociales o relacionales, que ha sido analizado en la literatura como un factor contextual moderador en el proceso de CCV (Leclercq et al., 2016). En nuestro caso de estudio, la orientación comarcal es un atributo de los actores que subyace a su involucración y compromiso con el objeto de la co-creación (el destino comarcal, la comarca) desde el inicio del proceso y, a su vez, es un atributo que los actores perciben en la organización focal y en actores en la organización focal (alcaldes), así como en otros actores, y que es destacado al expresar satisfacción con la organización focal y satisfacción y confianza con/en los actores, respectivamente.

Un segundo atributo no identificado previamente se refiere al **poder de convocatoria sin presión** percibido en la persona que coordina el proyecto. Este atributo es especialmente relevante en procesos orquestados de CCVMA, en los que uno de los principales desafíos para los actores que orquestan el proceso es el de ejercer el control sin imposición (Melis et al., 2023).

Las **buenas intenciones** que muestran algunos actores, como el equipo de gobernanza o los profesionales externos, es un atributo que se ha identificado como subyacente a la confianza centrada en los actores y se ha concebido en nuestro estudio como *benevolencia*. La benevolencia se analiza en la literatura como dimensión afectiva de la confianza (Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2001), si bien no se conocen estudios que lo consideren como un atributo relevante de los actores.

Un atributo recurrente a lo largo de toda nuestra investigación es **la ilusión**, que en este caso es mencionada en valoraciones favorables de los profesionales externos y de los alcaldes. Este atributo no ha sido identificado como un atributo ni como un recurso relevante en la investigación que estudia la CCV (epígrafe VI.2.1.1.1).

Por último, **el perfil conciliador** del presidente de la Mancomunidad, que también ha sido destacado como *papel* conciliador del presidente y de otros actores, cobra especial importancia en nuestro caso de estudio y, tal y como se analiza en el epígrafe VI.1.2.2.1, no ha sido identificado en la literatura revisada.

Las consideraciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 7: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, los atributos de la organización focal (i.e. servicios e iniciativas comarcales que lidera) y los atributos percibidos en la organización focal y en actores de la organización focal, subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración, satisfacción y confianza centradas en la organización focal) a lo largo del proceso. Además de atributos percibidos relativos a recursos, actitudes colaborativas y comportamiento de implicación y desempeño, la confianza y satisfacción centradas en la organización focal residen en su orientación colectivista.

Propuesta 8: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, los atributos de los actores (i.e. la orientación colectivista y la responsabilidad) y los atributos percibidos en grupos de actores y en actores individuales subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. el compromiso y la involucración centrados en el objeto de la co-creación y la involucración centrada en la organización focal; la confianza y satisfacción centradas en los actores) a lo largo del proceso. Además de atributos percibidos relativos a conocimientos y capacidades, actitudes y comportamiento de implicación y desempeño, la satisfacción y confianza centradas en los actores residen en la ilusión (de los actores del órgano de decisión y de los profesionales externos), en la benevolencia (de los actores del órgano consultivo y de los profesionales externos), en la orientación colectivista (de los actores del órgano consultivo y de otros actores individuales en el órgano de decisión), en el perfil conciliador del presidente de la organización focal y en el poder de convocatoria sin presión de la persona que coordina el proceso.

VI.1.2.3. El proceso

A través de nuestro trabajo se ha mostrado que diferentes aspectos relativos al proceso de CCVMA subyacen al desarrollo de factores relacionales. Estos aspectos se refieren a los subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor.

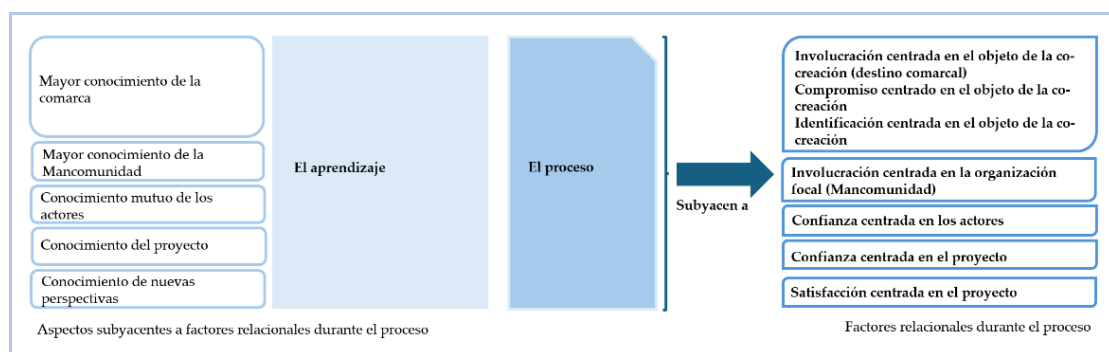
Nuestros resultados son consistentes con la concepción del proceso de CCV en el contexto de redes de actores de Gummesson y Mele (2010), quienes consideran que las interacciones propias del proceso dan paso a un proceso de socialización que contribuye al desarrollo de relaciones y a generar el aprendizaje requerido para generar valor compartido y retroalimentar el proceso. Por otra parte, nuestro trabajo contribuye a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que el aprendizaje, el

desarrollo de relaciones y el valor son subprocesos del proceso de CCV que se retroalimentan e influyen en el proceso mediante su efecto en el desarrollo de relaciones.

VI.1.2.3.1. El subproceso de aprendizaje

Nuestros resultados desvelan que distintas formas de aprendizaje subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales. Tal y como se observa en la figura VI.9 la participación de los actores en el proceso ha contribuido al **mayor conocimiento de la comarca, de la Mancomunidad, de los actores y del proyecto**, así como a conocer nuevas maneras de hacer las cosas y que hemos interpretado como **aprendizaje de nuevas perspectivas**. Estas diferentes formas de aprendizaje han resultado ser subyacentes al desarrollo de la involucración e identificación centradas en el objeto de la co-creación, a la involucración centrada en la organización focal, a la confianza centrada en los actores y a la satisfacción y confianza centradas en el proyecto.

Figura VI.9. El aprendizaje en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras. Por una parte, nuestros resultados se alinean con la investigación de la CCV, que destaca el aprendizaje como uno de sus subprocesos (Leclercq et al., 2016). Por otra parte, contribuimos al identificar los tipos de aprendizaje que adquieren los actores durante el proceso (el mayor conocimiento del objeto de la co-creación y de la organización focal, el conocimiento del proyecto, el conocimiento mutuo de los actores y el conocimiento de nuevas perspectivas) y que resultan ser subyacentes al desarrollo de relaciones, mostrando cómo el subproceso de aprendizaje está interconectado con el subproceso de desarrollo de relaciones.

Las argumentaciones anteriores nos conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 9: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el aprendizaje adquirido durante el proceso (i.e. mayor conocimiento del objeto de la co-creación y de la organización focal; conocimiento del proyecto y de los actores y conocimiento de nuevas perspectivas) subyace

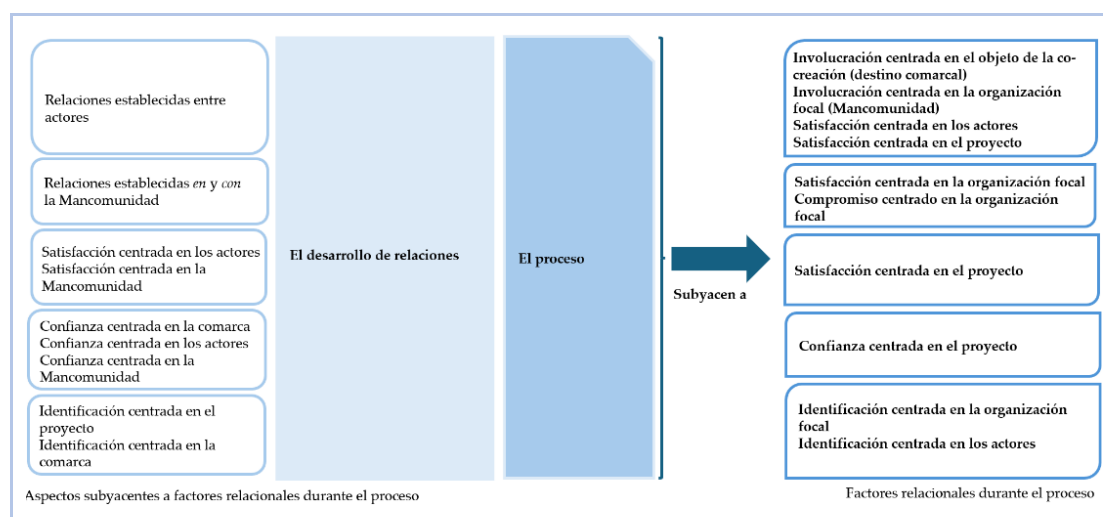
al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración, compromiso e identificación centradas en el objeto de la co-creación, involucración centrada en la organización focal, confianza y satisfacción centrada en el proyecto y confianza centrada en los actores) a lo largo del proceso.

VI.1.2.3.2. El subproceso de desarrollo de relaciones

Nuestros resultados desvelan que las relaciones interpersonales e interorganizacionales y los factores relacionales que se desarrollan durante el proceso subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales.

Como puede observarse en la figura VI.10, la participación de los actores en el proceso ha contribuido a que refuercen o establezcan **buenas relaciones entre ellos y con la Mancomunidad (organización focal)**, lo que ha permitido el desarrollo de la involucración con el objeto de la co-creación (destino comarcal), así como el desarrollo de la involucración, satisfacción y compromiso centrados en la organización focal y la satisfacción centrada en los actores y en el proyecto. Por otra parte, diferentes **factores relacionales que se desarrollan durante el proceso** subyacen, a su vez, al desarrollo de otros factores relacionales. Así, se ha identificado que la satisfacción con los actores y con la Mancomunidad subyacen a la satisfacción centrada en el proyecto; la confianza en la comarca, en los actores y en la Mancomunidad subyacen a la confianza en el proyecto y la identificación con el proyecto y con la comarca subyacen a la identificación con la organización focal y con los actores.

Figura VI.10. El desarrollo de relaciones en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras.

En primer lugar, nuestra investigación es consistente con la investigación de la CCV desde la perspectiva sistémica y dinámica, que considera los diferentes niveles

anidados de contexto en el proceso de valor y contribuye al estudio del desarrollo de relaciones en procesos de CCVMA al poner de manifiesto que, en procesos continuos y orquestados de CCVMA, se desarrollan factores relacionales de manera interdependiente. Además de centrar su atención en los niveles micro, meso y macro (epígrafe VI.1.1.1.2), nuestros resultados desvelan que estos niveles se anidan unos en otros, de la misma manera que lo están las diferentes capas de contexto en la creación de valor (Best et al., 2019; Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017). Estos resultados son un hallazgo importante en la medida en que no se conocen estudios empíricos que analicen el desarrollo de relaciones en procesos de CCV, considerando el efecto anidado de los diferentes niveles del contexto en los que se desarrollan estas relaciones.

En segundo lugar, nuestro trabajo contribuye al identificar diferentes tipos de relaciones y factores relacionales que contribuyen al desarrollo de otros factores relacionales durante el proceso.

Las argumentaciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 10: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, las buenas relaciones entre actores y con la organización focal, subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración centrada en el objeto de la co-creación; involucración, satisfacción y compromiso centrados en la organización focal; satisfacción centrada en los actores y en el proyecto) a lo largo del proceso.

Propuesta 11: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, se desarrollan factores relacionales en diferentes niveles que subyacen al desarrollo de otros factores relacionales de manera anidada (i.e. la satisfacción centrada en los actores y en la organización focal subyacen a la satisfacción centrada en el proyecto; la confianza centrada en la comarca, en los actores y en la organización focal subyacen a la confianza centrada en el proyecto; la identificación centrada en el proyecto y en el objeto de la co-creación subyacen a la identificación centrada en la organización focal y la identificación con el proyecto subyace a la identificación con los actores) a lo largo del proceso.

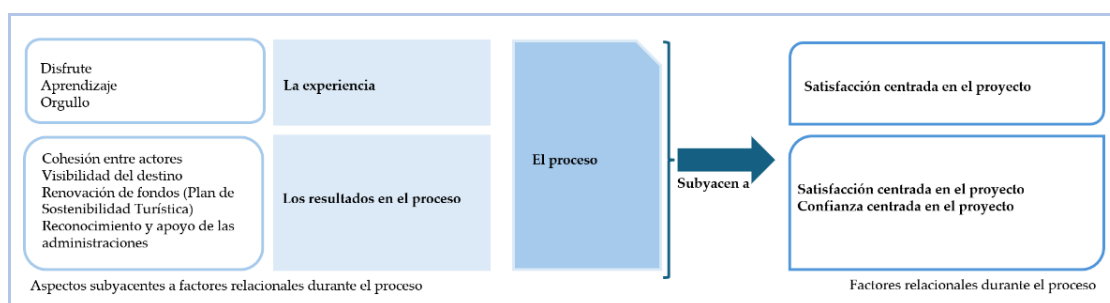
VI.1.2.3.3. El subproceso de valor

Nuestros resultados desvelan que distintos tipos de valor percibido por los actores durante el proceso subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales.

Como puede observarse en la figura VI.11, la experiencia de participar en el proceso supone una fuente de valor para los actores, quienes **disfrutan y aprenden** en la experiencia y esta experiencia les hace **sentirse orgullosos**. Así, durante el proceso, los actores perciben valor en la experiencia en forma de valor hedónico o emocional (disfrutan), de valor simbólico (orgullo, privilegio) (Biggeman et al., 2014) y de valor epistémico (aprenden) (Sheth et al., 1991) y estos beneficios que perciben a nivel particular (micro) subyacen a su satisfacción en el proyecto.

De la misma manera, los actores desarrollan su satisfacción y confianza con/en el proyecto a partir del **avance del proyecto y de los resultados** que emergen del proceso; se refieren reiteradamente a la obtención de más recursos económicos a través de los Planes de Sostenibilidad Turística, la cohesión conseguida de todos los actores implicados en el proyecto y la mayor visibilidad de la comarca alcanzada. Asimismo, los actores destacan el reconocimiento otorgado a la comarca y al proceso por parte de las administraciones públicas a nivel provincial y regional cuando manifiestan su confianza en el proyecto. Estos resultados se refieren al valor en contexto, que es percibido a nivel particular, pero capturado a nivel del proyecto y del objeto de la co-creación (valor a nivel del entorno de la co-creación y a nivel macro, respectivamente) y han resultado ser subyacentes a la satisfacción y confianza centradas en el proyecto.

Figura VI.11. El valor en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestros resultados se alinean con la concepción del valor como valor en la experiencia (Heinonen et al., 2013, 2015), que engloba al valor en contexto social (Vargo y Lusch, 2006) y con la perspectiva experiencial de la co-creación de valor, que concibe la experiencia en el proceso como fuente de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004a). En nuestro caso de estudio, los actores perciben valor en la experiencia de participar y en los resultados de la experiencia, que emergen del proceso.

En segundo lugar, nuestro trabajo es consistente con la investigación que relaciona la experiencia de participar en el proceso con el desarrollo de la satisfacción (Jaakkola y Alexander, 2014; Jansma et al., 2022; Leclercq et al., 2016) y contribuimos al relacionar la experiencia de participar con el desarrollo de la satisfacción centrada en el proyecto, ya que la satisfacción derivada de la experiencia ha sido analizada en relación con el objeto de la co-creación y/o con la organización focal, pero no se han revisado estudios que analicen la satisfacción centrada en el proyecto.

En tercer lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que considera la percepción de resultados de valor durante el proceso como un factor clave en el que reside la confianza, especialmente cuando éste es de duración prolongada

(Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017) y contribuimos al relacionar los resultados que emergen del proceso con la satisfacción, además de la confianza, en el proyecto. En coherencia con la concepción dinámica⁵⁷ de la confianza y la satisfacción, en nuestro caso de estudio, los actores valoran los resultados conseguidos por el proyecto y se muestran satisfechos y confiados en este.

En cuarto lugar, nuestros resultados son consistentes con la concepción sistémica de la CCVMA, que enfatiza el valor percibido y/o capturado en diferentes niveles de contexto (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017). En nuestro caso de estudio, los actores perciben valor a nivel del proyecto (nivel del entorno de la co-creación) y del objeto de la co-creación (nivel macro, en nuestro caso de estudio) y perciben y capturan valor a nivel particular (nivel micro).

En quinto lugar, contribuimos a la investigación existente al señalar qué tipo de valor derivado de la experiencia y qué tipo de resultados de valor subyacen al desarrollo de la confianza y la satisfacción con el proyecto. La investigación existente ha identificado como beneficios a nivel particular de los procesos de co-creación de valor el aprendizaje (Austin y Seitanidi, 2012b), el disfrute (Jansma et al., 2022; Jurietti et al., 2017) y el orgullo por contribuir (Biggeman et al., 2014; Busser y Shulga, 2018). Por otra parte, algunos de los resultados de valor percibidos por los actores en nuestro caso de estudio han sido identificados previamente en la literatura, como la cohesión de los actores en forma de identificación (Jurietti et al., 2017) o el reconocimiento social, que ha sido identificado como un beneficio a nivel particular (Erhardt et al., 2019), y que en nuestro caso de estudio se refiere al reconocimiento a nivel del proyecto. En línea con la investigación de Liu et al. (2021), este tipo de resultado, al igual que la mayor visibilidad, se perciben a nivel compartido y particular. En su caso de estudio, las interacciones de los guías turísticos dan como resultado una mayor promoción de la marca a nivel compartido de la agencia de viajes y a nivel particular de los guías turísticos.

Los resultados de valor que han sido identificados en nuestra investigación pueden ser comunes a territorios que comparten las mismas particularidades, como los destinos rurales y de interior, que requieren ser visibilizados para garantizar su sostenibilidad, no pueden autofinanciarse y necesitan de la unión de diferentes municipios para abordar este tipo de proyectos.

Las argumentaciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 12: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan a través de un proyecto, el valor derivado de la experiencia de participar en el proyecto (i.e. disfrute o valor emocional, aprendizaje o valor epistémico y orgullo o valor simbólico a nivel personal-

⁵⁷ La concepción dinámica mantiene que la confianza se genera tras la realización de un número de transacciones exitosas (Ravald y Grönroos, 1996) y que la satisfacción es una evaluación global basada en la compra total y la experiencia (de consumo con un bien o servicio) a lo largo del tiempo (Anderson et al., 1994).

micro) y el valor percibido de los resultados en el proceso (i.e. cohesión, visibilidad, renovación de fondos, reconocimiento público a nivel del entorno de la co-creación y a nivel del ecosistema comarcal- macro) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción y la confianza con/en el proyecto) a lo largo del proceso.

VI.1.2.4. La orquestación

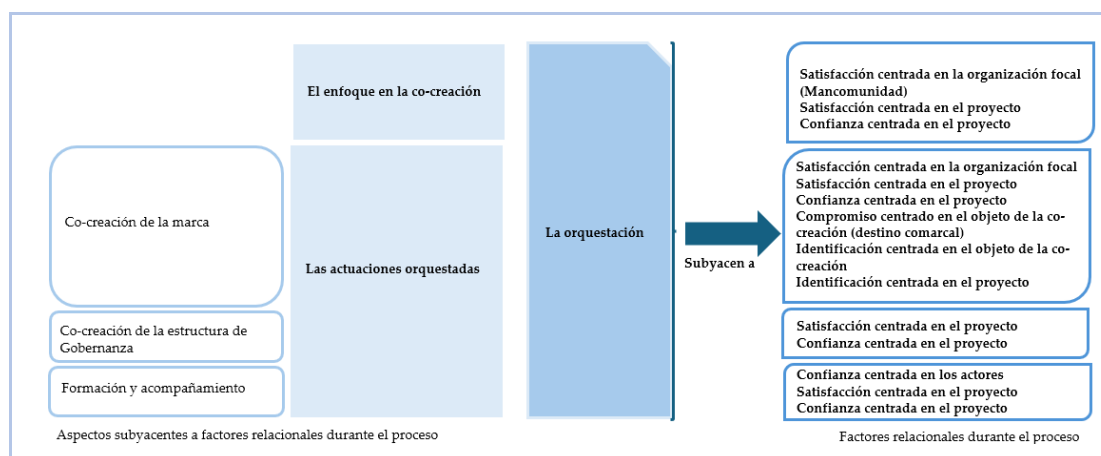
Los resultados de nuestra investigación evidencian que diferentes aspectos relativos a la orquestación del proceso subyacen al desarrollo de factores relacionales. Estos aspectos se refieren al enfoque en la co-creación y a diferentes actuaciones que se han llevado a cabo y que fueron orquestadas desde el inicio del proceso (figura VI.12).

El **enfoque en la co-creación** que la organización focal ha dado al proyecto, abriéndolo a la participación en la co-creación de las diferentes actuaciones, supone una fuente de satisfacción de los actores con la organización focal y con el proyecto que, al mismo tiempo, les permite confiar en él. Por otra parte, la co-creación de una estructura de **gobernanza**, que ha requerido seleccionar y constituir un órgano consultivo (el equipo de gobernanza), es valorada de manera favorable y mencionada como un motivo para confiar en el proyecto. Otra de las actuaciones orquestadas que es mencionada por los actores al referirse a su confianza en los actores y a su satisfacción y confianza en el proyecto es la **formación y acompañamiento** recibidos, ya que esta actuación les ha abierto a nuevas perspectivas, lo que valoran de manera favorable y les ha permitido conocer mejor no solo el proyecto, sino también a los propios actores, para creer en ambos. Por último, la co-creación de la **marca** Tierra Bobal es una actuación central del proyecto, ya que los actores relacionan esta actuación con la organización focal que la ha orquestado, al mostrar su satisfacción en ésta y relacionan esta actuación y su participación en ella, con su satisfacción en el proyecto. La marca es considerada como una actuación del proyecto que ha sido capaz de conseguir tener, por primera vez, una denominación paraguas que integra a toda la comarca y que subyace a la confianza de los actores en el proyecto. Asimismo, la marca recoge los valores del proyecto y de la comarca (el objeto de la co-creación), con los que los actores expresan sentirse identificados y relacionan el papel de la marca, construyendo la identidad comarcal, con su mayor compromiso con la comarca.

Estos resultados son coherentes con la investigación de procesos orquestados de CCVMA, que destaca el enfoque en la co-creación ejercido por la organización focal para habilitar las condiciones que promueven la CCV e identifica una serie de actuaciones para facilitar la co-creación (e.g. Dessaigne y Pardo, 2020; Melis et al., 2023). Por otra parte, nuestro trabajo contribuye a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que la orquestación del proceso influye en la CCV mediante su efecto en el desarrollo de relaciones.

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

Figura VI.12. La orquestación en el desarrollo de relaciones



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que analiza la CCVMA en procesos orquestados y que destaca el enfoque en la co-creación como aquel que habilita las condiciones adecuadas en el entorno de la co-creación para facilitar el proceso (epígrafe III.1.1.2). En este tipo de entornos, los actores se muestran confiados para contribuir al proceso de manera creativa (Melis et al., 2023; Pera et al., 2016), lo que a su vez genera satisfacción con el objeto de la co-creación (Jaakkola y Alexander, 2014; Leclercq et al., 2016). En nuestro caso de estudio, este enfoque genera satisfacción y confianza con/en el proyecto y satisfacción con la organización que adopta este tipo de enfoque en el proceso.

En segundo lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que muestra que la participación de los actores en el proceso de co-creación tiene como consecuencia una mayor relación con el objeto co-creado y/o con la organización focal (satisfacción, lealtad, afecto positivo) (Jansma et al., 2022; Leclercq et al., 2016). En nuestro caso de estudio, los actores han participado en la co-creación de la marca y en la co-creación de la estructura de gobernanza, y en consecuencia han desarrollado una mayor relación en forma de satisfacción con la organización focal y de satisfacción, confianza e identificación con el proyecto.

En tercer lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que analiza la CCVMA en procesos continuos y orquestados desde la perspectiva de proyectos, que recomiendan la creación de una estructura de gobernanza (Chang et al., 2013) (epígrafe III.1.3.3) para facilitar el proceso, gestionando sus expectativas y contribuyen al poner de manifiesto que la co-creación de la estructura de gobernanza subyace a la satisfacción y confianza de los actores en el proyecto.

En cuarto lugar, nuestros resultados refuerzan las recomendaciones en la investigación previa de dotar de formación o coaching a los actores para que adquieran habilidades de colaboración (Melis et al., 2023), lo que contribuye a crear las

condiciones adecuadas para la co-creación de valor, entre las cuales se incluye la generación de confianza de los actores en el proceso. Por otra parte, nuestros resultados contribuyen al poner de relieve la importancia de la dotación de herramientas de formación y acompañamiento a los actores implicados para desarrollar la confianza en los actores y en el proyecto.

Por último, la co-creación de la marca subyace al desarrollo de diferentes factores relacionales y refuerza los estudios que destacan la importancia de la creación de significados y valores compartidos en los procesos de CCVMA. Erhardt et al. (2019) se refieren a la importancia de identificar valores compartidos para facilitar la co-creación de valor y Dessaigne y Pardo (2020) destacan la co-creación de normas, valores y significados compartidos como una actividad de orquestación que facilita el proceso (epígrafe III.1.3.3). En nuestro caso de estudio, el significado compartido ha sido co-creado por todos los actores de manera deliberada, y refleja los valores del proyecto y del objeto de la co-creación. Este significado compartido que representa la marca y su decálogo subyace a la identificación de los actores con el objeto de la co-creación y a su satisfacción, confianza e identificación con el proyecto, así como a su satisfacción con la organización que ha orquestado esta actuación.

Más allá de simplemente reforzar los resultados o recomendaciones de los estudios mencionados, nuestro trabajo contribuye al especificar cómo la orquestación de determinadas actuaciones puede contribuir al desarrollo de diferentes factores relacionales en procesos continuos de CCVMA.

Las consideraciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 13: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el enfoque en la co-creación adoptado por la organización focal subyace al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en la organización focal, satisfacción y confianza centradas en el proyecto) a lo largo del proceso.

Propuesta 14: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, la co-creación de un significado compartido, la co-creación de un modelo de gobernanza para el proyecto y la dotación de herramientas de formación y acompañamiento subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en la organización focal, satisfacción, confianza e identificación centradas en el proyecto, identificación y compromiso centrado en el objeto de la co-creación y confianza centrada en los actores) a lo largo del proceso.

VI.1.3. Conceptualización del subproceso de desarrollo de relaciones

Los resultados relativos a nuestro primer objetivo de investigación nos permiten proponer una conceptualización del subproceso de desarrollo de relaciones en procesos continuos y orquestados de CCVMA desde **la perspectiva sistémica y dinámica** adoptada en nuestra investigación:

El desarrollo de relaciones es el subproceso de la CCVMA mediante el que se desarrollan diferentes factores relacionales (i.e. involucración, satisfacción, confianza, compromiso e identificación) centrados en los actores como individuos (interpersonales, nivel micro), en los actores como organizaciones (interorganizacionales, nivel meso), en el proyecto (nivel del entorno de la co-creación) y en el objeto de la co-creación (nivel macro, en nuestro caso de estudio) de manera anidada e interconectada. Este subproceso se retroalimenta, influye en los subprocesos de implicación y ajuste de intereses y expectativas y es influido por los subprocesos de aprendizaje y valor.

VI.2. El subproceso de implicación en procesos continuos y orquestados de CCVMA

Para explorar cómo se mantiene la implicación, nuestra investigación ha planteado dos cuestiones a investigar encaminadas a conocer qué tipo de implicación se mantiene durante el proceso y en qué aspectos se basa el mantenimiento de la implicación.

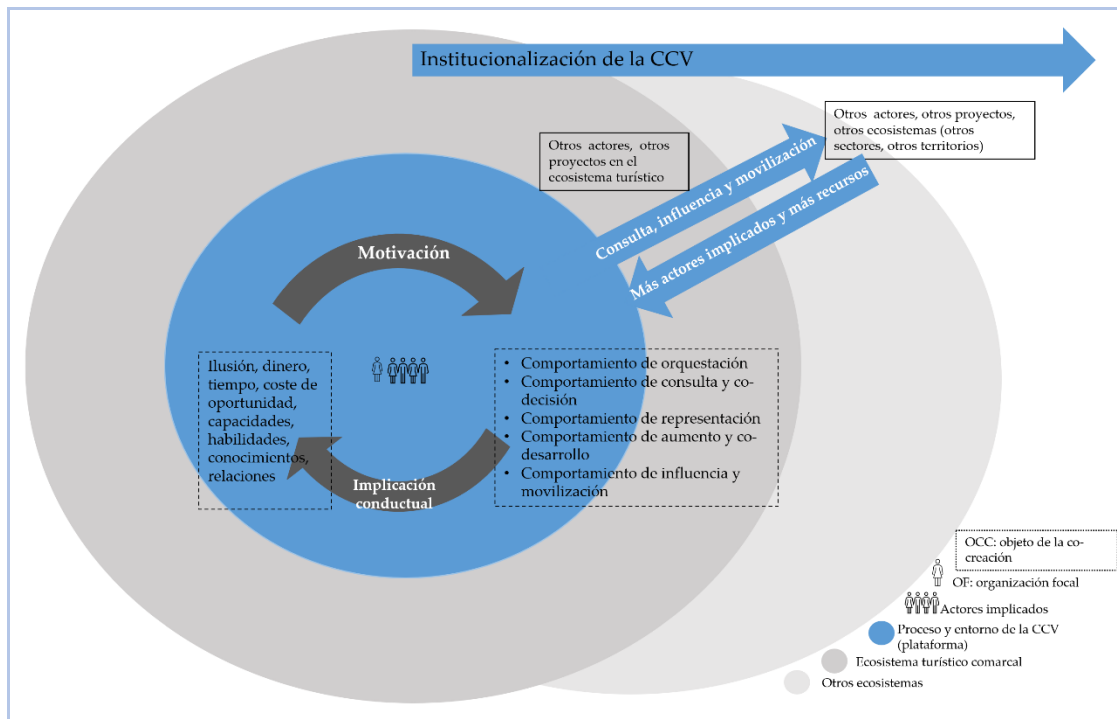
VI.2.1. El mantenimiento de la implicación

Nuestra tercera cuestión a investigar se ha basado en conocer qué tipo de implicación se mantiene o desarrolla durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA. En la figura VI.13 se representan los recursos y tipos de comportamiento de implicación con los que los actores contribuyen al proceso, interpretados de manera sistémica y dinámica, considerando los posibles efectos en el mantenimiento de la implicación, así como otros posibles efectos durante el proceso. Estos resultados se discuten a continuación.

VI.2.1.1. La motivación y los recursos

Los resultados de nuestra investigación ponen de manifiesto que los actores mantienen una implicación cognitivo-afectiva durante el proceso, al mostrarse igual o más motivados para seguir contribuyendo. Por otra parte, nuestra investigación desvela que los actores implicados contribuyen al proceso invirtiendo diferentes tipos de recursos, principalmente afectivos y de tiempo, así como otros recursos cognitivos, sociales, económicos y conductuales (implicación conductual) tales como sus ideas, conocimiento y capacidades, sus relaciones y su dotación de fondos económicos. Por último, los actores privados asocian al recurso de tiempo el coste de oportunidad que les supone su dedicación al proyecto (figura VI.13).

Figura VI.13. La implicación durante el proceso



Fuente: Elaboración propia

VI.2.1.1.1. Los recursos afectivos y la ilusión como recurso y fuente de motivación

Nuestro trabajo ha permitido identificar que los actores invierten principalmente recursos afectivos, además de los de tiempo, en el proceso continuo y orquestado de co-creación de valor. En concreto, los actores contribuyen con recursos afectivos como la ilusión (cognitivo-afectivo) o el cariño.

Aunque Lusch y Vargo (2014) se refieren a recursos privados que pueden ser considerados afectivos, como la amistad, al distinguirlos de los recursos públicos y mercantiles (epígrafe II.2.3.1.3) y los recursos afectivos son mencionados en la concepción de implicación de Hollebeeck et al. (2016), este tipo de recurso no ha sido destacado en las diferentes clasificaciones de recursos identificadas en la revisión de la literatura y son escasos los estudios empíricos que los analizan, salvo alguna excepción (e.g. orgullo, autenticidad, en Zhang et al., 2021), e incluso en estos casos no se identifican los recursos afectivos identificados en nuestra investigación (i.e. ilusión, cariño, amor).

De entre los recursos identificados, nuestros resultados desvelan que la ilusión es expresada de manera mayoritaria como un recurso con el que los actores contribuyen al proceso. Por otra parte, la ilusión es un término utilizado por los actores al expresar

su motivación para mantenerse implicados en el proceso (implicación cognitivo-afectiva). Como sinónimo de motivación, los actores se muestran ilusionados (motivados) porque perciben una realidad que les permite proyectar sus deseos y expectativas⁵⁸. Así concebida, la ilusión se relaciona, por un lado, con tener expectativas y, por otro, con tener la confianza de que se cumplirán esas expectativas; esa confianza explica la motivación para mantenerse implicados, tal y como se ha analizado en diversos estudios centrados en procesos continuos de CCVMA (Keeyes y Huemann, 2017). De esta manera, el término ilusión, aplicado al análisis de la motivación, informa por un lado de la naturaleza de esa motivación, orientada al cumplimiento de las expectativas o deseos, y, por otro, de la fuente de la motivación, basada en la confianza de que se cumplirán esas expectativas.

Nuestros resultados contribuyen a la investigación que analiza la implicación y los recursos que los actores invierten en procesos continuos de CCVMA, desde una **perspectiva sistémica y dinámica** al poner de manifiesto la importancia de los recursos afectivos que los actores invierten en procesos continuos de CCVMA y en concreto, de la ilusión, no solo como un recurso cognitivo-afectivo que los actores invierten en el proceso de CCVMA, sino como sinónimo de motivación.

VI.2.1.1.2. Los recursos de tiempo y el coste de oportunidad como recurso y fuente de desmotivación

Nuestros resultados destacan el tiempo y el coste de oportunidad que supone la dedicación al proyecto por parte de los actores privados, dejando de atender su negocio, y que es también mencionado como un factor que puede frenar su motivación para mantenerse implicados en el proyecto.

El coste de oportunidad puede considerarse como un tipo de recurso no identificado en la literatura revisada, que informa sobre el valor que los actores otorgan a su inversión de tiempo y que puede asociarse con el *comportamiento de desimplicación*⁵⁹ analizado en la literatura de implicación (Alexander et al., 2018). Alexander et al. (2018) analizan los comportamientos de implicación de múltiples actores y destacan que es importante considerar los contextos múltiples y paralelos en los que los actores se implican, dirigiendo su comportamiento de implicación hacia más de un foco

⁵⁸ La ilusión se ha estudiado desde el campo de la psicología social como ilusión positiva; este término, acuñado por Taylor (1983), se refiere a las creencias distorsionadas positivamente, que se construyen en forma de representaciones cognitivas para afrontar situaciones o sentimientos de incertidumbre o duda. La Real Academia Española de la Lengua (2024) atribuye dos significados distintos al término ilusión; el primero se asocia al concepto *illusion* en inglés y se refiere a un espejismo, delusión o burlería, entre otros; el segundo, tiene como sinónimos el anhelo, la esperanza, el deseo o la confianza. En nuestro caso de estudio, la ilusión se alinea con la segunda concepción del término en castellano, mientras que el concepto académico *ilusión positiva* se refiere a la primera acepción, a una percepción no ajustada a la realidad. Desde ambas concepciones se relaciona el término con la manera en que las personas experimentan la realidad (de manera distorsionada o no) y con cómo esa realidad se convierte en un reflejo de sus deseos y expectativas (Murray et al., 1996).

⁵⁹ Traducido del término en inglés “*disengagement behaviour*”.

particular. Esta implicación paralela deja a un actor expuesto a presiones e influencias específicas que pueden hacer que redirija sus esfuerzos de compromiso o se desvincule de un contexto a otro (ibid.). El concepto de coste de oportunidad, identificado en nuestro caso de estudio, recoge esta noción de implicación paralela que se analiza desde la perspectiva sistémica de la CCV e informa sobre una posible desmotivación o *desimplicación* del proceso.

Nuestros resultados contribuyen a la investigación que analiza la implicación y los recursos que los actores invierten en procesos continuos de CCVMA, desde una **perspectiva sistémica y dinámica** al poner de manifiesto la importancia del coste de oportunidad como recurso económico relativo a la inversión de tiempo y como una potencial fuente de desmotivación. En contraste con la ausencia de estudios que analicen este concepto, nuestros hallazgos contribuyen al área de conocimiento al destacar el concepto de coste de oportunidad en procesos de CCVMA.

VI.2.1.2. El comportamiento de implicación

Los resultados de nuestra investigación desvelan que los actores contribuyen al proceso mediante diferentes tipos de comportamiento de implicación. Además de los comportamientos de influencia, movilización, co-desarrollo y aumento identificados por Jaakkola y Alexander (2014), nuestros resultados desvelan otros comportamientos que cobran relevancia en el estudio de procesos continuos, orquestados y con múltiples actores y que hemos denominado de coordinación, consulta y co-decisión, y de representación (figura VI.13).

Basándonos en la integración de prácticas de co-creación de valor propuesta en el epígrafe II.2.3.1.2 y en las conclusiones de Jaakkola y Alexander (2014), destacamos que este tipo de comportamientos pueden presentarse de forma paralela e interrelacionada. Por un lado, el comportamiento de co-desarrollo (prácticas de materialización) considera los comportamientos de consulta y representación (prácticas de representación); por otro, el comportamiento de coordinación (prácticas de institucionalización o normalización) es transversal al resto de comportamientos.

VI.2.1.2.1. El comportamiento de coordinación u orquestación de la organización focal

Nuestros resultados desvelan que la organización focal se implica coordinando el proyecto, proporcionando los recursos económicos y humanos necesarios y gestionando las relaciones con los actores para que se mantengan implicados.

Estos resultados son consistentes con el tipo de proceso analizado, que es un proceso deliberado y con el papel de orquestación (coordinación) por parte de la organización focal. Por otra parte, este comportamiento incorpora algunas de las actividades de orquestación identificadas en la revisión de la literatura (epígrafe III.1.3.2) y que se refieren a la gestión de relaciones con los actores como uno de los factores clave para mantener su implicación (Apostolidis et al., 2021; Chang et al., 2013,

Mijnheer y Gamble, 2019), además de proporcionar acceso a los recursos necesarios para facilitar el proceso de co-creación (Melis et al., 2023; Prahalad y Ramaswamy, 2004a). En nuestro caso de estudio, estos recursos son económicos y humanos y se refieren a la dotación y acceso a los fondos del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística y del Plan de Sostenibilidad Turística, y a la búsqueda y selección de profesionales externos, que han sido posibles gracias a la acción de la organización focal.

Nuestra investigación desvela, además, un hallazgo relativo al efecto de retroalimentación del comportamiento de coordinación, al mostrar que este tipo de comportamiento contribuye a la implicación del resto de los actores.

A partir de la integración de nuestros resultados con la literatura definimos el **comportamiento de coordinación** de la organización focal como:

La contribución de recursos (humanos, económicos, habilidades y conocimientos, etc.) para orquestrar el proceso y gestionar las relaciones con los actores implicados. Este comportamiento contribuye directamente al objeto de la co-creación (valor compartido) y al valor potencial de los actores implicados y beneficiarios, y facilita el mantenimiento de la implicación de los actores en el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Nuestros resultados se alinean con el enfoque sistémico de la CCV, que pone de relieve la importancia de las prácticas de coordinación en procesos de CCVMA para facilitar la emergencia del valor (Dehling et al., 2022). Por otra parte, nuestros resultados contribuyen a la investigación de la implicación en procesos de CCVMA, desde la perspectiva sistémica y dinámica (Alexander et al., 2018), al identificar el comportamiento de coordinación en el estudio de la implicación en procesos continuos y orquestados, complementando la investigación de Jaakkola y Alexander (2014) y considerando además el efecto en la retroalimentación del proceso del comportamiento de coordinación.

VI.2.1.2.2. El comportamiento de consulta y codecisión de los actores decisores

De nuestros resultados se evidencia que los actores que representan a los diferentes municipios (alcaldes) destacan su comportamiento de consulta con los miembros del equipo de gobernanza, quienes con sus contribuciones les ayudan a tomar las decisiones relativas al proyecto. Este comportamiento se interpreta en el marco de la estructura de gobernanza creada y del enfoque en la co-creación que se le ha dado al proceso. La estructura de gobernanza cuenta con un órgano decisorio (formado por los alcaldes de los diferentes municipios que conforman la Mancomunidad) que toma las decisiones finales relativas a las actuaciones y a su dotación presupuestaria, y cuenta también con un órgano consultivo (el equipo de gobernanza), formado por actores que cuentan con conocimiento experto y práctico.

Nuestra investigación desvela, además, diferentes hallazgos relativos al efecto resonancia y a la institucionalización de este tipo de comportamiento. Por un lado, este comportamiento de consulta no solo se refiere a las actuaciones enmarcadas en el

proyecto, sino a otras actuaciones que ponen en marcha en sus municipios, y que están relacionadas o no con el proyecto (e.g. puesta en marcha de iniciativas no turísticas). Por otro lado, estos resultados muestran que los actores han interiorizado una dinámica de participación que aplican a diferentes actuaciones, poniendo de manifiesto que han incorporado el enfoque en la co-creación a su comportamiento.

Aunque este tipo de comportamiento de implicación no ha sido analizado en la investigación revisada de forma explícita, la literatura lo considera al referirse a las prácticas de vinculación, relativas a compartir información e ideas sobre la relación, los mercados, las ofertas o los recursos (Marcos-Cuevas et al., 2016) y que se han integrado en la clasificación propuesta en el epígrafe II.2.3.1.2.

A partir de la integración de nuestros resultados con la literatura, definimos el **comportamiento de consulta y co-decisión** de los actores implicados responsables de tomar las decisiones finales como:

La contribución de recursos (tiempo, ideas, etc.,) por parte de los actores responsables de la toma de decisiones para consultar a otros actores implicados que cuentan con conocimiento experto y práctico y codecidir con ellos las actuaciones del proyecto. Este comportamiento contribuye directamente al objeto de la co-creación (valor compartido) y al valor potencial de los actores implicados y beneficiarios y se convierte en una práctica que se aplica a otras actuaciones enmarcadas en otros proyectos, en el mismo o en otros ecosistemas.

Nuestros resultados contribuyen a la investigación de la implicación en procesos de CCVMA desde la **perspectiva sistémica y dinámica** al identificar el comportamiento de consulta y co-decisión en el estudio de la implicación en procesos continuos y orquestados, complementando la investigación de Jaakkola y Alexander (2014). Por otra parte, nuestros resultados se alinean con el enfoque sistémico de la CCV, que considera que el proceso tiene lugar en ecosistemas de servicio que se anidan y solapan (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017) y contribuyen al considerar el efecto resonancia y el efecto en la institucionalización de la co-creación del comportamiento de consulta y co-decisión.

VI.2.1.2.3. El comportamiento de representación

Los resultados de nuestra investigación han identificado el comportamiento de implicación que se refiere a la contribución de los actores aportando la visión, necesidades e intereses de la entidad o colectivo que representan. Curiosamente, en nuestro caso de estudio este tipo de comportamiento no es expresado solo como una forma de reivindicación o defensa de los intereses propios, sino como aportación de los valores, sentimientos y recursos particulares que deben incorporarse al proyecto para enriquecerlo.

Aunque este tipo de comportamiento de implicación no ha sido analizado en la investigación revisada de forma explícita, la literatura lo considera al referirse a diferentes tipos de prácticas, como las de representación (Lusch y Vargo, 2014) o

vinculación (Marcos-Cuevas et al., 2016) o a diferentes tipos de procesos establecidos en proyectos continuos de CCVMA, como los de consulta y comunicación, en los que se comparten necesidades y expectativas (Reypens et al., 2016). En nuestro caso de estudio, se analizan estas prácticas como una forma de implicación conductual que representa los intereses propios, no solo como una forma de reivindicación, sino como una manera de asegurar que todas las perspectivas formen parte del proyecto.

A partir de la integración de nuestros resultados con la literatura definimos el **comportamiento de representación** de los actores implicados como:

La contribución de recursos (ideas, tiempo, etc.,) para representar los intereses particulares, tanto para defenderlos y reivindicarlos como para enriquecer el proceso. Este comportamiento contribuye directamente al objeto de la co-creación (valor compartido) y al valor potencial de los actores implicados y beneficiarios.

Nuestros resultados contribuyen a la investigación de la implicación en procesos de CCVMA desde la **perspectiva sistémica y dinámica** al identificar el comportamiento de representación en el estudio de la implicación en procesos continuos y orquestados, complementando la investigación de Jaakkola y Alexander (2014). Por otra parte, nuestros resultados se alinean con el enfoque sistémico de la CCV, que considera los diferentes niveles de contexto en los que el proceso tiene lugar y contribuyen al considerar los posibles efectos del comportamiento de representación en el nivel particular de los actores (en beneficio propio, nivel micro, meso) y en el nivel compartido del proyecto (en beneficio del proyecto, nivel del entorno de co-creación; en beneficio del objeto de la co-creación, nivel macro, en nuestro caso de estudio).

VI.2.1.2.4. El comportamiento de influencia

Los resultados de nuestra investigación han identificado el comportamiento de implicación que se refiere a cómo los actores influyen en las percepciones de otros actores, en línea con el comportamiento analizado por Jaakkola y Alexander (2014), quienes se refieren a este comportamiento como comportamiento de influencia y que conciben como aquel que “afecta a las percepciones, preferencias y conocimiento de otros actores en relación con la empresa focal” (p. 256).

Sin embargo, nuestra investigación ha identificado **elementos diferenciales** en relación con la conceptualización de Jaakkola y Alexander (2014). En primer lugar, desvelamos que el comportamiento de influencia se refiere no solo a influir en otros actores (actores que no están implicados) sino en los actores implicados, animándolos a que sigan implicados en el proyecto. En segundo lugar, nuestros resultados desvelan que este tipo de comportamiento no se refiere a ejercer influencia en las percepciones hacia la organización focal, sino hacia el objeto de la co-creación, hacia el proyecto, hacia el enfoque en la co-creación y hacia otros proyectos que pueden surgir en el marco de la colaboración. En tercer lugar, este tipo de comportamiento ejerce influencia en actores del sector turístico que no están implicados directamente en el proyecto, así como en actores de otros sectores (de otros ecosistemas).

Otro hallazgo que se desprende de nuestros resultados se refiere al efecto de retroalimentación, resonancia e institucionalización de este tipo de comportamiento. Por un lado, el comportamiento de influencia identificado en nuestra investigación contribuye a mantener la motivación de los actores implicados para que sigan implicados en el proyecto (nivel proyecto). Por otro lado, este tipo de comportamiento resuena en otros actores no implicados, que pueden pertenecer a otros sectores (nivel macro), para influir en su percepción del proyecto y de otros proyectos. Por último, en nuestro estudio, el comportamiento de influencia contribuye a institucionalizar el proceso de co-creación, al trasladar el enfoque en la co-creación a otros actores no implicados en el proyecto.

Aunque Jaakkola y Alexander (2014) recogen la perspectiva sistémica de la CCV al analizar los efectos del comportamiento de influencia de los clientes en otros tipos de actores, estos autores no analizan el comportamiento de implicación de otros tipos de actores, además de los clientes, no consideran los efectos en actores de otros ecosistemas y no analizan el efecto de este comportamiento en la institucionalización del proceso.

A partir de la integración de nuestros resultados con la literatura definimos el **comportamiento de influencia** como:

La contribución de recursos (tiempo, ideas, relaciones, ilusión, etc.) para influir en las percepciones, preferencias y conocimiento de los actores implicados y de otros actores en relación con el objeto de la co-creación, el enfoque en la co-creación, el proyecto y/u otros proyectos. Este comportamiento afecta la predisposición o motivación de los actores implicados para seguir implicados y de otros actores, en el ecosistema o en otros ecosistemas, para contribuir al proyecto o a otros proyectos y facilita la institucionalización de la co-creación de valor.

Nuestros resultados contribuyen a la investigación de la implicación en procesos de CCVMA desde la **perspectiva sistémica y dinámica** al revisar la noción de comportamiento de influencia de Jaakkola y Alexander (2014), adaptándolo al contexto de procesos continuos, orquestados y con actores múltiples, además de los clientes. Por otra parte, nuestros resultados se alinean con el enfoque sistémico de la CCV, que considera que el proceso tiene lugar en ecosistemas de servicio que se anidan y solapan (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017) y contribuyen al considerar el efecto de retroalimentación (mantenimiento de la implicación), resonancia e institucionalización de la co-creación, del comportamiento de influencia.

VI.2.1.2.5. El comportamiento de movilización

Los resultados de nuestra investigación han identificado el comportamiento de implicación que se refiere a cómo los actores cambian el comportamiento de otros actores, en línea con el comportamiento analizado por Jaakkola y Alexander (2014), quienes se refieren a este comportamiento como comportamiento de movilización y que definen como aquel que “moviliza las acciones de otros actores hacia la empresa focal” (p. 256).

Nuestra investigación complementa el estudio de Jaakkola y Alexander (2014) en tres aspectos. En primer lugar, nuestros resultados desvelan que el comportamiento de movilización se refiere no solo a los actores que no están implicados, sino a los actores que ya están implicados, movilizándolos para que contribuyan a las diferentes actuaciones del proyecto. En segundo lugar, desvelamos que este tipo de comportamiento no se refiere a movilizar las acciones de otros actores hacia la empresa focal, sino hacia el proyecto (para que contribuyan al proyecto) y hacia otros proyectos y actuaciones que se derivan del proyecto, aunque no estén enmarcadas en el proyecto. En tercer lugar, este tipo de comportamiento se manifiesta hacia actores que pertenecen al ecosistema turístico (como otras empresas turísticas), así como también hacia actores de otros sectores (como el empleo o la agricultura).

El comportamiento de movilización identificado en nuestra investigación no solo contribuye a mantener la implicación de los actores implicados a lo largo del proceso (retroalimentación), sino que resuena en otros actores no implicados que pueden pertenecer a otros sectores, para movilizarlos hacia el proyecto (nivel del entorno de la co-creación) y hacia otros proyectos que pueden ser de otros sectores (nivel macro). Este comportamiento contribuye a añadir valor al proyecto al dotarlo de mayores recursos (más actores implicados, más recursos) y a añadir valor al objeto de la co-creación, a través de los efectos que otros proyectos tienen en la comarca⁶⁰.

Aunque Jaakkola y Alexander (2014) recogen la perspectiva sistémica de la CCV al analizar los efectos del comportamiento de movilización de los clientes en otros tipos de actores, no analizan el comportamiento de otros tipos de actores y no se refieren explícitamente a la movilización de actores hacia otros proyectos y en otros ecosistemas.

A partir de la integración de nuestros resultados con la literatura, definimos el **comportamiento de movilización** como:

La contribución de recursos (tiempo, ideas, relaciones, ilusión, etc.,) para movilizar la acción de los actores implicados y de otros actores en el ecosistema o en otros ecosistemas hacia el proyecto y/o hacia otros proyectos. Este comportamiento contribuye a mantener la implicación de los actores y a implicar a otros actores y puede iniciar la implicación de los actores implicados y de otros actores en otros proyectos.

Nuestros resultados contribuyen a la investigación de la implicación en procesos de CCVMA desde la **perspectiva sistémica y dinámica** al revisar la noción de comportamiento de movilización de Jaakkola y Alexander (2014), adaptándolo al contexto de procesos continuos, orquestados y con actores múltiples, además de los

⁶⁰ Como consecuencia de su implicación en el proyecto, algunos actores movilizaron a otros en la firma del Pacto por el Empleo, que consiguió subvenciones que permitieron dotar de más recursos humanos al proyecto; se movilizó a otros para lanzar la campaña de dignificación de la viticultura, que ha contribuido a promocionar uno de los principales recursos de la comarca, a la vez que contribuye a aumentar la autoestima de los viticultores (residentes); se movilizó la unión de fuerzas de los actores a favor de la defensa del paisaje, protegiéndose así uno de los principales recursos de la comarca, o se movilizó a diferentes actores en el proyecto *Rural Life*, que tiene como propósito frenar la despoblación.

clientes. Por otra parte, nuestros resultados se alinean con el enfoque sistémico de la CCV, que considera que el proceso tiene lugar en ecosistemas de servicio que se anidan y solapan (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017) y contribuyen al considerar el efecto de retroalimentación (mantenimiento de la implicación) y resonancia del comportamiento de movilización.

VI.2.1.2.6. El comportamiento de codesarrollo y aumento

Los resultados de nuestra investigación han identificado el comportamiento de implicación que se refiere a cómo los actores contribuyen al objeto de la co-creación, participando en las diferentes fases de co-producción (o co-creación de la propuesta de valor) del destino. Este comportamiento ha sido analizado por Jaakkola y Alexander (2014), quienes se refieren a este comportamiento como aquel “que facilita el desarrollo de la oferta de la empresa focal” (p. 255) y lo definen como **comportamiento de co-desarrollo**. En nuestro caso de estudio, este tipo de comportamiento se refiere a la co-creación del destino como oferta de la comarca, trasladando de esta manera el foco desde la oferta de la empresa focal a la oferta compartida por todos los actores.

Nuestros resultados han identificado también el comportamiento de implicación que se refiere a cómo los actores contribuyen a añadir valor al destino, de manera independiente a su contribución en el entorno del proyecto. Este comportamiento ha sido analizado por Jaakkola y Alexander (2014), quienes lo conciben como aquel que “directamente aumenta y añade a la oferta de la empresa, más allá de lo que es fundamental en la transacción” (p. 254) y lo definen como **comportamiento de aumento**. En nuestro caso de estudio, este tipo de comportamiento se refiere a añadir valor al destino como oferta de la comarca, trasladando de esta manera el foco desde la oferta de la empresa focal a la oferta compartida por todos los actores.

A partir de la integración de nuestros resultados con la literatura definimos el **comportamiento de co-desarrollo** como:

La contribución de recursos para codesarrollar el objeto de la co-creación. Este comportamiento contribuye al valor potencial de los actores implicados y de otros actores beneficiarios en el ecosistema y/o en otros ecosistemas.

Definimos el **comportamiento de aumento** como:

La contribución de recursos para añadir valor al objeto de la co-creación, que va más allá de la contribución enmarcada en el proyecto. Este comportamiento contribuye al valor potencial de los actores implicados y otros actores beneficiarios en el ecosistema y/o en otros ecosistemas.

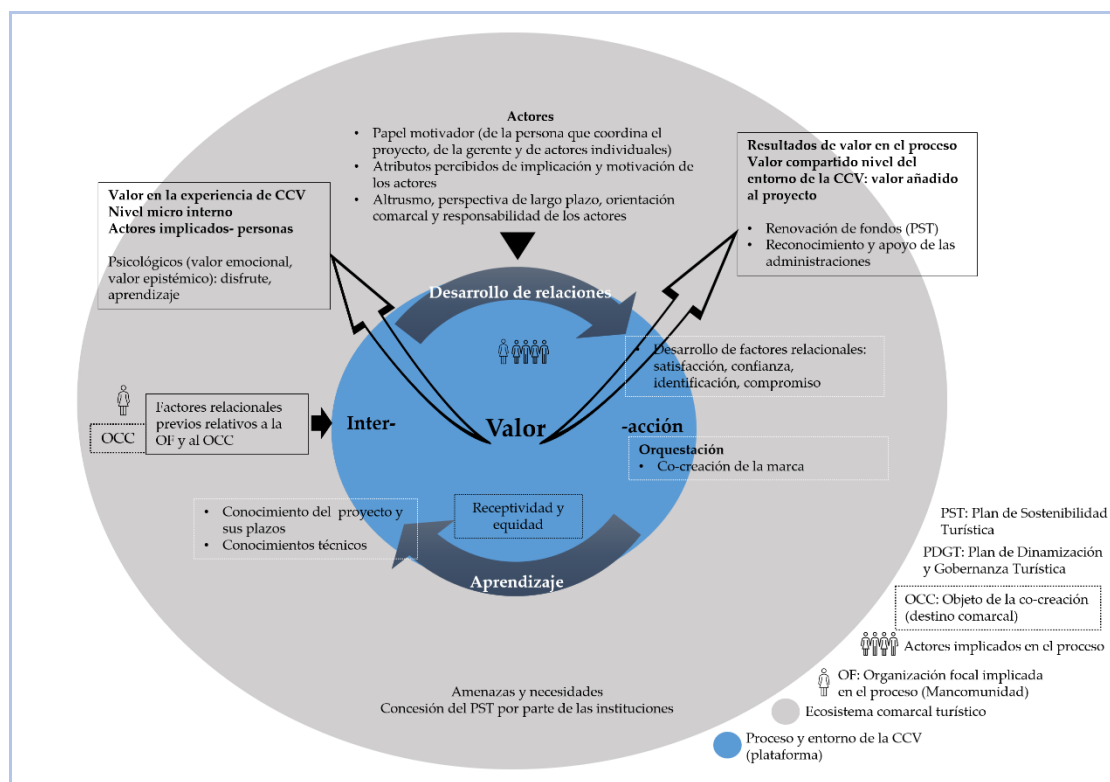
Nuestros resultados contribuyen a la investigación de la implicación en procesos de CCVMA, desde la **perspectiva sistémica y dinámica**, al revisar la noción de comportamiento de co-desarrollo y aumento de Jaakkola y Alexander (2014), adaptándolo al contexto de procesos continuos, orquestados y con actores múltiples y concibiéndolos en relación con el objeto de la co-creación, en lugar de en relación con la oferta.

VI.2.2. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación

Para explorar cómo se mantienen implicados los actores durante el proceso, nuestra cuarta cuestión a investigar se ha propuesto conocer cuáles son los aspectos, entendidos como elementos, atributos, variables, etc., en los que se basa el mantenimiento de la implicación durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Nuestros resultados han permitido identificar una serie de aspectos relativos al contexto, a los actores, al proceso y a la orquestación el proceso que subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso. En la figura VI.14 se reflejan los aspectos analizados que subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Figura VI.14. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la motivación e implicación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se discuten los resultados relativos a los aspectos en los que se basa el mantenimiento de la implicación durante el proceso.

VI.2.2.1. El contexto

Los resultados de nuestra investigación muestran que diferentes aspectos relativos al contexto subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores en el proceso. Estos aspectos se refieren al ecosistema comarcal y al entorno de la co-creación.

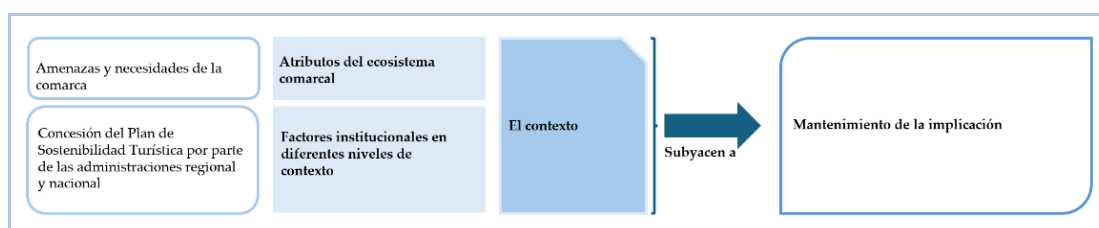
Los atributos de la comarca, así como la acción de las instituciones tienen efectos en el mantenimiento de la implicación durante el proceso. A su vez, en el nivel de contexto del entorno de la co-creación, se han creado unas condiciones que han resultado ser subyacentes al mantenimiento de la implicación.

Estos resultados son coherentes con la perspectiva sistémica de la CCV y de la CCVMA que destaca el papel del contexto y de las instituciones en diferentes niveles de contexto en los procesos de CCV (Edvardsson et al., 2011; Jaakkola y Alexander, 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017). Por otra parte, nuestros resultados contribuyen a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA **desde una perspectiva sistémica y dinámica** al destacar que el contexto y las instituciones, en diferentes niveles de contexto, influyen en el proceso mediante su efecto en el mantenimiento de la implicación.

VI.2.2.1.1. El ecosistema a nivel comarcal

Nuestros resultados desvelan que las amenazas a las que se enfrenta la comarca, así como la acción de las instituciones subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores en el proceso (figura VI.15).

Figura VI.15. El ecosistema en el mantenimiento de la implicación



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura VI.15, nuestro análisis ha identificado las **amenazas** del ecosistema comarcal como subyacentes al mantenimiento de la implicación de los actores. La amenaza de la despoblación o de la destrucción del paisaje mantiene a los actores implicados en el proceso, ya que quieren estar unidos para garantizar su sostenibilidad. Por otra parte, nuestros resultados ponen de manifiesto que diferentes **factores institucionales** subyacen al mantenimiento de la implicación, ya que los fondos proporcionados por las instituciones en diferentes niveles de contexto (las

administraciones local, provincial, regional y nacional) facilitan la sostenibilidad del proceso, lo que supone una motivación para que los actores se mantengan implicados.

Los resultados expuestos refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que comentamos a continuación.

En primer lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que analiza la CCV desde una perspectiva sistémica y contribuyen al especificar los aspectos relativos al contexto (las amenazas en el contexto y la acción de las instituciones, que aportan y acceden a recursos que comparten con los actores) que subyacen al mantenimiento de la implicación.

En segundo lugar, aunque nuestros resultados son específicos de nuestro caso de estudio y solo pueden ser interpretados en el caso de procesos en los que el objeto de la co-creación está vinculado a un contexto territorial con unas características específicas, son importantes en la medida en que pueden ser contrastados en contextos similares, como en el caso de procesos de co-creación de destinos turísticos rurales de interior, que cuentan con características similares.

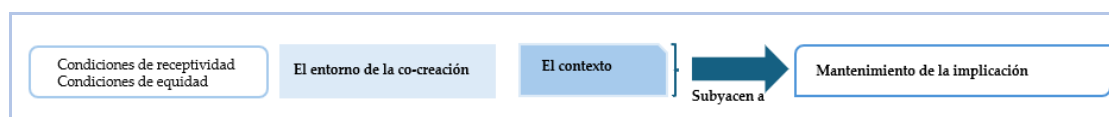
Las argumentaciones anteriores nos permiten plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 15: En procesos continuos y orquestados de CCVMA en los que el objeto de la co-creación está vinculado a un territorio, las amenazas (i.e. despoblación, destrucción del paisaje) y la acción en el ecosistema de estructuras institucionales en diferentes niveles de contexto (i.e. local, supramunicipal, provincial, regional, nacional) subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

VI.2.2.1.2. El ecosistema a nivel del entorno de la co-creación

Nuestro trabajo ha permitido desvelar que la **receptividad y equidad** percibidas por los actores en el entorno de sus interacciones subyacen al mantenimiento de su implicación (figura VI.16).

Figura VI.16. El entorno de co-creación en el mantenimiento de la implicación



Fuente: Elaboración propia

Los actores se mantienen implicados porque perciben que se tienen en cuenta sus propuestas (receptividad) y que no existe prevalencia de unos respecto de otros (equidad).

La **receptividad** ha sido identificada en la literatura como una dimensión importante en el proceso de co-creación de valor (Cannas, 2018; Lin et al., 2018) y como

un atributo que determina la relevancia de los actores y que impacta en la co-creación de valor (Best et al., 2019). Loureiro et al. (2020) se refieren a la receptividad como apertura a nuevas ideas y a aprender mutuamente y Vrontis et al. (2022) la definen como “la habilidad de una organización para responder a los temas solicitados por sus grupos de interés” (p. 939). En nuestra investigación, interpretamos la receptividad como la capacidad de la organización focal y de los actores en el entorno de co-creación para recoger las contribuciones de los actores y tenerlas en cuenta y nuestros resultados desvelan que los actores se sienten escuchados y que sus propuestas e ideas se llevan a cabo.

La investigación en CCV destaca la **equidad** como una dimensión de la CCV (Ranjan y Read, 2016) y en la literatura revisada se puede concebir desde la perspectiva de la organización focal y desde la perspectiva de los actores implicados. Desde la perspectiva de la organización focal, la investigación se refiere a la equidad en relación con cómo la organización focal empodera a los actores para que contribuyan al proceso, sin prevalencia de unos sobre otros y con la consecuente igualdad de oportunidades de todos los actores para exponer sus diferentes perspectivas (Liu et al., 2019; Sarkar y Banerjee, 2021); desde la perspectiva de los actores, la equidad se refiere a la percepción de reducción de la distancia social entre actores (Liu et al., 2019). En este trabajo, la equidad ha sido expresada por los actores como la no prevalencia de unos sobre otros en el entorno de la co-creación.

Nuestros resultados son consistentes con la investigación previa, que identifica la receptividad y la equidad, entre otras variables, como dimensiones y/o condiciones del entorno de la co-creación, que facilitan la co-creación (epígrafe II.2.1.2) (Cannas, 2018; Lin et al., 2018; Liu et al., 2019) y contribuyen a la investigación existente al señalar estas dos variables del entorno como subyacentes al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

Las argumentaciones expuestas nos conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 16: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, las condiciones de receptividad y equidad en el entorno de la co-creación subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

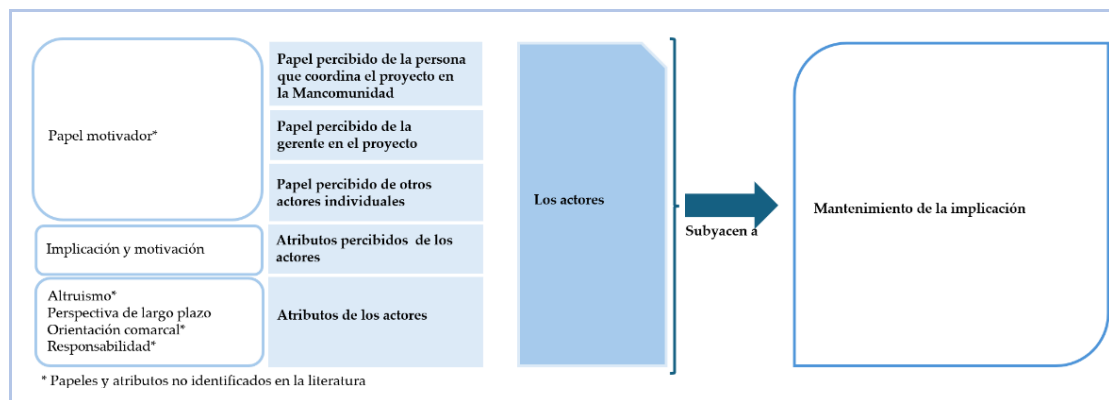
VI.2.2.2. Los actores

A través de nuestro trabajo se ha mostrado que diferentes aspectos relativos a los actores subyacen al mantenimiento de la implicación. Estos aspectos se refieren al papel y el perfil motivador de algunos de los actores, y a una serie de atributos propios y percibidos en los demás (figura VI.17).

Nuestros resultados son consistentes con la investigación de la CCV y de la CCVMA, que enfatiza la importancia del papel y atributos de los actores (Best et al., 2019; Edvardsson et al., 2011; Grönroos, 2008; Leclercq et al., 2016) (epígrafe II.2.2) y contribuyen a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde

una **perspectiva sistémica y dinámica** al destacar que los actores, su papel y atributos, influyen en el proceso mediante su efecto en el mantenimiento de la implicación.

Figura VI.17. El papel y atributos de los actores en el mantenimiento de la implicación



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura VI.17, nuestros resultados evidencian que los participantes destacan el **papel y el perfil motivador de algunos de los actores**, en relación con el mantenimiento de su implicación en el proyecto, poniendo de manifiesto que los actores implicados cobran relevancia no solo por el papel ejercido relativo a su rol o cargo que representan, sino por su papel y perfil motivador para mantener al resto de los actores implicados en el proceso. Por otra parte, nuestro análisis desvela que el mantenimiento de la implicación de algunos actores se relaciona con algunos de sus atributos, como el altruismo, la responsabilidad y la perspectiva de largo plazo o la orientación comarcal. Por último, de nuestra investigación se deduce que los actores se motivan para mantenerse implicados en el proceso debido a que perciben la motivación e implicación de los demás actores.

En nuestra revisión de la literatura no se identifica la **orientación colectivista** como un atributo de los actores (epígrafe VI.1.2.2.2), al igual que el **altruismo** que ha sido analizado como una forma de motivación antecedente de los actores (voluntarios) para implicarse en procesos de CCV en organizaciones sin ánimo de lucro (Merrilees et al., 2021); si bien la investigación de la CCV ha destacado las motivaciones intrínsecas (Ramaswamy y Ozcan, 2016) y /o las motivaciones extrínsecas (Pera et al., 2016), que son motivaciones no altruistas, como impulsoras de la implicación o como facilitadoras de la frecuencia de participación (Leclercq et al., 2016).

Aunque no se han revisado estudios que analicen la **responsabilidad** como un atributo de los actores, ésta se considera en el análisis de una forma de compromiso, el compromiso normativo, que reside en la obligación de mantenerse en una relación (Loureiro et al., 2020).

La **consciencia del plazo** del proyecto ha sido analizada en la investigación de la implicación y de la CCVMA como orientación a largo plazo de los actores (Loureiro et al., 2020) o como orientación a objetivos de largo plazo (Keeys y Huemann, 2017). Loureiro et al. (2020) adoptan una perspectiva dinámica e identifican la orientación a largo plazo como uno de los antecedentes de la implicación duradera. Los autores se refieren a esta orientación como la que se origina en la creencia de que se conseguirán resultados mutuos en el largo plazo y la relacionan con la estabilidad, la duración y la seguridad necesarias en procesos de co-creación.

Por último, la **percepción de motivación e implicación** de los demás actores no ha sido identificada en la literatura revisada de implicación y CCV como un atributo percibido relacionado con el mantenimiento de la implicación.

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestros resultados se alinean con la investigación existente, que ha destacado el papel de los actores en procesos de CCV y de CCVMA (Edvardsson et al., 2011; Grönroos, 2008; Leclercq et al., 2016) desde diferentes posiciones y contribuye al identificar el papel motivador de algunos actores individuales como relevante en procesos continuos de CCVMA, mediante su efecto en el mantenimiento de la implicación.

En segundo lugar, nuestros resultados contribuyen a la investigación que reivindica el análisis del papel de los actores como actores integradores de recursos, sin distinguir su papel en la cadena de valor (Vargo y Lusch, 2006), el papel de las personas (actores como individuos) que están detrás de un rol predeterminado, como el de los clientes (Heinonen et al., 2013, 2015) o el papel dinámico de los actores en sistemas de servicio (Edvardsson et al., 2011). Nuestra investigación contribuye al destacar el altruismo, la responsabilidad y la orientación a largo plazo de los actores no solo como antecedentes de la implicación, sino de su mantenimiento.

En tercer lugar, contribuimos a la investigación de la implicación en procesos de CCVMA y a la investigación que analiza los atributos de relevancia de los actores y su influencia en los procesos de CCVMA (Best et al., 2019) al identificar diferentes atributos (orientación colectivista, altruismo, responsabilidad, implicación percibida en los demás) que subyacen al mantenimiento de la implicación, junto a los previamente analizados (orientación a largo plazo).

Las consideraciones anteriores nos permiten plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 17: En procesos continuos y orquestados de CCVMA el papel motivador, la orientación colectivista, el altruismo, sentido de la responsabilidad y orientación a largo plazo de los actores, así como las percepciones de implicación de los demás, subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

VI.2.2.3. El proceso

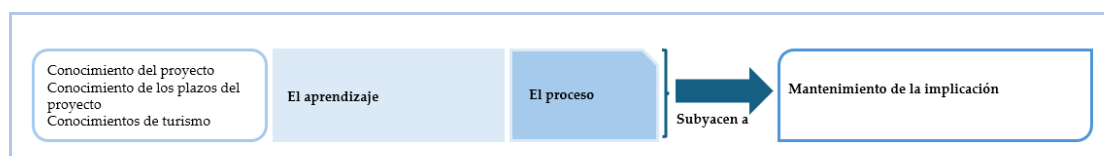
A través de nuestro trabajo se ha mostrado que diferentes aspectos relativos al proceso de CCVMA subyacen al mantenimiento de la implicación. Estos aspectos se refieren a los subprocesos de desarrollo de relaciones, aprendizaje y valor.

Como se ha comentado con anterioridad, nuestros resultados son consistentes con la concepción del proceso de CCV en el contexto de redes de actores de Gummesson y Mele (2010), quienes consideran que las interacciones propias del proceso dan paso a un proceso de socialización que contribuye al desarrollo de relaciones y a generar el aprendizaje requerido para retroalimentar el proceso, así como a la generación de valor. Por otra parte, contribuimos a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que el aprendizaje, el desarrollo de relaciones y el valor son subprocesos del proceso de CCV que se retroalimentan e influyen en el proceso mediante su efecto en el mantenimiento de la implicación.

VI.2.2.3.1. El subproceso de aprendizaje

Nuestros resultados desvelan que distintas formas de aprendizaje subyacen al mantenimiento de la implicación a lo largo del proceso. Tal y como se observa en la figura VI.18, la participación de los actores en el proceso ha contribuido al **mayor conocimiento del proyecto y sus plazos**, así como a la adquisición de **conocimientos sobre turismo** y este aprendizaje ha resultado ser subyacente al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

Figura VI.18. El aprendizaje en el mantenimiento de la implicación



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras. Por un lado, nuestros resultados se alinean con la investigación de la CCV, que considera que el aprendizaje permite la retroalimentación del proceso (Gummesson y Mele, 2010; Leclercq et al., 2016; Payne et al., 2008). Por otro lado, contribuimos al señalar los tipos de aprendizaje específicos que subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores, mostrando cómo el subproceso de aprendizaje está interconectado con el subproceso de implicación.

Las consideraciones anteriores nos conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

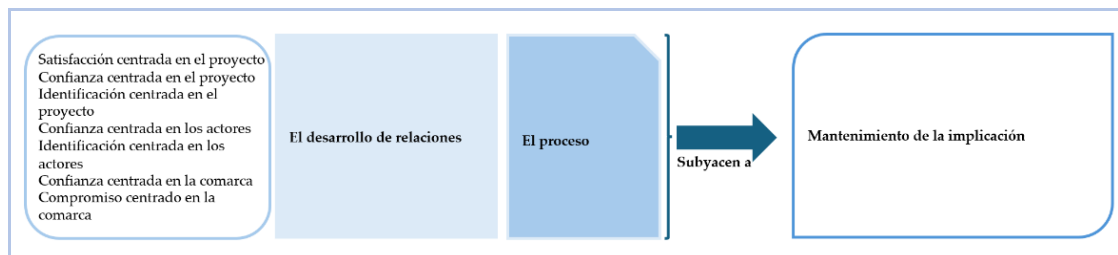
Propuesta 18: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el aprendizaje adquirido durante el proceso (i.e. conocimiento del proyecto y sus plazos, conocimientos especializados) subyace al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

VI.2.2.3.2. El subproceso de desarrollo de relaciones

La presente investigación ha permitido contrastar que diversos **factores relacionales que se desarrollan durante el proceso** contribuyen a mantener la implicación de los actores.

Tal y como se observa en la figura VI.19, la satisfacción, confianza e identificación con el proyecto, la confianza e identificación en/con los actores y la confianza y compromiso con el objeto de la co-creación subyacen al mantenimiento de la implicación.

Figura VI.19. El desarrollo de relaciones en el mantenimiento de la implicación



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras.

En primer lugar, nuestra investigación es consistente con la investigación de la implicación en procesos de CCVMA, que analiza diferentes factores relacionales como antecedentes de la implicación duradera, tales como la satisfacción, la confianza o el compromiso en la relación y la identificación con los actores implicados (Loureiro et al., 2020). Por otra parte, nuestros resultados están en consonancia con la investigación que destaca la confianza en el proceso como variable clave en el mantenimiento de la implicación (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017).

En segundo lugar, nuestra investigación contribuye al área de conocimiento al identificar cuáles son los factores relacionales que son considerados por los actores para mantener su implicación durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Las consideraciones anteriores nos permiten plantear la siguiente propuesta de investigación:

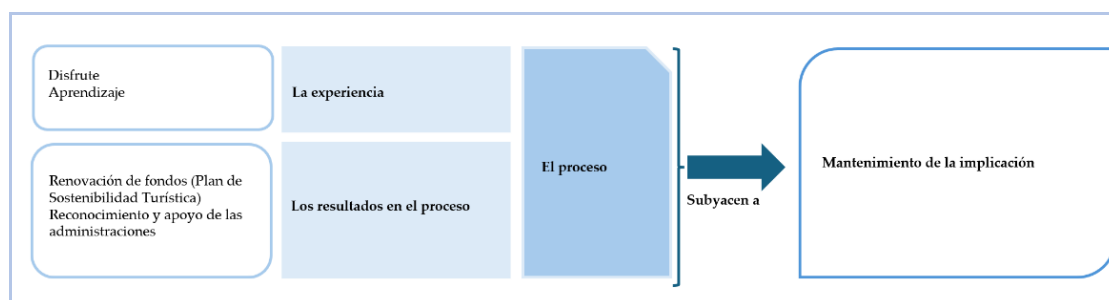
Propuesta 19: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción, confianza e identificación

centradas en el proyecto, confianza e identificación centradas en los actores, confianza y compromiso centrados en el objeto de la co-creación) subyace al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

VI.2.2.3.3. El subproceso de valor

Nuestros resultados desvelan que distintos tipos de valor percibido por los actores durante el proceso subyacen al desarrollo de diferentes factores relacionales. Como puede observarse en la figura VI.20, los actores relacionan el mantenimiento de su implicación con su **experiencia** de participar en el proyecto y, de la misma manera, las evaluaciones favorables del **avance y resultados** conseguidos en el proceso, tales como el reconocimiento por parte de la administración y la consecución de una segunda línea de fondos (el Plan de Sostenibilidad Turística) son mencionados en relación con el mantenimiento de la implicación.

Figura VI.20. El valor en el mantenimiento de la implicación



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestros resultados son coherentes con la investigación en procesos continuos de CCVMA, que destaca que, en procesos cuyo valor se captura en el largo plazo, es clave que los actores perciban alguna forma de valor durante el proceso para que sigan confiando y se mantengan implicados (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016). Estos resultados son coherentes con los discutidos en el epígrafe VI.1.2.3.3 (el valor en el desarrollo de relaciones), que identifica el valor en la experiencia (emocional y epistémico) y los resultados de valor percibidos durante el proceso como fuente de satisfacción y confianza con/ en el proyecto. Estas formas de valor subyacen también al mantenimiento de la implicación.

En segundo lugar, estos resultados contribuyen a la investigación existente al señalar qué tipo de valor derivado de la experiencia y qué tipo de resultados son subyacentes al mantenimiento de su implicación en el proyecto. Los resultados de valor que han sido identificados en nuestra investigación pueden ser comunes a

territorios que comparten las mismas particularidades, como los destinos rurales y de interior.

Las argumentaciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 20: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el valor derivado de la experiencia de participar en el proceso (i.e. disfrute o valor emocional, aprendizaje o valor epistémico a nivel personal -micro) y el valor percibido de los resultados en el proceso (i.e. renovación de fondos, reconocimiento público a nivel del entorno de la co-creación y a nivel del ecosistema comarcal- macro) subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

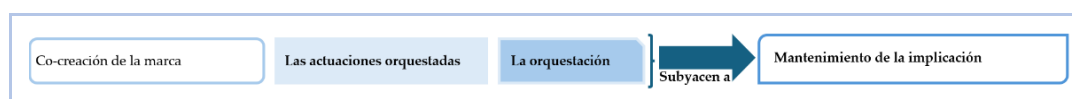
VI.2.2.4. La orquestación

Los resultados de nuestra investigación evidencian que la orquestación del proceso, a través de una de sus actuaciones, la co-creación de la marca, ha resultado ser subyacente al mantenimiento de la implicación.

Tal y como puede observarse en la figura VI.21 la marca Tierra Bobal, que ha sido co-creada entre todos los actores implicados, es destacada como una de las actuaciones del proyecto en las que reside el mantenimiento de la motivación para seguir implicados, ya que ésta es una actuación que nunca se había podido llevar a cabo. Por otro lado, esta actuación es destacada al referirse a la participación en su co-creación como un aspecto que les ha permitido desarrollar un vínculo con el proyecto y que les mantiene implicados en éste.

Este resultado contribuye a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que la orquestación del proceso influye en la CCV mediante su efecto en mantenimiento de la implicación y al identificar un aspecto de la orquestación del proceso como subyacente al mantenimiento de la implicación.

Figura VI.21. La orquestación en el mantenimiento de la implicación



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que muestra que la participación de los actores en el proceso de co-creación afecta positivamente las relaciones (como se ha visto con anterioridad) y contribuye al círculo

virtuoso de la co-creación (Jansma et al., 2022) o a la retroalimentación del proceso (i.e. el mantenimiento de su implicación) (Leclercq et al., 2016).

En segundo lugar, nuestros resultados se alinean con la investigación de procesos orquestados de CCVMA, que destaca la importancia de implicar a los actores con el producto (u objeto de la co-creación) y/o con la organización (Jansma et al., 2022) y en todas las decisiones a lo largo del ciclo de vida del proceso (Ramaswamy y Ozcan, 2016) (epígrafe III.1.3) para mantenerles motivados e implicados. En nuestro caso de estudio, la orquestación del proceso ha adoptado un enfoque en la co-creación que ha permitido que los actores se impliquen en las decisiones y en la co-creación de las diferentes actuaciones del proyecto, como la co-creación de la marca.

En tercer lugar, nuestros resultados contribuyen al especificar que la co-creación de la marca (de un significado compartido) subyace al mantenimiento de la implicación de los actores en el proyecto durante el proceso orquestado y continuo de CCVMA.

Las argumentaciones anteriores nos conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 21: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, la co-creación de un significado compartido subyace al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.

VI.2.3. Conceptualización del subproceso de implicación

Los resultados relativos a nuestro segundo objetivo de investigación nos permiten proponer una conceptualización del subproceso de implicación en procesos continuos y orquestados de CCVMA desde **la perspectiva sistémica y dinámica** adoptada en nuestra investigación:

La implicación es el subproceso de la CCVMA mediante el que los actores mantienen su motivación para contribuir con diferentes tipos de recursos y mediante diferentes tipos de comportamiento (i.e. coordinación, consulta y co-decisión, representación, influencia, movilización, aumento y co-desarrollo) al objeto de la co-creación y al valor potencial para los actores implicados y beneficiarios. Este subproceso se retroalimenta, es influido por los subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor, facilita la institucionalización de la co-creación de valor y resuena en otros entornos y ecosistemas.

VI.3. El subproceso de ajuste de intereses y expectativas en procesos continuos y orquestados de CCVMA

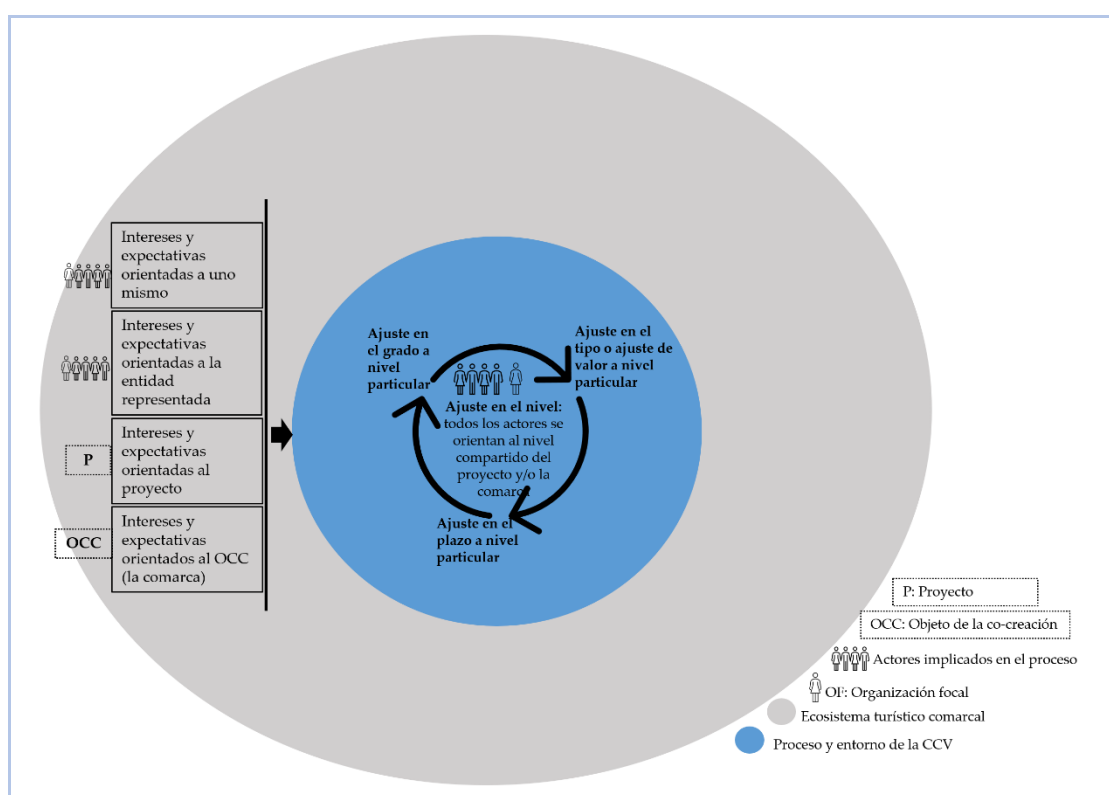
Para explorar cómo se ajustan los intereses y expectativas, nuestra investigación ha planteado dos cuestiones a investigar encaminadas a conocer qué tipo de ajustes se

producen durante el proceso y en qué aspectos se basa el ajuste de intereses y expectativas.

VI.3.1. El ajuste de intereses y expectativas

Nuestra quinta cuestión a investigar se ha basado en conocer qué tipo de ajustes se producen durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA. En la figura VI.22 se representan los tipos de ajuste que se producen durante el proceso y que han sido identificados en nuestros resultados.

Figura VI.22. El ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

VI.3.1.1. Los intereses y las expectativas

De nuestro trabajo se desprende que los actores pueden referirse de manera indistinta a los intereses y expectativas o distinguir entre intereses y expectativas. Los actores pueden expresar sus intereses y expectativas como objetivos que quieren alcanzar, necesidades que quieren cubrir o como deseos que esperan que se cumplan o pueden expresar sus expectativas como *lo que confían que puede suceder*. La interpretación de este hallazgo en nuestro análisis de contenido puede buscarse en las

diferentes acepciones que se atribuyen al término *expectativas* en la literatura de marketing.

Desde la literatura de calidad de servicio, las expectativas son definidas por Parasuraman et al. (1988, p. 17) como “deseos o anhelos (lo que quieren) de los consumidores, i.e., lo que sienten-creen que un proveedor de servicio debería ofrecer, en lugar de lo que ofrecería”. Los autores también apuntan que este término se usa de manera diferente en la literatura de satisfacción del consumidor, refiriéndose ahora a las expectativas como predicción de lo que el proveedor del servicio podría ofrecer (Zeithaml et al., 1996) o como desempeño anticipado (Churchill y Suprenant, 1982). Desde el campo de la sociología, otros autores se refieren también a esta ambigüedad en el uso del término, y distinguen entre aspiración y expectativas (Morgan, 2007; Reynolds y Pemberton, 2001); las aspiraciones se refieren a lo que uno desea alcanzar y las expectativas son los juicios sobre cómo de realistas son las aspiraciones de los actores y captan tanto el deseo de lo que se quiere, como la perspectiva sobre las probabilidades reales de lograrlo (Reynolds y Pemberton, 2011).

La literatura de CCVMA revisada utiliza los términos intereses, expectativas, objetivos (Chang et al., 2013) e incluso motivaciones (Gyrd-Jones y Kornum, 2013) de manera indistinta cuando se refiere a la diversidad de intereses y expectativas de los actores y al reto que supone su alineación. En nuestro trabajo se pone de relieve que las expectativas son interpretadas por los actores como aspiración o deseo (interés, objetivo) y como predicción o probabilidad (confianza en que se consiga).

Este primer hallazgo en el análisis del ajuste de intereses y expectativas permite distinguir el concepto de *intereses y expectativas*, entendido como lo que se desea y espera, del concepto de *expectativas*, entendido como aquello que se cree que pueda suceder.

VI.3.1.2. Los centros de atención y los niveles de los intereses y expectativas

Nuestro trabajo pone de manifiesto que al expresar sus intereses, objetivos y expectativas los actores se enfocan en diferentes centros de atención que se refieren al nivel particular o compartido.

VI.3.1.2.1. La persona, la entidad o grupo de interés, el proyecto y el objeto de la co-creación como centros de atención

Nuestros resultados revelan que los actores orientan sus intereses y expectativas a ellos mismos, a la entidad o grupo de interés que representan, al proyecto y/o a la comarca (el objeto de la co-creación, en nuestro caso de estudio). Estos centros de atención del interés se refieren al nivel particular, cuando orientan sus intereses a ellos mismos o a la entidad que representan y al nivel compartido, cuando expresan sus intereses en relación con el proyecto y/o el objeto de la co-creación.

En la literatura relacionada, se analiza la diversidad de intereses, objetivos y expectativas en el nivel particular como posible fuente de conflicto en procesos de CCVMA y se distingue entre intereses a nivel particular y a nivel general, al referirse a la necesidad de alinearlos a un nivel general (Austin y Seitanidi, 2012a).

Según nuestros resultados, la distinción entre intereses particulares y generales no explica los diferentes niveles en los que los actores centran su atención al expresar sus intereses y expectativas, ya que los intereses particulares pueden referirse a uno mismo (a la persona) o a la entidad representada; de la misma forma, los intereses generales o compartidos pueden referirse al interés compartido relativo al proyecto o a un nivel superior (e.g. la comarca).

Este hallazgo en nuestra investigación es consistente con la perspectiva sistémica del análisis de la CCV (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017) y contribuye al estudio del ajuste de intereses y expectativas desde una **perspectiva sistémica y dinámica** al poner de manifiesto que en procesos continuos y orquestados de CCVMA los actores manifiestan sus intereses y expectativas orientándose a diferentes centros de atención en diferentes niveles.

VI.3.1.2.2. Los niveles anidados micro, meso y macro de los intereses y expectativas

Los resultados relativos a los centros de atención de los intereses y expectativas pueden interpretarse en función de niveles de contexto a los que se refieren. Así, los centros de atención a los que los actores orientan sus intereses y expectativas pueden referirse tanto al nivel particular (micro y meso), como al nivel compartido del proyecto (entorno de la co-creación) y del objeto de la co-creación, que en nuestro caso de estudio es el destino comarcal. Dada la transversalidad del turismo, el objeto de la co-creación (destino comarcal) está necesariamente vinculado a un contexto social y económico de orden superior, que en nuestro caso se refiere al ecosistema comarcal (nivel macro). Por otra parte, los actores expresan intereses particulares y compartidos a la vez, en línea con la investigación que propone que los actores pueden mostrar diferentes tipos de motivaciones que son complementarias (Leclercq et al., 2016) y que los intereses y motivaciones de los actores se superponen y solapan (Melis et al., 2023).

Nuestros resultados contribuyen al estudio del proceso de ajuste de intereses y expectativas desde una **perspectiva sistémica y dinámica** al poner de manifiesto que, en procesos continuos y orquestados de CCVMA, los actores manifiestan sus intereses y expectativas orientándose a diferentes niveles y estos niveles se anidan unos en otros. De la misma manera que el valor se crea y se determina en diferentes niveles de contexto, el ajuste de intereses y expectativas sucede y puede ser interpretado y analizado en diferentes niveles. Estos resultados son un hallazgo importante en la medida en que no se conocen estudios empíricos que analicen el ajuste de intereses y expectativas en procesos de CCV, considerando los diferentes niveles a los que los actores orientan sus intereses y expectativas.

VI.3.1.3. Tipos de ajuste de intereses y expectativas

Nuestros resultados ponen de manifiesto que durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA los actores realizan diferentes tipos de ajuste de intereses y expectativas.

VI.3.1.3.1. El ajuste en el nivel de los intereses y expectativas

Los resultados de nuestro estudio desvelan que durante el proceso se produce una alineación desde los intereses particulares hacia los intereses compartidos. Este es un tipo de ajuste que se produce desde el nivel particular al nivel compartido y que hemos denominado **ajuste en el nivel de los intereses y expectativas**.

Al inicio del proceso, los actores manifiestan intereses relativos a la comarca (e.g. esperan la sostenibilidad de la comarca) y al proyecto (e.g. quieren que se cree el destino) e intereses relativos a la entidad o grupo que representan (e.g. promoción del municipio) y a sí mismos (e.g. conseguir legitimidad personal). Durante el proceso, todos los actores se orientan al nivel compartido (proyecto, comarca), expresan tener un objetivo común y, a la vez, pueden mantener intereses particulares. Aunque la mayoría estaban orientados al interés compartido desde el inicio del proceso, aquellos que no lo estaban, manifiestan estarlo durante el proceso.

Nuestros resultados refuerzan la investigación de procesos de CCVMA existente que analiza la necesidad de alinear los intereses y objetivos de los actores para facilitar la emergencia de valor compartido y evitar la co-destrucción de valor (Apostolidis et al., 2021; Giannopoulos et al., 2021; Plé y Chumpitaz Cáceres, 2010; Skalén y Edvardsson, 2016) y pone de relieve dos temas importantes; por un lado, que incluso cuando los intereses no se orientan al nivel compartido desde el inicio del proceso, estos pueden alinearse durante el proceso (Austin y Seitanidi, 2012b; Keeys y Huemann, 2017; Liu et al., 2019); por otro, que la existencia de un objetivo común es compatible con el mantenimiento de intereses particulares, en línea con la investigación de Pera et al. (2016).

Además de reforzar la investigación existente, nuestros resultados contribuyen a la investigación en procesos continuos de CCVMA al identificar *el ajuste en el nivel de los intereses y expectativas*, distinguiéndolo de otros tipos de ajuste. A partir de la integración de nuestros resultados con la literatura, definimos el **ajuste en el nivel de los intereses y expectativas** como:

El subproceso mediante el que los actores se orientan al menos a un objetivo común, alineando sus intereses particulares a los intereses comunes o compartidos, para facilitar la emergencia de valor compartido y evitar la co-destrucción de valor. Esta alineación puede estar presente desde el inicio del proceso o manifestarse durante el proceso y es compatible con el mantenimiento de diferentes intereses particulares y compartidos a lo largo del proceso.

VI.3.1.3.2. El ajuste en el tipo de intereses y expectativas

Nuestros resultados han permitido desvelar que los actores van modificando sus intereses y expectativas a lo largo del proceso en relación con los que manifiestan al inicio del proceso, independientemente de si los alinean con los del resto de los actores. Este es un tipo de ajuste que se produce en el nivel particular y que hemos denominado *ajuste de valor o ajuste en el tipo de intereses y expectativas*. Bajo esta concepción, los intereses y expectativas se interpretan como *valor esperado*, entendido este tanto como lo que se desea, como lo que se cree que sucederá.

En nuestro caso de estudio, la mayoría de los actores expresan tener los mismos intereses y expectativas al inicio y durante el proceso. Sin embargo, durante el proceso, se mencionan algunos intereses y expectativas que no son mencionados al inicio del proceso, como los relativos a aumentar el número de personas implicadas y los relativos a que más actores sientan orgullo de pertenencia a la comarca. Por otra parte, durante el proceso, los intereses y expectativas relativos a cohesionar al territorio dejan de mencionarse, ya que estos intereses y expectativas se han visto cumplidos durante el proceso. Este tipo de ajuste ha sido analizado como *ajuste de valor* en la literatura (e.g. Chang et al., 2013) ya que los actores adaptan las expectativas (valor esperado) a lo largo del proceso en función del valor percibido durante el proceso (resultados).

Nuestros resultados son consistentes con la investigación de procesos de CCVMA, que destaca la necesidad de actualización del valor esperado para mantener la confianza e implicación de los actores en el proceso (Chang et al., 2013; Liu et al., 2019) y contribuye al distinguir este tipo de ajuste del ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

VI.3.1.3.3. El ajuste en el plazo y grado de los intereses y expectativas

Nuestros resultados desvelan que durante el proceso los actores van modificando el momento en que esperan que se realizarán o cumplirán los intereses y expectativas. Este es un tipo de ajuste que se produce en el nivel particular y que hemos denominado *ajuste en el plazo* de los intereses y expectativas.

La comparación entre los intereses y expectativas al inicio y durante el proceso ha permitido identificar cambios en relación con el momento en que se espera que se conseguirán resultados, pasando de esperar resultados a corto plazo a esperar resultados a largo plazo, debido a que han conocido el proyecto y su complejidad y han entendido que solo a largo plazo se capturarán los resultados.

De la misma manera, nuestros resultados han permitido identificar cambios en las expectativas, cuando éstas se conciben como probabilidad o creencia en lo que se puede conseguir. Este es un tipo de ajuste que se produce en el nivel particular y que hemos denominado *ajuste en el grado* de los intereses y expectativas.

Como se ha comentado con anterioridad, en nuestro caso de estudio, algunos actores distinguen la concepción de las expectativas como deseo (intereses, objetivos)

de las expectativas como creencia en que se cumplan. En este sentido, algunos de estos actores manifiestan no tener expectativas o tener bajas expectativas al inicio del proceso, mientras que durante el proceso expresan tener mayores expectativas, concebidas como nivel de confianza en el proyecto.

El *momento* de realización de los beneficios o de captura de valor (Chang et al., 2013; Keeys y Huemann, 2017; Reypens et al., 2016) ha sido destacado en el análisis de procesos de CCVMA cuya duración es prolongada como un aspecto relevante para la realización o determinación del valor particular. Por otra parte, en estos estudios, el mantenimiento de la confianza es destacada como un factor clave para que los actores se mantengan implicados (Apostolidis et al, 2021; Chang et al., 2013; Mijneer y Gamble, 2019). Esta confianza se refiere a la probabilidad de que se cumplan las expectativas (o que se realice el valor esperado).

Nuestros resultados refuerzan la investigación que destaca la importancia del ajuste en el momento de realización del valor esperado y el mantenimiento de la confianza como un factor clave en procesos continuos de CCVMA y contribuye al distinguir el *ajuste en el plazo* y el *ajuste en el grado* de los intereses y expectativas del ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

VI.3.2. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas

Para explorar cómo se ajustan los intereses y expectativas de los actores durante el proceso, nuestra sexta cuestión a investigar se ha propuesto conocer cuáles son los aspectos, entendidos como elementos, atributos, variables, etc., en los que se basa el ajuste de intereses y expectativas durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Nuestros resultados han permitido identificar una serie de aspectos relativos al proyecto, a los actores y a otros factores relacionales que subyacen al ajuste de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.

En la figura VI.23 se reflejan los aspectos analizados que subyacen al ajuste de intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA.

A continuación, se discuten los resultados relativos a los aspectos en los que se basa el ajuste de intereses y expectativas de los actores durante el proceso.

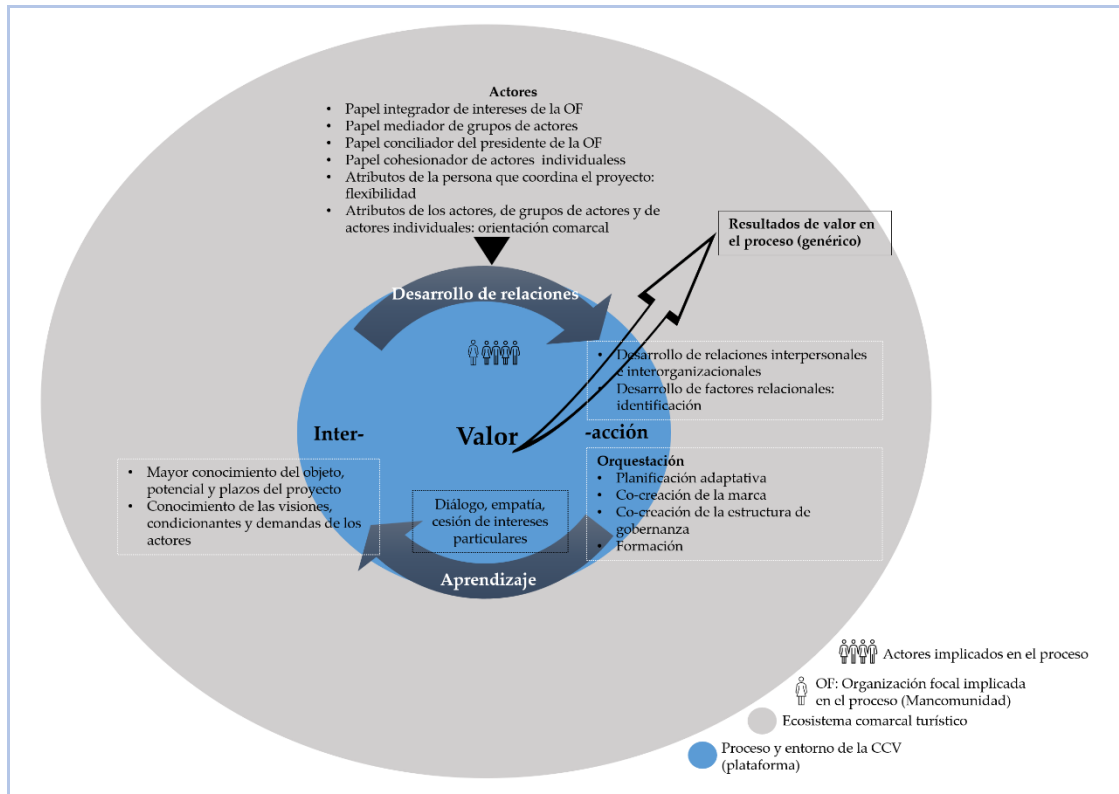
VI.3.2.1. El contexto

VI.3.2.1.1. El ecosistema a nivel comarcal

Aunque nuestros resultados no han identificado factores relativos al ecosistema comarcal como subyacentes al ajuste de intereses y expectativas, estos subyacen de manera implícita, mediante el desarrollo de factores relacionales como la confianza. La

confianza permite a los actores modificar sus intereses y expectativas para adaptarlas a las posibilidades del proyecto (ajuste en el nivel), entre otros (Keeys y Huemann, 2017).

Figura VI.23. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas

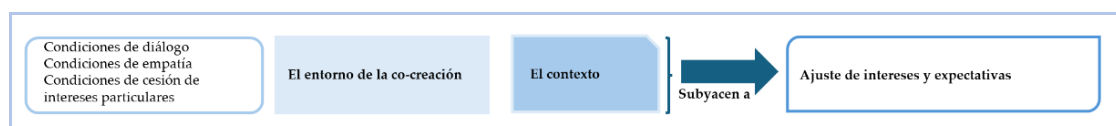


Fuente: Elaboración propia

VI.3.2.1.2. El ecosistema a nivel del entorno de la co-creación

Nuestros resultados desvelan que el **diálogo** y la **empatía**, así como la **cesión de intereses particulares** que se producen en el entorno de la co-creación, contribuyen a la alineación de intereses particulares hacia intereses compartidos (figura VI.24).

Figura VI.24. El entorno de co-creación en el ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

El **diálogo** ha sido destacado en la literatura como una condición del entorno de co-creación y como un principio de la co-creación (Gummesson, 2008; Prahalad y Ramaswamy, 2004a) y como un elemento central al proceso de interacción e integración de recursos, que conduce a la renuncia de posiciones personales y a la creación de significados compartidos (Gummesson y Mele, 2010; Leclercq et al., 2016; Payne et al., 2008). En nuestro caso de estudio, el diálogo ha sido destacado como un elemento clave que conduce al entendimiento y, a su vez, al ajuste en el nivel de intereses y expectativas.

Aunque la **empatía** no se ha destacado explícitamente en la literatura revisada como una de las condiciones del entorno de la co-creación, la empatía se refiere a ponerse en el lugar del otro (Brodie et al., 2011) y es inherente al concepto de comunicación dialógica, destacada como clave en procesos de co-creación de valor (Ballantyne y Varey, 2006; Grönroos, 2008; Gummesson y Mele, 2010).

La investigación existente se refiere a la **cesión de intereses particulares** en términos de renuncia a posiciones personales (Gummesson y Mele, 2010). Para Gummesson y Mele (2010), la renuncia a posiciones personales conduce a la creación de significados compartidos (valor compartido) y se produce como consecuencia de las interacciones y del proceso de socialización. En nuestra investigación, son los actores públicos, que representan a los diferentes municipios y contribuyen económicamente al proyecto, quienes manifiestan ceder sus intereses particulares a favor del interés común, mostrando que esta es una acción deliberada y no solo consecuencia de las interacciones, que facilita el ajuste de intereses y expectativas de los actores.

Los resultados expuestos refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras que comentamos seguidamente.

En primer lugar, estos resultados son coherentes con la perspectiva sistémica de la CCV y de la CCVMA, que destaca el papel del contexto en el proceso (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2016, 2017) y con la investigación que analiza las condiciones del entorno de la co-creación o principios de la CCV (Prahalad y Ramaswamy, 2004a). Por otra parte, contribuye a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica al destacar que el contexto y las condiciones en el entorno de la co-creación influyen en el proceso mediante su efecto en el ajuste de intereses y expectativas.

En segundo lugar, nuestros hallazgos dan refuerzo a la investigación existente en la que se destaca el diálogo como una condición central en el proceso de CCV, sin el que no es posible que se co-cree valor (Grönroos, 2008; Gummesson y Mele, 2010; Prahalad y Ramaswamy, 2004a).

En tercer lugar, nuestros resultados contribuyen poniendo de relieve que, en el entorno de la co-creación, el diálogo, la empatía y la cesión de intereses particulares son condiciones que facilitan el ajuste en el nivel de intereses y expectativas.

Por último, atendiendo a nuestros resultados, la cesión de intereses particulares no es solo una consecuencia natural del proceso o una condición implícita, sino que es una

actitud deliberada que tiene implicaciones en la captura de valor a nivel particular, frente al valor capturado por otros actores.

Las consideraciones anteriores conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 22: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, las condiciones de diálogo, empatía y cesión de intereses particulares en el entorno de la co-creación subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.

VI.3.2.2. Los actores

A través de nuestro trabajo se ha mostrado que diferentes aspectos relativos a los actores, su papel y atributos, subyacen al ajuste de intereses y expectativas a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Nuestros resultados son consistentes con la investigación de la CCVMA, que enfatiza la importancia del papel y atributos de los actores (epígrafe II.2.2) y contribuyen a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que los actores, su papel y atributos, influyen en el proceso mediante su efecto en el ajuste de intereses y expectativas.

VI.3.2.2.1. El papel de la organización focal y de los actores

Nuestros resultados desvelan que el **papel de la Mancomunidad y de actores en la Mancomunidad**, así como **de diferentes grupos de actores y de actores individuales** subyacen al ajuste de intereses y expectativas.

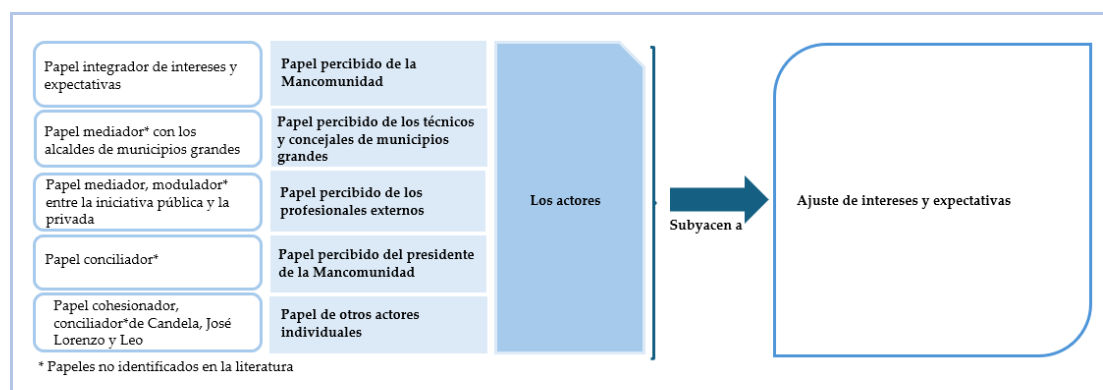
Tal y como se observa en la figura VI.25, la Mancomunidad ha jugado un papel importante integrando los diferentes intereses municipales de los actores en un proyecto común, al que contribuyen todos los municipios. Por otra parte, los técnicos y concejales de turismo de los ayuntamientos grandes han ejercido un papel mediador para convencer a los alcaldes de que se sumaran al proyecto común y los profesionales externos han moderado las distintas perspectivas y han sensibilizado a los actores sobre la importancia de orientarse al objetivo común. Por último, nuestros resultados desvelan que algunos actores individuales han jugado un papel relevante en el proceso, ejerciendo una función conciliadora e integradora, contribuyendo al consenso.

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras.

En primer lugar, y como se ha comentado con anterioridad, nuestros resultados se alinean con la investigación existente, que ha destacado la importancia del papel de los actores en procesos de CCV y de CCVMA (Edvardsson et al., 2011; Grönroos, 2008; Leclercq et al., 2016) y contribuye al identificar diferentes papeles que cobran

importancia en procesos de CCVMA, mediante su efecto en el ajuste de intereses y expectativas.

Figura VI.25. El papel de la organización focal y de los actores en el ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que enfatiza el papel orquestador de la organización focal para lograr objetivos comunes (Dessaigne y Pardo, 2020).

En tercer lugar, nuestros resultados son consistentes con la investigación que analiza la mediación como un atributo de comportamiento de los actores que facilita la CCVMA (Best et al., 2019) y que, en nuestro caso de estudio, es un papel ejercido por algunos de los actores que representan a los municipios grandes (mediación) y por los profesionales externos (mediación- moderación).

En cuarto lugar, como también se ha comentado con anterioridad, nuestros resultados contribuyen a la investigación que reivindica el análisis del papel de los actores como actores integradores de recursos, sin distinguir su papel en la cadena de valor (Vargo y Lusch, 2006), así como el papel de las personas (actores como individuos) que están detrás de un rol predeterminado, como el de los clientes (Heinonen et al., 2013, 2015) o el papel dinámico de los actores en sistemas de servicio (Edvardsson et al., 2011).

En nuestro caso de estudio, además del papel que se otorga a los actores en el proceso, se destacan otros como el papel mediador de los técnicos y concejales de turismo de los municipios grandes y el papel conciliador de algunos actores individuales.

Las consideraciones anteriores conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

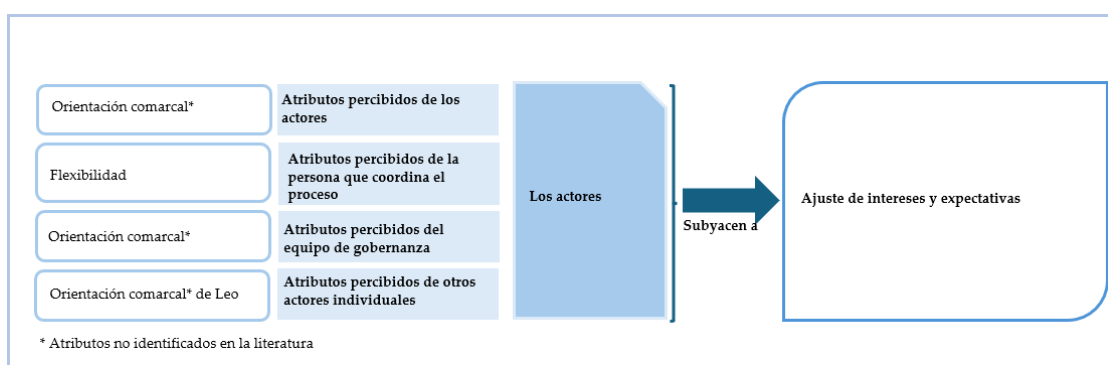
Propuesta 23: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el papel de la organización focal, de grupos de actores y de actores individuales (i.e. el papel integrador de los intereses y

expectativas que ejerce la organización focal, el papel mediador con los alcaldes que ejercen los técnicos y concejales de los municipios grandes, el papel mediador entre la iniciativa privada y pública que ejercen los profesionales externos, el papel conciliador de las diferentes posturas entre actores que ejerce el presidente de la Mancomunidad y el papel cohesionador y conciliador de otros actores individuales) subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.

VI.3.2.2.2. Los atributos de los actores

Nuestros resultados desvelan que determinados atributos de los actores individuales subyacen al ajuste de intereses y expectativas. Tal y como se observa en la figura VI.26, determinados atributos de actores individuales, como la flexibilidad de la persona que coordina el proyecto, así como la orientación comarcal de los actores, del equipo de gobernanza y de uno de los actores en el equipo de gobernanza, han resultado ser subyacentes al proceso de ajuste de intereses y expectativas.

Figura VI.26. Los atributos de los actores en el ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

La **flexibilidad** ha sido analizada como un atributo de los actores que contribuyen a procesos de CCVMA (Pera et al., 2016). En nuestro caso de estudio, la flexibilidad es ejercida por la persona que coordina el proceso.

Como se ha comentado con anterioridad, la **orientación comarcal** puede interpretarse como *orientación colectivista* u orientación a contribuir con motivaciones sociales o relacionales, que ha sido analizada como un factor contextual moderador en el proceso de CCV (Leclercq et al., 2016).

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestra investigación es consistente con la concepción de los atributos de los actores como un factor clave que determina la mayor o menor facilidad para activar y contribuir a los procesos de co-creación (Vargo y Lusch, 2004a, 2006) y

contribuye al mostrar que los atributos de los actores influyen en el proceso mediante sus efectos en el ajuste de intereses y expectativas.

En segundo lugar, nuestros resultados contribuyen a la investigación que analiza los atributos que determinan la prominencia o relevancia (identidad) de los actores y su influencia en los procesos de CCVMA (Best et al., 2019) y contribuyen al identificar la flexibilidad (Pera et al., 2016), que han sido analizados como atributos que influyen en el proceso y la orientación comarcal (colectivista), que no han sido identificados previamente en la literatura, como atributos que subyacen a la alineación de los intereses y expectativas de los actores.

Las consideraciones anteriores conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

Propuesta 24: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, los atributos percibidos de los actores individuales (i.e. la flexibilidad de la persona que coordina el proceso) y la orientación colectivista de los actores, del equipo de gobernanza y de otros actores individuales, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.

VI.3.2.3. El proceso

La presente investigación ha mostrado que diferentes aspectos relativos al proceso de CCVMA subyacen al ajuste de intereses y expectativas. Estos aspectos se refieren a los subprocesos de desarrollo de relaciones, aprendizaje y valor.

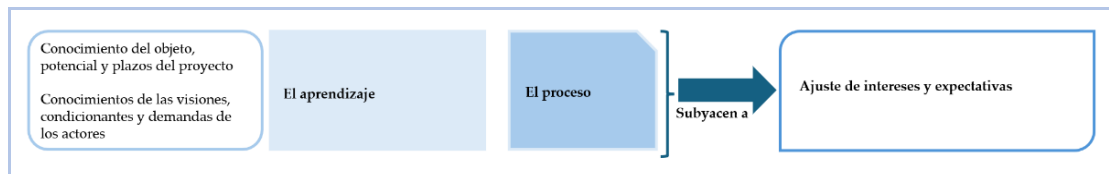
De esta manera, nuestro trabajo contribuye a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA desde una **perspectiva sistémica, dinámica y práctica** al destacar que el aprendizaje, el desarrollo de relaciones y el valor son subprocesos del proceso de CCV que se retroalimentan e influyen en el proceso mediante su efecto en el ajuste de intereses y expectativas.

VI.3.2.3.1. El subproceso de aprendizaje

Como se observa en la figura VI.27, nuestros resultados desvelan que diferentes formas de aprendizaje subyacen al ajuste en los intereses y expectativas de los actores.

Durante el proceso, los actores han mejorado su **conocimiento del proyecto** y, en concreto, han comprendido cual es el objeto de la co-creación para poder orientarse hacia el objetivo común; han **conocido** y comprendido cuales son las **visiones de los diferentes actores** y, en concreto, las necesidades y condicionantes, en ocasiones antagónicos, de la administración pública y la empresa privada, para saber cómo alinearlas (ajuste en el nivel). Por otra parte, el aprendizaje del **potencial del proyecto y sus plazos** ha resultado ser subyacente al ajuste en el tipo de intereses y expectativas (ajuste de valor esperado), así como al ajuste en el momento en que se espera que se materialicen los intereses y expectativas (ajuste en el plazo) y ha aumentado el grado de confianza en que se cumplirán (ajuste en el grado), que son diferentes tipos de ajuste que se producen en paralelo al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

Figura VI.27. El aprendizaje en el ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

Nuestros resultados se refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, nuestros resultados se alinean con la investigación de procesos de CCVMA en la que se destaca que el aprendizaje que se produce debido a las interacciones en el proceso contribuye a la renuncia de posiciones personales y a la creación de valor compartido (Gummesson y Mele, 2010).

En segundo lugar, estos resultados son también coherentes con la investigación que analiza procesos continuos y orquestados de CCVMA y que destaca el aprendizaje mutuo para adaptarse al proceso (Keeyes y Huemann, 2017)⁶¹. Estos resultados son también consistentes con los expuestos en el epígrafe VI.2.2.3.1 anterior, que proponen que el aprendizaje relativo al proyecto subyace al mantenimiento de la implicación (sostenibilidad del proceso) y éste, a su vez, reside en la confianza y en el ajuste de valor (Chang et al., 2013).

En tercer lugar, nuestros hallazgos contribuyen a la investigación existente al identificar qué tipo de aprendizaje (del proyecto; de las visiones, condicionantes y necesidades de los actores) subyace al ajuste de intereses y expectativas.

Las consideraciones anteriores permiten plantear la siguiente propuesta de investigación:

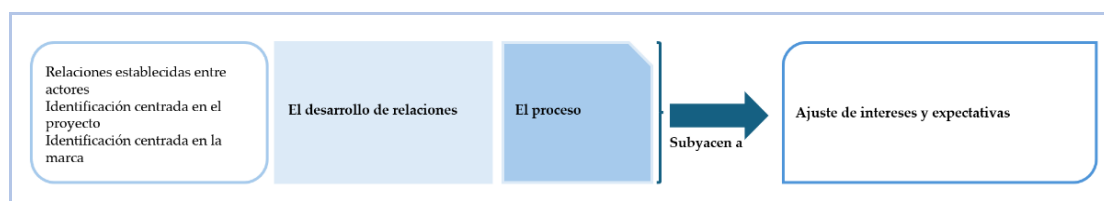
Propuesta 25: En procesos continuos orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el aprendizaje relativo al proyecto (i.e. objeto, potencial, plazos), así como a las visiones, condicionantes y necesidades de los diferentes actores, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.

VI.3.2.3.2. El subproceso de desarrollo de relaciones

Nuestra investigación pone de manifiesto que el desarrollo de relaciones subyace al ajuste de intereses y expectativas que se produce a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA (figura VI.28).

⁶¹ Keeyes y Huemann (2017) enfatizan la naturaleza transformadora de los procesos de co-creación de valor en los que el aprendizaje mutuo y la flexibilidad son clave para ir adaptándose al entorno de manera continua.

Figura VI.28. El desarrollo de relaciones en el ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura VI.28, tanto las **buenas relaciones entre actores**, como el **desarrollo de factores relacionales** (i.e. identificación con el proyecto y con la marca), facilitan la alineación de intereses particulares hacia intereses compartidos.

Según nuestros resultados, los actores han desarrollado buenas relaciones entre ellos y manifiestan entenderse mejor y llegar a consensos y, en consecuencia, alinean sus intereses y expectativas, en base a esas relaciones. Por otra parte, los actores se refieren a su identificación con el proyecto y con la marca y lo relacionan con el acercamiento de posturas y el encuentro de un espacio común, poniendo de manifiesto que el desarrollo de la identificación subyace a la alineación de intereses y expectativas.

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras.

En primer lugar, estos resultados son consistentes con la investigación de procesos de CCVMA en la que se destaca que el desarrollo de relaciones que se produce debido a las interacciones y al proceso de socialización contribuye a la renuncia de posiciones personales y a la creación de valor compartido (Gummesson y Mele, 2010).

En segundo lugar, nuestros resultados se alinean con la investigación que analiza los efectos de la identificación como facilitadora o impulsora de procesos de CCV (Leclercq et al., 2016; Merrilees et al., 2021) y está en línea con el trabajo de Juriatti et al. (2017), quienes argumentan que la identificación con el grupo es necesaria para comprender y gestionar la diversidad de expectativas (o intereses). En nuestro caso de estudio, la identificación de los actores con el proyecto y con la marca, que a su vez subyacen a la identificación con los actores, han contribuido a la alineación de intereses o ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

En tercer lugar, nuestros resultados contribuyen a la investigación existente al identificar qué factores relacionales (la identificación con el proyecto y con el significado co-creado, la marca) subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

Las consideraciones anteriores permiten plantear la siguiente propuesta de investigación:

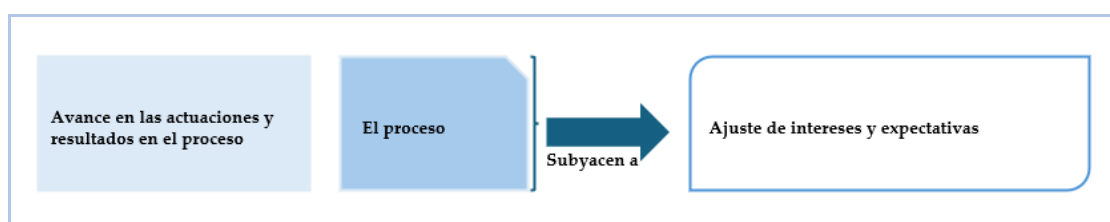
Propuesta 26: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, las relaciones que se desarrollan entre actores, así como el desarrollo de la

identificación de los actores con un significado compartido (con la marca) y con el proyecto, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.

VI.3.2.3.3. El subproceso de valor

Nuestros resultados desvelan que el valor percibido por los actores durante el proceso subyace al ajuste de intereses y expectativas (figura VI.29).

Figura VI.29. El valor en el ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

Nuestra investigación desvela que los actores modifican sus intereses y expectativas a medida que avanza el proyecto y se van consiguiendo resultados. En nuestro caso de estudio, los actores perciben valor en los **resultados** conseguidos por el proyecto, y estos resultados han contribuido a que los actores mantengan o amplíen sus intereses y expectativas iniciales, tanto en relación con lo que desean (ajuste de valor o en el tipo) como en relación con cuánto lo desean (ajuste en el grado). Si bien estos tipos de ajuste no implican ajuste en el nivel, son necesarios para que los actores ajusten sus intereses y expectativas a los intereses y expectativas compartidos, siempre y cuando estos no estén alineados desde el inicio del proceso.

Cuando el avance del proyecto y los resultados conseguidos cumplen o exceden lo que se deseaba o esperaba (los intereses y expectativas), los actores pueden aumentar sus expectativas, en el sentido de modificarlas por otras más ambiciosas (ajuste de valor o en el tipo). Esta circunstancia está en consonancia con la argumentación de Vargo y Lusch (2004a), quienes sugieren que cuando una empresa cumple o excede las expectativas, el nivel de servicio más reciente se convierte en la nueva barra de medir.

Por otra parte, la percepción de que se han conseguido resultados facilita el ajuste en el grado de confianza en que se cumplirán los intereses y expectativas, tal y como se ha comentado anteriormente, al exponer los aspectos subyacentes al desarrollo de la confianza (epígrafe VI.1.2.3.3).

Nuestros resultados refuerzan la investigación existente en procesos continuos y de CCVMA, que destaca que el ajuste de expectativas requiere de la percepción de valor durante el proceso, para que los actores se mantengan implicados mientras dure este (Austin y Seitanidi, 2012a; Chang et al., 2013; Liu et al., 2019).

Las consideraciones anteriores conducen a plantear la siguiente propuesta de investigación:

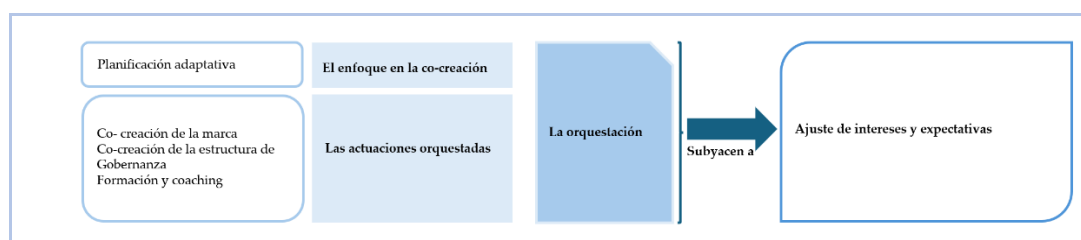
Propuesta 27: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el avance en las actuaciones, así como la consecución de resultados durante el proceso, subyacen al ajuste en el tipo y al ajuste en el grado de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso. Estos tipos de ajuste se producen en el nivel particular y pueden conllevar el ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.

VI.3.2.4. La orquestación

Los resultados de nuestra investigación evidencian que diferentes aspectos relativos a la orquestación del proceso subyacen al ajuste de intereses y expectativas. Estos aspectos se refieren a la planificación adaptativa y a diferentes actuaciones que se han llevado a cabo y que fueron orquestadas desde el inicio del proceso.

Tal y como se observa en la figura VI.30, la planificación adaptativa, la co-creación de la marca, la co-creación de la estructura de gobernanza y la formación subyacen al ajuste de intereses y expectativas.

Figura VI.30. La planificación adaptativa y las actuaciones orquestadas en el ajuste de intereses y expectativas



Fuente: Elaboración propia

El enfoque en la co-creación adoptado por la organización focal permite que el proyecto se adapte a las necesidades emergentes de los actores y sea receptivo a sus demandas. Este proceso de **adaptación** contribuye a que los actores se muestren alineados con éste, ya que sus necesidades, demandas, intereses y expectativas son recogidos por el proyecto, en el nivel compartido por todos los actores implicados (ajuste en el nivel). Por otra parte, la **co-creación de la marca** ha generado un decálogo que refleja los valores del destino y de la comarca, identifica sus principales recursos, y define el modelo de desarrollo turístico que comparten todos los actores. En este sentido, la co-creación de la marca establece los valores, principios y objetivos del proyecto que son compartidos por todos y ha permitido poner el foco en los intereses comunes. La **co-creación de una estructura de gobernanza**, ha generado un foro de encuentro que ha permitido que se alineen las perspectivas pública y privada, facilitando el ajuste en el nivel de los intereses y las expectativas. Por último, la

formación y acompañamiento recibido desde el inicio del proceso han contribuido a la alineación de intereses y expectativas de los actores; ha hecho ver a los actores lo importante que es estar unidos para perseguir objetivos comunes, suponiendo una oportunidad más de explicar y hacer entender las diferentes perspectivas, así como ha permitido exponer a los actores las características del proyecto.

Estos resultados son coherentes con la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA, que destaca la planificación adaptativa adoptada por la organización focal para facilitar el proceso (Keeys y Huemann, 2017) y con la investigación de procesos orquestados de CCV que identifica una serie de actuaciones para facilitar la co-creación (Dessaigne y Pardo, 2020; Melis et al., 2023). Por otra parte, nuestro trabajo contribuye a la investigación de procesos continuos y orquestados de CCVMA **desde una perspectiva sistémica y dinámica** al destacar que la orquestación del proceso influye en la CCV mediante su efecto en el ajuste de intereses y expectativas.

Nuestros resultados refuerzan y contribuyen a la investigación existente de diferentes maneras, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, la **planificación adaptativa** ha sido analizada en la literatura como un proceso iterativo de identificación y resolución de problemas (o adaptación a las demandas de los actores). Keeys y Huemann (2017) se refieren a este enfoque transformador como la *emergencia planificada* que permite afrontar la incertidumbre de los procesos prolongados con múltiples actores mediante la planificación, a la vez que se adapta al entorno y gestiona los posibles conflictos como oportunidades de creación de valor. Estos autores identificaron la planificación adaptativa, junto a otros factores, como un aspecto clave en el proceso prolongado de CCVMA. En nuestro caso de estudio, este enfoque ha permitido que los actores ajusten sus expectativas y se alineen con los intereses y expectativas a nivel del proyecto (ajuste en el nivel de los intereses y expectativas).

En segundo lugar, algunos autores se han referido a la **co-creación de marca** como una forma de gestionar un conjunto interactivo de significados (Ramaswamy y Ozcan, 2016), generados por la empresa y los actores (Biragui y Gambetti, 2017). Este significado o visión compartida, ha sido analizada también como un aspecto clave del proceso de co-creación (Keeys y Huemann, 2017). Aunque los procesos de CCV generan significados compartidos por sí mismos (Gummesson y Mele, 2010), nuestra investigación pone de relieve que la co-creación orquestada de un significado común, que refleja los intereses del proyecto desde el inicio del proceso, ha facilitado la identificación de los intereses comunes y la consecuente alineación de intereses particulares al interés compartido.

En tercer lugar, como se ha comentado con anterioridad, nuestros resultados son consistentes con la investigación que analiza la CCV en proyectos orquestados y que recomiendan la creación de una **estructura de gobernanza** para facilitar el ajuste de expectativas de los actores a lo largo del proceso (Chang et al., 2013). Por otra parte, estos resultados son centrales a la concepción de la **gobernanza** y son coherentes con su razón de ser, especialmente en el contexto turístico (Durán, 2013; Miralbell, 2010;

Velasco-González, 2013). La gobernanza apunta a la forma de mejorar la relación (horizontal) entre una pluralidad de actores públicos y privados, tendentes a mejorar la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo de lo público y lo colectivo, con una marcada intención de integración y de interdependencia (Arnandis-i-Agramunt y Monge-Martínez, 2017). En turismo, la gobernanza incorpora a la gestión del destino las diversas posiciones de sus grupos de interés, en su mayoría posiciones en competencia, para facilitar su necesaria cooperación a favor del interés común, que es el desarrollo turístico (Durán, 2013; Miralbell, 2010). Estos resultados refuerzan la importancia otorgada en la investigación a la gobernanza como modelo de gestión en destinos turísticos y pone de relieve que, en procesos de CCVMA orquestados, la co-creación de un modelo de gobernanza para el proceso facilita, a su vez, la alineación de intereses particulares de los actores durante el proceso.

En cuarto lugar, aunque las propias interacciones del proceso de CCV facilitan el conocimiento mutuo y la renuncia de posiciones personales (Gummesson y Mele, 2010), nuestra investigación evidencia que la dotación de **herramientas de formación y acompañamiento**, que orientan a los actores hacia el interés general, ha facilitado la identificación de los intereses comunes y la consecuente alineación de intereses y expectativas. Estos resultados son congruentes con las recomendaciones de algunos autores para procesos de CCVMA, que proponen el *coaching* como medida para facilitar el proceso (Melis et al., 2023).

Por último, nuestros resultados son coherentes con la investigación que reclama la importancia de consultar a los actores desde el inicio del proceso (Heinonen et al., 2013; Ramaswamy y Ozcan, 2016), en relación con cuáles son los beneficios esperados o expectativas que esperan del proyecto (Jurietti et al., 2017; Keeys y Huemann, 2017), para así gestionar de manera adecuada sus expectativas a lo largo del proceso continuo y orquestado de CCVMA. Esta consulta se ha realizado, en nuestro caso de estudio, al inicio del proyecto, al co-crear la marca, y durante el proceso, al aplicar un enfoque adaptativo en la gestión del proceso.

Las consideraciones anteriores nos conducen a plantear las siguientes propuestas de investigación:

Propuesta 28: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, la planificación adaptativa, la co-creación de un significado compartido, la co-creación de una estructura de gobernanza y la dotación de herramientas de formación y acompañamiento, que orientan a los actores hacia un interés común, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.

VI.3.3. Conceptualización del subproceso de ajuste de intereses y expectativas

Los hallazgos relativos a nuestra quinta cuestión a investigar (i.e. centros de atención de los intereses y expectativas, niveles en los centros de atención y tipos de ajuste) permiten proponer una conceptualización del subproceso de ajuste de intereses

y expectativas en procesos continuos y orquestados de CCVMA **desde la perspectiva dinámica y sistémica** adoptada en nuestra investigación:

El ajuste de intereses y expectativas es el subproceso de la CCVMA mediante el que los actores alinean sus intereses y expectativas particulares con los intereses compartidos (ajuste en el nivel). Este tipo de ajuste es central al proceso de CCVMA y conlleva la actualización del valor esperado (ajuste en el tipo de intereses y expectativas) en el nivel particular. En paralelo, los actores pueden ajustar el momento esperado de su realización (ajuste en el plazo) y actualizar la confianza en que se realizarán (ajuste en el grado). Este subproceso se retroalimenta, permite la emergencia de valor compartido y es influido por los subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor.

VI.4. Síntesis y aportaciones

En este capítulo se han contrastado los resultados de nuestra investigación con la literatura revisada para destacar diferentes tipos de contribuciones.

En primer lugar, nuestra discusión ha permitido identificar diferentes elementos relativos al contexto, los actores, los subprocesos y la orquestación del proceso que configuran nuestro marco teórico conceptual de la CCVMA. De la misma manera, la discusión pone de relieve que el proceso de CCVMA es circular y virtuoso, dado que los diferentes subprocesos analizados se retroalimentan y se ven influidos por los subprocesos de aprendizaje y valor. Con esta contribución, avanzamos en el conocimiento de los procesos de CCVMA, propuesto como objetivo general de la presente Tesis Doctoral.

En segundo lugar, nuestra discusión arroja diferentes hallazgos que ayudan a comprender los subprocesos objeto de estudio, tanto en relación con qué sucede (qué relaciones, qué implicación, qué ajustes), como en relación con por qué o en base a qué sucede (aspectos subyacentes), contribuyendo de esta manera a los objetivos de nuestra investigación.

La discusión de resultados contribuye de manera específica al proponer una conceptualización de cada uno de los tres subprocesos analizados para facilitar su comprensión y al plantear 28 propuestas de investigación que pueden ser consideradas en estudios posteriores. Todo ello, en cumplimiento de nuestros objetivos y bajo la perspectiva sistémica, dinámica y práctica adoptadas en la presente investigación.

En las tablas VI.1 a VI.3 se sintetizan las contribuciones específicas de nuestra investigación, junto con las propuestas de investigación planteadas.

Tabla VI.1. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Desarrollo de relaciones

O1. Desarrollo de relaciones durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA	
C1. Los factores relacionales y centros de atención que se desarrollan durante el proceso	
Contribuciones específicas	
Identificación de diferentes factores relacionales y centros de atención, de manera consistente con la perspectiva sistémica de la CCV y de la implicación. Identificación del proyecto como un nuevo centro de atención en el desarrollo de factores relacionales en procesos continuos de CCVMA, que se concretan en un proyecto. Identificación y distinción del nivel del entorno de la co-creación o del proyecto, del nivel de las organizaciones o meso. Análisis sistémico y dinámico del desarrollo de relaciones: - A lo largo del proceso se desarrolla la involucración con la organización focal, con el objeto de la co-creación y con el proyecto. - A lo largo del proceso se desarrolla la satisfacción, la confianza, el compromiso y la identificación con la organización focal, con el objeto de la co-creación, con el proyecto y con los actores. - En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se concretan en un proyecto, se desarrollan relaciones en distintos niveles, que se anidan unos en otros: a nivel micro (interpersonal), meso (interorganizacional), del entorno de co-creación (con el proyecto) y, en nuestro caso de estudio, a nivel macro (el objeto de la co-creación, la comarca).	
C2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones durante el proceso	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
El contexto: el ecosistema comarcal y el entorno de la co-creación	Identificación de diferentes factores contextuales en el nivel del ecosistema comarcal (atributos, estructuras institucionales y factores relacionales previos) como subyacentes al desarrollo de relaciones <i>Propuesta 1: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, en los que el objeto de la co-creación está vinculado a un territorio, los recursos (i.e. naturales, económicos, sociales y culturales), necesidades (i.e. mitigar la despoblación, sostenibilidad) e iniciativas y marcas de vertebración y promoción existentes subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración, confianza, compromiso e identificación centrados en el objeto de la co-creación) a lo largo del proceso.</i> <i>Propuesta 2: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto y en los que el objeto de la co-creación está vinculado a un territorio, las estructuras institucionales en diferentes niveles (i.e. local, supramunicipal, provincial, regional, nacional) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción y confianza centrados en el proyecto e involucración, confianza y satisfacción centrados en la organización focal) a lo largo del proceso.</i> <i>Propuesta 3: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, los factores relacionales previos (i.e. involucración y confianza centradas en el objeto de la co-creación y las buenas relaciones previas con la organización focal) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración y satisfacción centradas en la organización focal y confianza centrada en el proyecto) a lo largo del proceso.</i>
	Identificación de las condiciones de apertura y libertad en el nivel del entorno de la co-creación como subyacentes al desarrollo de relaciones <i>Propuesta 4: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, las condiciones de apertura y libertad en el entorno de la co-creación subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. confianza en los actores) a lo largo del proceso.</i>

Tabla VI.1. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Desarrollo de relaciones (cont.)

O1. Desarrollo de relaciones durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA	
C2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones durante el proceso	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
Los actores: papel y atributos de la organización focal y de los actores	Identificación de diferentes centros de atención relativos a la organización focal (papel y atributos de la organización focal, papel de actores y atributos de actores de la organización focal) y a los actores (actores, grupos de actores, actores individuales; atributos de actores, de grupos de actores y de actores individuales). Identificación de actores en la organización focal (el presidente y la persona que coordina el proceso) que son percibidos como organización focal y como actores: los actores oscilan en su percepción de estos actores individuales como objeto (organización focal) y sujeto (actor). Identificación de papeles de la organización focal y de los actores que subyacen al desarrollo de relaciones <i>Propuesta 5: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el papel de la organización focal (i.e. el papel coordinador y orquestador del proceso, el papel en sus funciones en general), así como el papel del órgano de decisión en la organización focal (i.e. el papel genérico de los alcaldes, dirigentes) y el papel de actores individuales en la organización focal (i.e. el papel coordinador de la persona que coordina el proyecto, el papel genérico del presidente) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en la organización focal) a lo largo del proceso.</i> <i>Propuesta 6: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el papel de los actores, de grupos de actores (i.e. el papel del órgano consultivo, el papel de los profesionales externos) y de actores individuales (i.e. el papel de la persona que coordina el proceso, el papel del presidente en la organización focal, el papel de la gerente y el papel de otros actores individuales) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en los actores) a lo largo del proceso. Además de en el papel que se les atribuye en el proceso, la satisfacción centrada en los actores reside también en el papel motivador de la persona que coordina el proceso, en el papel conciliador del presidente de la organización focal, en el papel motivador e inspirador de la gerente y en el papel cohesionador, conciliador y motivador de otros actores individuales.</i> Identificación de atributos de la organización focal y de los actores que subyacen al desarrollo de relaciones <i>Propuesta 7: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, los atributos de la organización focal (i.e. servicios e iniciativas comarcales que lidera) y los atributos percibidos en la organización focal y en actores de la organización focal subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración, satisfacción y confianza centradas en la organización focal) a lo largo del proceso. Además de atributos percibidos relativos a recursos, actitudes colaborativas y comportamiento de implicación y desempeño, la confianza y satisfacción centradas en la organización focal residen en su orientación comarcal.</i> <i>Propuesta 8: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, los atributos de los actores (i.e. la orientación colectivista y la responsabilidad) y los atributos percibidos en grupos de actores y en actores individuales subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. el compromiso y la involucración centrados en el objeto de la co-creación y la involucración centrada en la organización focal; la confianza y satisfacción centradas en los actores) a lo largo del proceso. Además de atributos percibidos relativos a recursos de conocimiento y capacidades, actitudes y comportamiento de implicación y desempeño, la satisfacción y confianza centradas en los actores residen en la ilusión (de los actores del órgano de decisión y de los profesionales externos), en la benevolencia (de los actores del órgano consultivo y de los profesionales externos), en la orientación colectivista (de los actores en el órgano consultivo y de otros actores individuales en el órgano de decisión), en el perfil conciliador del presidente de la organización focal y en el poder de convocatoria sin presión de la persona que coordina el proceso.</i>

Tabla VI.1. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Desarrollo de relaciones (cont.)

O1. Desarrollo de relaciones durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA	
C2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones durante el proceso	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
El proceso: subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor	Identificación de diferentes tipos de aprendizaje que subyacen al desarrollo de relaciones <i>Propuesta 9: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el aprendizaje adquirido durante el proceso (i.e. mayor conocimiento del objeto de la co-creación y de la organización focal; conocimiento del proyecto y de los actores y conocimiento de nuevas perspectivas) subyace al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración, compromiso e identificación centradas en el objeto de la co-creación, involucración centrada en la organización focal, confianza y satisfacción centrada en el proyecto y confianza centrada en los actores) a lo largo del proceso.</i>
	Identificación de diferentes tipos de relaciones que subyacen al desarrollo de relaciones, de manera interdependiente y anidada <i>Propuesta 10: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, las buenas relaciones entre actores y con la organización focal, subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. involucración centrada en el objeto de la co-creación; involucración, satisfacción y compromiso centrados en la organización focal; satisfacción centrada en los actores y en el proyecto) a lo largo del proceso.</i>
	<i>Propuesta 11: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, se desarrollan factores relacionales en diferentes niveles que subyacen al desarrollo de otros factores relacionales de manera anidada (i.e. la satisfacción centrada en los actores y en la organización focal subyacen a la satisfacción centrada en el proyecto; la confianza centrada en la comarca, en los actores y en la organización focal subyacen a la confianza centrada en el proyecto; la identificación centrada en el proyecto y en el objeto de la co-creación subyacen a la identificación centrada en la organización focal y la identificación con el proyecto subyace a la identificación con los actores) a lo largo del proceso.</i>
	Identificación de diferentes tipos de valor percibido, en diferentes niveles de contexto, que subyacen al desarrollo de relaciones <i>Propuesta 12: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan a través de un proyecto, el valor derivado de la experiencia de participar en el proceso (i.e. disfrute o valor emocional, aprendizaje o valor epistémico y orgullo o valor simbólico a nivel personal- micro) y el valor percibido de los resultados en el proceso (i.e. cohesión, visibilidad, renovación de fondos, reconocimiento público a nivel del entorno de la co-creación y a nivel del ecosistema comarcal-macro) subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción y la confianza con/en el proyecto) a lo largo del proceso.</i>

TABLA VI.1. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Desarrollo de relaciones (cont.)

O1. Desarrollo de relaciones durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA	
C2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones durante el proceso	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
La orquestación: enfoque en la co-creación y actuaciones orquestadas	Identificación del enfoque en la co-creación y de diferentes actuaciones orquestadas que subyacen al desarrollo de relaciones <i>Propuesta 13: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el enfoque en la co-creación adoptado por la organización focal subyace al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en la organización focal, satisfacción y confianza centradas en el proyecto) a lo largo del proceso.</i> <i>Propuesta 14: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, la co-creación de un significado compartido, la co-creación de un modelo de gobernanza para el proyecto y la dotación de herramientas de formación y acompañamiento subyacen al desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción centrada en la organización focal, satisfacción y confianza centradas en el proyecto, identificación y compromiso centrados en el objeto de la co-creación, identificación centrada en el proyecto, y confianza centrada en los actores) a lo largo del proceso.</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla VI.2. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Mantenimiento de la implicación

O2. El mantenimiento de la implicación durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA	
C3. La implicación que se mantiene durante el proceso	
Contribuciones específicas	
Identificación de los recursos afectivos y de tiempo como recursos relevantes que los actores invierten en procesos continuos de CCVMA. Identificación de la <i>ilusión</i> como recurso (cognitivo-afectivo) y como sinónimo de motivación. Identificación del <i>coste de oportunidad</i> relacionado con el recurso de tiempo y económico y como potencial fuente de desmotivación. Identificación y conceptualización de 3 tipos de comportamientos de implicación, además de los analizados previamente en procesos de CCV: de coordinación de la organización focal, de consulta y co-decisión de los actores decisores, de representación. Reconceptualización de los 4 tipos de comportamientos de implicación analizados previamente para adaptarlos al contexto de múltiples actores: influencia, movilización, co-desarrollo y aumento. Análisis sistémico y dinámico de la implicación: - Los actores se mantienen motivados (implicación cognitivo-afectiva) durante el proceso para seguir invirtiendo diferentes tipos de recursos (principalmente afectivos y de tiempo), incluyendo los conductuales (implicación conductual). - Los comportamientos de coordinación, influencia y movilización contribuyen al mantenimiento de la implicación a lo largo del proceso y los de consulta, influencia y movilización tienen efectos en otros proyectos y/o ecosistemas.	
C4. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
El contexto: ecosistema comarcal y entorno de la co-creación	Identificación de diferentes factores contextuales en el nivel del ecosistema comarcal (atributos, estructuras institucionales) que subyacen al mantenimiento de la implicación <i>Propuesta 15: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, en los que el objeto de la co-creación está vinculado a un territorio, las amenazas (i.e. despoblación, destrucción del paisaje) y la acción en el ecosistema de estructuras institucionales en diferentes niveles de contexto (i.e. local, supramunicipal, provincial, regional, nacional) subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.</i>
	Identificación de las condiciones de receptividad y equidad en el nivel del entorno de la co-creación que subyacen al mantenimiento de la implicación <i>Propuesta 16: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, las condiciones de receptividad y equidad en el entorno de la co-creación subyacen al mantenimiento de la implicación a de los actores lo largo del proceso.</i>

Tabla VI.2. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Mantenimiento de la implicación (cont.)

O2. El mantenimiento de la implicación durante el proceso continuo y orquestado de CCVMA	
C4. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
Los actores: papel y atributos de los actores	Identificación de papeles y atributos de los actores que subyacen al mantenimiento de la implicación <i>Propuesta 17: En procesos continuos y orquestados de CCVMA el papel motivador, el altruismo, sentido de la responsabilidad y orientación a largo plazo de los actores, así como las percepciones de implicación de los demás, subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.</i>
El proceso: subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor	Identificación de diferentes tipos de aprendizaje que subyacen al mantenimiento de la implicación <i>Propuesta 18: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el aprendizaje adquirido durante el proceso (i.e. conocimiento del proyecto y sus plazos, conocimientos especializados) subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.</i> Identificación de diferentes tipos de relaciones que subyacen al mantenimiento de la implicación <i>Propuesta 19: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el desarrollo de factores relacionales (i.e. satisfacción, confianza e identificación centradas en el proyecto, confianza e identificación centradas en los actores, confianza y compromiso centrados en el objeto de la co-creación) subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.</i> Identificación de diferentes tipos de valor percibido, en diferentes niveles de contexto, que subyacen al mantenimiento de la implicación <i>Propuesta 20: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el valor derivado de la experiencia de participar en el proceso (i.e. disfrute o valor emocional, aprendizaje o valor epistémico a nivel personal- micro) y el valor percibido de los resultados en el proceso (i.e. renovación de fondos, reconocimiento público a nivel del entorno de la co-creación y a nivel del ecosistema comarcal- macro) subyacen al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.</i>
La orquestación: actuaciones orquestadas	Identificación de la co-creación de la marca como una de las actuaciones orquestadas que han resultado ser subyacentes al mantenimiento de la implicación <i>Propuesta 21: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, la co-creación de un significado compartido subyace al mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso.</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla VI.3. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Ajuste de intereses y expectativas

O3. El subproceso de ajuste de intereses y expectativas en procesos continuos y orquestados de CCVMA	
C5. El ajuste de intereses y expectativas a lo largo del proceso	
Contribuciones específicas	
Distinción entre la concepción de los intereses y expectativas como deseos o aspiraciones y de expectativas como probabilidad o lo que se cree que puede suceder. Identificación de diferentes centros de atención de los intereses y expectativas en el nivel particular (en sí mismos y en la entidad que representan) y compartido (en el proyecto y/o en el objeto de la co-creación). Identificación y distinción de los tipos de ajuste que se producen durante el proceso: - Ajuste en el nivel (desde el nivel particular al nivel compartido) y ajustes que se producen a nivel particular: ajuste en el tipo de intereses y expectativas o ajuste de valor; ajuste en el momento de realización de los intereses y expectativas o ajuste en el plazo y ajuste en la confianza de realización de las expectativas o ajuste en el grado de las expectativas. Análisis sistémico y dinámico de los intereses y expectativas: - Los centros de atención de los intereses y expectativas se anidan: los actores pueden manifestar intereses particulares y compartidos a la vez y en diferentes niveles (micro personal, meso o de la organización que representan, del entorno de la co-creación o del proyecto). Si el objeto de la co-creación se refiere a un contexto social y económico, pueden orientar sus intereses al nivel macro. - Durante el proceso los actores pueden orientarse a un objetivo común, a la vez que mantienen sus intereses y expectativas particulares.	
C6. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
El contexto: el entorno de co-creación	Identificación de las condiciones de diálogo, empatía y cesión de intereses particulares en el entorno de co-creación como subyacentes al ajuste de intereses y expectativas <i>Propuesta 22: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, las condiciones de diálogo, empatía y cesión de intereses particulares en el entorno de la co-creación subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.</i>
Los actores: papel y atributos de la organización focal y de los actores	Identificación de papeles de la organización focal y de los actores que subyacen al ajuste de intereses y expectativas <i>Propuesta 23: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el papel de la organización focal, de grupos de actores y de actores individuales (i.e. el papel integrador de los intereses y expectativas que ejerce la organización focal, el papel mediador con los alcaldes que ejercen los técnicos y concejales de los municipios grandes, el papel mediador entre la iniciativa privada y pública que ejercen los profesionales externos, el papel conciliador de las diferentes posturas entre actores que ejerce el presidente de la Mancomunidad y el papel cohesionador y conciliador de otros actores individuales) subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.</i> Identificación de atributos de actores que subyacen al ajuste de intereses y expectativas <i>Propuesta 24: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, los atributos percibidos de los actores individuales (i.e. la flexibilidad de la persona que coordina el proceso) y la orientación colectivista de los actores, del equipo de gobernanza y de otros actores individuales, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.</i>

Tabla VI.3. Síntesis de contribuciones específicas y propuestas de investigación – Ajuste de intereses y expectativas (cont.)

O3. El subproceso de ajuste de intereses y expectativas en procesos continuos y orquestados de CCVMA	
C6. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas	
Contribuciones específicas y propuestas de investigación	
El proceso: subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor	Identificación de diferentes tipos de aprendizaje que subyacen al ajuste de intereses y expectativas <i>Propuesta 25: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, el aprendizaje relativo al proyecto (i.e. objeto, potencial, plazos), así como a las visiones, condicionantes y necesidades de los diferentes actores, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.</i>
	Identificación de diferentes tipos de relaciones que subyacen al ajuste de los intereses y expectativas <i>Propuesta 26: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, que se articulan mediante un proyecto, las relaciones que se desarrollan entre actores, así como el desarrollo de la identificación de los actores con un significado compartido (con la marca) y con el proyecto, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.</i>
	Identificación del avance en las actuaciones y los resultados en el proceso como valor percibido que subyacen al ajuste de intereses y expectativas <i>Propuesta 27: En procesos continuos y orquestados de CCVMA, el avance en las actuaciones, así como la consecución de resultados durante el proceso, subyacen al ajuste en el tipo y al ajuste en el grado de los intereses y expectativas a lo largo del proceso. Estos tipos de ajuste se producen en el nivel particular y pueden conllevar el ajuste en el nivel de los intereses y expectativas.</i>
La orquestación: planificación adaptativa y actuaciones orquestadas	Identificación de la planificación adaptativa y de diferentes actuaciones orquestadas que subyacen al ajuste de intereses y expectativas <i>Propuesta 28: En procesos continuos orquestados de CCVMA, la planificación adaptativa, la co-creación de un significado compartido, la co-creación de una estructura de gobernanza y la dotación de herramientas de formación y acompañamiento, que orientan a los actores hacia un interés común, subyacen al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas de los actores a lo largo del proceso.</i>

Fuente: Elaboración propia

VII

Conclusiones

La CCV es un concepto de creciente actualidad que requiere seguir avanzando en su estudio (Bal et al., 2023) con una mirada integradora, que contribuya a su comprensión holística (Jaakkola et al., 2024; Vargo y Lusch, 2017). Por otra parte, aunque la orientación multiactor es fundamental a la concepción de la CCV (Vargo y Lusch, 2008a, 2016), su estudio se ha enfocado en las relaciones diádicas (Saha et al., 2022). En consecuencia, se reclama mayor investigación de la CCV desde la perspectiva sistémica y dinámica, considerando a los múltiples actores del ecosistema (Jaakkola et al., 2024). En el esfuerzo por comprender el proceso desde la perspectiva de actores múltiples, recientes contribuciones teóricas han destacado la acción de coordinación de los procesos de CCV para facilitar la emergencia de valor (Dehling et al., 2022). Sin embargo, esta orientación se ha llevado a la investigación empírica de manera puntual y son pocos los estudios que analizan procesos orquestados desde una perspectiva sistémica, salvo recientes excepciones (e.g. Blasco-Arcas et al., 2020).

En respuesta a las demandas de investigación, esta Tesis Doctoral posiciona el concepto CCVMA como un constructo que requiere ser estudiado atendiendo a los elementos que lo distinguen de la co-creación de valor, tradicionalmente enfocada en relaciones diádicas. Desde este posicionamiento, se propuso contribuir al estudio de la CCVMA, adoptando una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

Con una perspectiva sistémica y dinámica, se avanza en la comprensión del constructo co-creación de valor con *múltiples actores como proceso*, enfocando el análisis en los procesos *continuos*. Con una perspectiva práctica, se pone el foco en hacer comprensible el concepto y en analizar las particularidades de su *orquestración*. Con esta misma perspectiva, profundizamos en el análisis de tres subprocesos que suponen desafíos para la gestión (desarrollo de relaciones, implicación y ajuste de intereses y expectativas).

La investigación teórica y empírica realizada ha permitido obtener una serie de conclusiones en forma de contribuciones teóricas y de implicaciones gerenciales.

VII.1. Conclusiones teóricas

Esta Tesis Doctoral se propuso responder a la necesidad de contribuir al desarrollo del estudio de la CCVMA, atendiendo a su naturaleza sistémica y procesual o dinámica, y adoptando un enfoque práctico. Todo ello se plasmó en su objetivo general:

Estudiar el concepto de CCVMA desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica, identificando los elementos que la estructuran y proponiendo una conceptualización y marco conceptual que faciliten la comprensión holística del concepto.

Para abordar el objetivo general, se planteó el desarrollo de un marco teórico de la CCVMA en diferentes niveles de concreción, presentados en los capítulos I, II y III. Basándonos en el itinerario seguido, destacamos a continuación las contribuciones que se derivan del marco teórico.

Como resultado del análisis de la CCV desde las perspectivas de servicio (capítulo I), la presente investigación aporta un marco de referencia que supone una base de conocimiento integrado sobre la que seguir avanzando en la comprensión y análisis de la CCVMA. Siguiendo las recomendaciones de Ramaswamy y Ozcan (2016) y Vargo y Lusch (2016, 2017), este marco de referencia se sustenta en una revisión comparada de las concepciones de la CCV desde las perspectivas de servicio. El marco de referencia que proponemos asume las siguientes premisas:

- El servicio está implícito en las diferentes concepciones de co-creación de valor.
- La co-creación de valor es siempre colaborativa.
- La acepción de *actor* se refiere a todos los actores económicos y sociales, incluyendo a los actores que se definen en función de su rol en la cadena de valor, y a los actores como individuos (personas) que están detrás de un rol determinado.
- La acepción de *ecosistema* considera tanto al ecosistema de servicio como al ecosistema del cliente, así como a los diferentes niveles de contexto (micro, meso, macro).
- El valor se determina en la experiencia y contexto social de las interacciones directas, indirectas o mentales; por tanto, incluye el uso de los productos, servicios u ofertas.
- El proceso de co-creación de valor es dinámico y multi-contextual. Ello implica que el valor puede emerger en diferentes esferas y niveles de contexto, y en diferentes momentos del tiempo.
- Es posible combinar la perspectiva sistémica (SDL) con una perspectiva práctica (SL, CDL) y analítica (SL). Ello pasa por analizar el proceso a partir de las interacciones directas (SL) de los actores que son conscientes del objetivo y tarea (CDL), y observando los efectos de la CCV en otros actores no implicados de forma consciente y/o que pertenecen a otros niveles, esferas o ecosistemas (SDL).

Como resultado del estudio de la CCVMA (capítulo II) contribuimos a una comprensión holística del constructo: identificamos los elementos estructurantes y los subprocesos de CCVMA que delimitan su conceptualización y permiten su interpretación como proceso, y proponemos un marco conceptual y una conceptualización del constructo. La conceptualización y marco conceptual de la CCVMA aportados contribuyen al área de investigación en marketing y gestión, superando la escasez de estudios que proporcionan un marco holístico del constructo desde la orientación sistémica, dinámica y multiactor. Esta contribución general se sustenta en **dos contribuciones teóricas específicas** que se comentan a continuación.

En primer lugar, se delimita el concepto mediante una revisión integradora que consensua la terminología utilizada en su estudio, distingue los tipos de procesos de CCV analizados en la literatura, destaca su naturaleza distintiva en relación con el concepto diádico e identifica y propone diferentes aspectos que deben formar parte de su definición. De esta manera, y al igual que ha sido destacado anteriormente, atendemos a las recomendaciones de Ramaswamy y Ozcan (2016) y Vargo y Lusch (2016, 2017) de realizar revisiones integradoras para facilitar la comprensión del constructo.

En segundo lugar, se identifican y analizan los elementos o componentes que estructuran el concepto (i.e. el contexto, los actores, la colaboración y el valor, además del proceso, como componente dinámico); también se identifican y analizan diferentes dimensiones de estos elementos, que cobran especial relevancia en el estudio de la CCVMA.

- En el análisis del **contexto** como componente del constructo (dónde), se distingue el nivel de las interacciones directas, concibiéndolo como entorno de la co-creación sobre el que es posible actuar, de otros niveles de contexto. En ese mismo sentido, al incorporar las instituciones y estructuras institucionales como mecanismos que coordinan el proceso, se distinguen las prácticas que habilitan el entorno de la co-creación, para enfatizar la acción deliberada de coordinación del proceso. De esta manera, se adopta una perspectiva sistémica, o macro, a la vez que práctica, o micro-meso, respondiendo a las recomendaciones de Vargo y Lusch (2017).
- En el análisis de los **actores** como componente del constructo (quién), la presente investigación aporta conocimiento al identificar e integrar su papel, identidad y atributos (Best et al., 2019), así como su número y diversidad (Reyppens et al, 2016) como dimensiones de los actores. De la misma manera, contribuimos al proponer una terminología inclusiva de las diferentes concepciones del papel de los actores halladas en la literatura; se distingue a los actores implicados, dentro o fuera del entorno de la co-creación, de los actores beneficiarios, y del actor/es (individuo u organización) focal que coordina el proceso, en el caso de procesos deliberados. Por otra parte, también proporcionamos una relación de atributos relevantes, tanto para determinar su selección, como para estudiar su influencia en el proceso, más allá de los tradicionalmente analizados desde la teoría de los *stakeholders* (e.g. Mitchell et al., 1997).
- En el análisis de la **colaboración** como componente central al proceso (qué), contribuimos a la comprensión de sus dimensiones (i.e. las interacciones y acciones de co-creación y la implicación); integramos el conocimiento relativo a los diferentes tipos de interacciones; integramos y consensuamos la terminología relativa a las acciones de co-creación o prácticas de integración de recursos y proponemos una clasificación integrada de los diferentes tipos de prácticas y recursos considerados en la literatura desde diferentes perspectivas. En la delimitación de este componente central, y de manera alineada con la

investigación reciente, se consensua el término implicación en referencia a la forma de colaboración activa que mantienen los actores en el proceso y se muestran diferentes concepciones del constructo desde diferentes perspectivas, enfatizando su reciente concepción sistémica (Alexander et al., 2018; Brodie et al., 2019).

- En el análisis del **valor** como el componente objetivo del constructo (para qué), aportamos conocimiento de la CCV desde una perspectiva sistémica al identificar e integrar las dimensiones particular y colectiva, temporal y espacial del valor, distinguiendo sus niveles (micro, meso, macro) y ámbitos (dentro y fuera del proceso o entorno de co-creación) (Austin y Seitanidi, 2012a). De la misma manera, contribuimos al facilitar la comprensión de estas dimensiones, integrando el conocimiento relativo a las diferentes nociones de valor, y proporcionando ejemplos de los tipos de valor hallados en la investigación.
- En el análisis del **proceso** como componente dinámico (cómo), se destacan dos subprocesos especialmente relevantes en procesos continuos y con múltiples actores, además de la interacción e integración de recursos, implicación y aprendizaje, identificados por Leclercq et al. (2016):
 - El desarrollo de relaciones. Desde una perspectiva sistémica y dinámica, proponemos introducir el desarrollo de relaciones como subproceso en nuestro marco conceptual holístico de la CCVMA; con ello queremos poner de relieve que las relaciones establecidas o desarrolladas durante el proceso condicionan el proceso de CCV y son clave en la emergencia de valor.
 - El ajuste. Desde una perspectiva sistémica y dinámica, proponemos introducir el ajuste como subproceso en nuestro marco conceptual holístico de la CCVMA; de esa forma, se pone de relieve la importancia otorgada en la literatura a diferentes tipos de ajuste, emparejamiento o alineación (recursos, prácticas, procesos, objetivos, actores, intereses). Planteamos que el ajuste o emparejamiento de recursos es central e implícito al proceso (Dehling et al., 2022), y que en procesos con múltiples actores el ajuste de intereses y expectativas es clave para la emergencia de valor.

Como resultado del estudio de los procesos continuos y orquestados de CCVMA (capítulo III), contribuimos al identificar tres desafíos para la gestión y análisis (el desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas) y al proponer profundizar en su análisis con una perspectiva sistémica, dinámica y práctica. Esta contribución teórica general se sustenta en **tres contribuciones teóricas específicas** que se comentan a continuación.

Por un lado, ahondamos en el estudio de procesos orquestados al identificar e integrar las diferentes prácticas de orquestación de procesos de CCVMA y al proponer la acepción *orquestación*; así, la distinguimos de otras acepciones (e.g. organización, coordinación) para enfatizar la acción del/os actor/es focal/es en fases iniciales del proceso, en las que la co-creación de valor no está institucionalizada.

Por otro lado, profundizamos en el estudio de procesos continuos al identificar sus

particularidades y señalar sus principales desafíos de gestión y análisis; también seleccionamos las prácticas de orquestación que pueden abordarlos desde la práctica.

Finalmente, contribuimos al estudio del desarrollo de relaciones y ajuste de intereses y expectativas, al concebirlas con una perspectiva sistémica y dinámica (desarrollo de factores relacionales centrados en diferentes objetos o sujetos focales a lo largo del proceso; ajuste de diferentes intereses y expectativas orientados a diferentes niveles a lo largo del proceso).

El desarrollo del marco teórico culmina enfocándose en el estudio de tres subprocesos relevantes en el caso de procesos continuos con múltiples actores, con el doble objetivo de comprenderlos desde una perspectiva sistémica y dinámica y de proporcionar orientación a su orquestación, con una perspectiva práctica. Así, nos planteamos los siguientes objetivos específicos en nuestra investigación:

Objetivo 1: Conocer cómo se desarrollan las relaciones en un proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Objetivo 2: Conocer cómo se mantiene la implicación en un proceso continuo y orquestado de CCVMA.

Objetivo 3: Conocer cómo se ajustan los intereses y expectativas en un proceso continuo y orquestado de CCVMA.

En el cumplimiento de los objetivos específicos, nuestra investigación empírica realiza una serie de contribuciones al conocimiento teórico de la CCVMA; estas están detalladas en el capítulo de discusión de resultados, si bien en este capítulo de conclusiones se exponen de manera sintetizada y agregada.

Como resultado de nuestra investigación empírica (capítulos IV, V, VI), contribuimos al conocimiento de la CCVMA al validar el marco conceptual holístico propuesto. Asimismo, contribuimos al conocimiento de los tres subprocesos analizados; en base a ello, planteamos un total de 28 propuestas de investigación y proponemos una conceptualización de los tres subprocesos desde una perspectiva sistémica y dinámica. Esta contribución teórica general se sustenta en una serie **contribuciones teóricas específicas**, que contribuyen desde ocho ejes:

En primer lugar, **validamos el marco conceptual holístico propuesto** al mostrar que el fenómeno de la CCVMA puede explicarse en diferentes niveles de contexto (micro, meso, macro) aun cuando el foco de análisis se centra en las interacciones observables; también al poner de manifiesto que (a) el proceso es virtuoso y sus diferentes subprocesos se retroalimentan y se anidan, (b) los diferentes elementos que estructuran la CCVMA (i.e. el contexto, a nivel del entorno de la co-creación y a nivel del ecosistema; los actores, su papel y atributos; el proceso y los subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor) contribuyen al proceso de CCVMA mediante su efecto en los tres subprocesos analizados y (c) la orquestación del proceso contribuye al proceso de CCVMA mediante su efecto en los tres subprocesos analizados.

En segundo lugar, nuestra investigación ahonda en el conocimiento del **desarrollo**

de relaciones, como subproceso de la CCVMA, al constatar que durante el proceso se desarrollan diferentes factores relacionales (i.e. involucración, satisfacción, confianza, compromiso e identificación), centrados en diferentes objetos o sujetos; también al identificar el proyecto como centro de atención, además de los actores, la organización focal y el objeto de la co-creación. Estos centros de atención se refieren a diferentes niveles de análisis (i.e. micro o interpersonal, meso o interorganizacional, macro o a nivel del ecosistema), además del nivel del entorno de la co-creación. Asimismo, nuestra investigación pone de relieve que, en procesos orquestados con múltiples actores, es necesario especificar el nivel compartido del entorno de la co-creación, distinguiéndolo del nivel meso, atribuido a las organizaciones. Los hallazgos relativos a los centros de atención y niveles anidados del desarrollo de relaciones ayudan a conocer el subproceso de desarrollo de relaciones desde una perspectiva sistémica y dinámica. De la misma manera que el valor se crea y se determina en diferentes niveles de contexto, que se anidan unos en otros (Vargo y Lusch, 2016, 2017), el desarrollo de las relaciones puede ser interpretado y analizado en diferentes niveles.

En tercer lugar, nuestra investigación amplía el conocimiento de la **implicación**, como subproceso de la CCVMA; pone de relieve que los recursos afectivos, además de los de tiempo, cobran especial importancia en el mantenimiento de la implicación de los actores a lo largo del proceso; también, que la ilusión, como recurso cognitivo-afectivo y el coste de oportunidad, asociado a los recursos de tiempo y dinero, deben ser analizados como fuente de motivación y desmotivación, respectivamente. Por otra parte, nuestra investigación ha identificado y conceptualizado tres tipos de comportamiento de implicación (i.e. de coordinación de la organización focal, de consulta y co-decisión de los actores decisores y de representación) que cobran especial importancia en el contexto multiactor, además de los previamente investigados de influencia, movilización, co-desarrollo y aumento; estos últimos son reconceptualizados para adaptarlos al contexto de investigación de múltiples actores. De esta manera, complementamos la investigación de Jaakkola y Alexander (2014), que Alexander et al. (2018) valida, para el estudio de la implicación en contextos multiactor. Por último, nuestra investigación identifica el efecto en la retroalimentación del proceso de los comportamientos de coordinación, influencia y movilización; el efecto resonancia en otros actores, proyectos y sectores de los comportamientos de consulta, influencia y movilización y el efecto en la institucionalización de la CCV del comportamiento de influencia, contribuyendo así al conocimiento del subproceso de implicación desde una perspectiva sistémica y dinámica.

En cuarto lugar, nuestra investigación expande el conocimiento del **ajuste de intereses y expectativas**, como subproceso de la CCVMA, al constatar que las expectativas pueden ser concebidas como deseos (o aspiraciones) o como probabilidad (o lo que se cree que puede suceder); esta distinción es clave en la investigación de este concepto. Por otra parte, se pone de manifiesto que los actores orientan sus intereses y expectativas a diferentes niveles (particular, compartido) y centros de atención (uno mismo, la entidad representada, el proyecto, el objeto de la co-creación) y que estos niveles y centros de atención se anidan. Por último, nuestra investigación identifica diferentes tipos de ajuste que se producen durante el proceso (i.e. ajuste en el tipo de

intereses y expectativas, ajuste en el plazo de realización de los intereses y expectativas y ajuste en la confianza de realización de los intereses y expectativas); estos se dan en paralelo al ajuste en el nivel de los intereses y expectativas, que se produce desde el nivel particular al colectivo; se destaca, asimismo, que los actores pueden mantener intereses particulares a la vez que se orientan al interés u objetivo compartido. Los hallazgos relativos a los centros de atención y niveles anidados de los intereses y expectativas, y a los tipos de ajuste que se producen durante el proceso, ayudan a profundizar en el conocimiento del subproceso de ajuste de intereses y expectativas desde una perspectiva sistémica y dinámica.

En quinto lugar, nuestra investigación identifica el **contexto**, en el nivel de análisis del entorno de la co-creación y en el nivel general del ecosistema, como subyacente al desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas.

- Contribuimos al área de conocimiento desde la perspectiva dinámica, sistémica e institucional (Alexander et al., 2018; Edvardsson et al., 2011; Vargo y Lusch, 2016, 2017) al identificar (a) los atributos del **ecosistema** y los factores relacionales existentes en el ecosistema de manera previa, así como (b) las estructuras institucionales que ejercen acción en el ecosistema antes y durante el proceso; se trata, pues, de aspectos que contribuyen al desarrollo de relaciones y al mantenimiento de la implicación. Aunque no de manera explícita, estos aspectos subyacen al ajuste de intereses y expectativas mediante su influencia en el desarrollo de relaciones, como la identificación con el proyecto. Así, ampliamos el conocimiento de la CCVMA desde una perspectiva sistémica al destacar cómo influye en el entorno de la co-creación lo que sucede en un nivel de contexto superior (el ecosistema) (Alexander et al., 2018; Jaakkola y Alexander, 2024).
- Identificamos la apertura y libertad; la receptividad y equidad; el diálogo, empatía y cesión de intereses particulares como condiciones del **entorno de la co-creación**; estos subyacen al desarrollo de la confianza entre actores, al mantenimiento de la implicación y al ajuste en el nivel de intereses y expectativas, respectivamente. Aunque la investigación existente se refiere a diferentes condiciones del entorno de co-creación (Melis et al., 2023; Prahalad y Ramaswamy, 2004a, entre otros), la investigación previa no se ha enfocado en conocer qué condiciones subyacen a cada uno de estos subprocesos.

En sexto lugar, nuestra investigación identifica **los actores**, su papel y atributos, como subyacentes al desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas.

- Ampliamos el conocimiento de la CCVMA desde la perspectiva dinámica y sistémica al identificar diferentes **centros de atención de la organización focal y de los actores** en el desarrollo de factores relacionales; también al mostrar que los actores oscilan su percepción de los actores que representan a la organización focal como actores (sujetos) y como organización focal (objeto), en línea con la investigación de Blasco Arcas et al. (2020).

- Contribuimos al identificar diferentes **papeles de los actores** que subyacen a cada uno de los subprocesos. La investigación no se ha ocupado de analizar roles de los actores no relacionados con su papel en el proceso (e.g. facilitadores, co-creadores, etc.) o con su contribución al objeto de la co-creación (e.g. co-diseñadores); sin embargo, este aspecto emerge de nuestra investigación y contribuye al identificar otros roles, como el papel conciliador o motivador de los actores, entre otros, que han resultado ser subyacentes a los tres subprocesos objeto de análisis. De esta manera, respondemos a las llamadas de mayor investigación del papel de los actores en procesos de CCVMA (Best et al., 2018; Giannopoulos et al., 2021; Leclercq et al., 2016), y ponemos de manifiesto que estos otros roles son especialmente relevantes en procesos con múltiples actores.
- Asimismo, contribuimos al área de investigación que analiza la CCVMA desde la teoría de los *stakeholders*, al identificar diferentes **atributos de los actores** que subyacen a cada uno de los subprocesos. Desde la teoría de los *stakeholders* se destacan atributos de prominencia como el poder o la autoridad (Mitchell et al., 1997), que han sido criticados, enfatizándose la necesidad de comprender las condiciones culturales y contextuales de la prominencia de los actores y que otros autores han abordado (Best et al., 2019). Este aspecto emerge también de nuestra investigación y contribuye al identificar otros atributos, además de los ya analizados; es el caso de la orientación comarcal, la ilusión o la benevolencia, entre otros, que subyacen a los subprocesos objeto de análisis.

En séptimo lugar, nuestra investigación identifica **el proceso** y los subprocesos de aprendizaje, desarrollo de relaciones y valor como subyacentes al desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas.

- Ampliamos el conocimiento al identificar diferentes tipos de **aprendizaje** adquirido durante el proceso que subyacen a cada uno de los subprocesos. Por ejemplo, mientras que el mayor conocimiento del proyecto subyace a los tres subprocesos, la adquisición de conocimientos técnicos es subyacente al mantenimiento de la implicación; de igual forma, el conocimiento de las visiones, condicionantes y necesidades de los actores es subyacente al ajuste de intereses y expectativas. Nuestros hallazgos ponen de manifiesto la importancia del aprendizaje en el proceso de CCVMA y en los subprocesos objeto de análisis, en contraste con la escasez de estudios que lo analizan en la investigación de procesos de CCVMA.
- Asimismo, identificamos diferentes **factores relacionales** que se desarrollan durante el proceso y que a su vez contribuyen al desarrollo de otros factores relacionales, al mantenimiento de la implicación y al ajuste de intereses y expectativas. Por ejemplo, mientras que la confianza es el factor más destacado en el mantenimiento de la implicación, la identificación es clave en el proceso de ajuste. Nuestra investigación pone de manifiesto el efecto anidado de los factores relacionales (e.g. la confianza en el proyecto reside en la confianza en

el objeto de la co-creación, los actores y la organización focal); también realza la importancia del desarrollo de relaciones en el proceso de CCVMA, en contraste con la ausencia de estudios que lo analizan en la investigación de procesos de CCVMA con una perspectiva dinámica y sistémica.

- Contribuimos al identificar diferentes tipos de **valor** que subyacen a cada uno de los subprocesos. Por ejemplo, mientras el valor en la experiencia (disfrute, aprendizaje) capturado a nivel particular y los resultados de valor, capturados a nivel compartido (visibilidad, cohesión) subyacen al desarrollo de relaciones y al mantenimiento de la implicación, solo la percepción de resultados a nivel compartido subyace al ajuste en el nivel de intereses y expectativas.

En octavo lugar, nuestra investigación identifica la **orquestración** del proceso, mediante el enfoque en la co-creación y en la planificación adaptativa, así como determinadas actuaciones orquestadas, como subyacentes al desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas.

- Ampliamos el conocimiento de la CCVMA y de los subprocesos objeto de análisis desde la reciente orientación a la acción (Dehling et al., 2022) poniendo de relieve la importancia de la acción de los actores (organización focal), tanto porque adopta un **enfoque en la co-creación** en la coordinación del proceso, como porque orquesta una serie de actuaciones encaminadas a facilitarlo.
- Asimismo, contribuimos al identificar diferentes **actuaciones orquestadas** que subyacen a cada uno de los subprocesos. Por ejemplo, mientras que la co-creación de un significado compartido (la marca) subyace a los tres subprocesos, la co-creación de un modelo de gobernanza para el proyecto y la dotación de herramientas de formación y acompañamiento subyacen al desarrollo de relaciones y al ajuste de intereses y expectativas; el enfoque en la planificación adaptativa subyace solo al ajuste de intereses y expectativas.

El **contexto sectorial** de nuestra investigación empírica no ha sido destacado en los objetivos de nuestra investigación. Sin embargo, para concluir esta sección y de manera adicional, dado el enfoque holístico adoptado, nuestra investigación responde a las demandas de mayor investigación en el contexto de los destinos turísticos; en concreto, de los procesos y mecanismos de colaboración entre actores y de cómo los procesos de co-creación se desarrollan (Melis et al., 2023).

En síntesis, nuestra investigación empírica contribuye al conocimiento de la CCVMA y de los subprocesos de desarrollo de relaciones, mantenimiento de la implicación y ajuste de intereses y expectativas con una serie de hallazgos que facilitan la interpretación sistémica y dinámica del proceso y de los subprocesos analizados. Esta contribución valida nuestro marco conceptual y se concreta en dos aspectos: (a) en la conceptualización del desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas y (b) en el planteamiento de 28 propuestas de investigación que sientan las bases para una investigación de estos subprocesos desde la perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

VII.2. Implicaciones gerenciales

La perspectiva práctica adoptada en la presente Tesis Doctoral se ha visto reflejada en la manera de aproximarnos al concepto de CCVMA, intentando tender puentes entre la abstracción teórica y el mundo de la práctica (Vargo y Lusch, 2017). Desde esta perspectiva, el estudio de la CCVMA se ha enfocado en el análisis de procesos orquestados de CCVMA y, en concreto, en tres de sus principales desafíos.

Con el propósito de acercar la teoría a la práctica, nuestro marco teórico ha sido diseñado en tres fases de manera deliberada, para ir destilando el concepto: desde un enfoque amplio, basado en las perspectivas de servicio, hacia un enfoque granular, basado en el análisis de tres subprocesos concretos que ayuden a interpretar y aplicar concepto de CCVMA. En este sentido, esta Tesis sirve de guía a representantes de diferentes tipos de entidades, públicas o privadas, que se planteen activar un proceso de CCVMA; también es útil para aquellos actores implicados proactivamente en un proceso de CCVMA, y a quienes en adelante nos referimos como actores focales.

De las diferentes fases seguidas en el desarrollo de esta Tesis se derivan diferentes implicaciones prácticas para los actores focales. Estas se comentan a continuación como **recomendaciones e implicaciones generales y específicas**.

Basándonos en el marco de referencia integrado de la CCVMA, esta Tesis propone las siguientes **recomendaciones** para los actores focales.

En primer lugar, el servicio, tal y como es concebido desde la SDL, está implícito en la co-creación de valor. Este principio implica estar predispuesto a beneficiar y mejorar el estado de aquellos con quienes se colabora. Los actores focales deben **adoptar esta lógica de servicio** como punto de partida.

En segundo lugar, la co-creación de valor es contextual y multinivel; ello implica que el desarrollo del proceso y sus resultados están directamente relacionados con el contexto en que el proceso se desarrolla. Es obvio que no es posible controlar el nivel macro del contexto (el ecosistema); sin embargo, los actores focales deben ocuparse de conocer sus características y **enfocarse en crear las condiciones adecuadas** en el entorno de la co-creación, para facilitar el proceso.

En tercer lugar, la co-creación de valor es dinámica. Los actores focales deben **enfocarse no solo en los resultados finales del proceso, sino en el proceso**. La experiencia de participar en el proceso es una fuente de valor para los actores implicados; de la misma manera, durante el proceso pueden emerger diferentes resultados, esperados o no, que sean valorados positivamente por los actores implicados. Tanto la experiencia de participar, como los resultados que emergen del proceso, influyen en el desarrollo posterior del proceso.

En cuarto lugar, la co-creación de valor es transformadora. Al abordar un proceso de CCVMA los actores focales deben **ser conscientes de la resonancia que tendrá lo que sucede en el entorno de sus interacciones**. Dependiendo de cómo aborden y coordinen el proceso, éste puede tener efectos en otros actores que no estaban

implicados, en otros niveles del ecosistema o en otros ecosistemas.

En quinto lugar, los actores que se implican en procesos de CCVMA representan a diferentes entidades y adoptan diferentes roles; pero detrás de la entidad que representan y detrás del rol predeterminado en el proceso, hay una persona. El actor focal debe **ocuparse de conocer sus necesidades latentes y preocupaciones**, de manera previa al inicio del proceso.

Por último, el valor co-creado se evalúa a nivel compartido. Los actores focales deben **concienciar a los actores implicados** de que un proceso de CCVMA implica que todos los actores tienen la oportunidad de obtener más valor; ello no necesariamente significa que cada actor ganará más en el corto plazo, sino que podrá capturar más como resultado del valor co-creado a nivel compartido, si bien esta captura de valor puede demorarse en el tiempo.

A partir de estas recomendaciones y basándonos en el estudio teórico de la CCVMA, esta Tesis plantea una serie de **implicaciones generales** para los actores focales.

Por un lado, los actores focales deben **adoptar un enfoque en la co-creación**. Ello implica implementar un estilo de liderazgo participativo, ejerciendo la coordinación del proceso sin pretender controlarlo. Para ello, nuestra investigación teórica ha identificado una serie de prácticas que debe llevar a cabo el actor focal: la coordinación diplomática del proceso, el reconocimiento de las normas y prácticas relevantes para cada parte interesada, o la co-creación de instrucciones de procesos, prácticas, normas, valores y significados compartidos, entre otros. La puesta en marcha de estas prácticas habilita el entorno de la co-creación y facilita la CCV.

Por otro lado, uno de los principales desafíos de los procesos deliberados de CCVMA es el relativo al **grado de inclusión y a la elección de los actores implicados**. La decisión de incluir a un número amplio de actores presenta riesgos relativos a la mayor probabilidad de comportamientos oportunistas o a perder atención en aquellos actores que más pueden aportar. Por contra, cerrar la participación presenta riesgos relativos a la pérdida de legitimidad del actor focal y a la pérdida de valor innovador resultante. En los casos en los que haya que limitar la participación a un número determinado de actores, es importante realizar un mapeo de actores que identifique quién es quién y se haga una selección de aquellos actores *que cuentan*; esto es, en base a una serie de atributos que no solo se refieren a atributos de autoridad (legitimidad, poder no jerárquico, urgencia o liderazgo). Además de estos atributos, la selección de actores debe considerar sus actitudes y capacidades colaborativas, sus recursos de conocimiento y relaciones, así como atributos de comportamiento, tales como la disponibilidad y dedicación y otros atributos personales como la integridad, la humildad o la creatividad que han sido identificados en nuestra investigación. Por otra parte, para asegurar la capacidad de resonancia en otros actores, la selección de actores puede considerar a aquellos que pueden actuar como atractores o mediadores de otros actores.

Por último, los actores focales deben **evaluar el valor en el nivel compartido**.

Aunque el valor es percibido a nivel particular, los actores focales que quieran conocer cuáles son los efectos del proceso, deben considerar la dimensión colectiva del valor. También deben tratar de medirlo, tanto en el entorno compartido de la co-creación, como en niveles superiores de contexto. Para ello se podrán considerar las valoraciones de los individuos (micro), del impacto en las organizaciones (meso) y en la sociedad (macro). Esta valoración debe hacerse en diferentes momentos del tiempo, durante y después de finalizar el proceso.

Basándonos en los resultados de nuestra investigación empírica, destacamos una serie de **implicaciones específicas** para los actores focales, que seguidamente comentamos.

En primer lugar, los actores focales deben **enfocarse en gestionar las relaciones** entre actores, además de la relación de los actores con el proyecto y con el objeto de la co-creación. A efectos prácticos, esto significa que los actores focales deben invertir tiempo y recursos en gestionar las relaciones entre actores; también en procurar que el proceso (proyecto) y/o el objeto de la co-creación (en su caso) reúnan los requisitos necesarios para agradar a los actores, para que despierten su confianza o para que compartan sus principios o valores, de manera que los actores no solo se involucren, sino que se muestren satisfechos y confiados y se identifiquen y comprometan con estos objetos focales.

En segundo lugar, los actores focales deben **enfocarse en que los actores se mantengan implicados**. A este respecto, deben ser sensibles a la situación particular de los actores implicados, considerando el coste de oportunidad que supone su dedicación de tiempo, gestionándolo de manera efectiva. Por otra parte, el actor focal puede promover la participación de aquellos actores que invierten recursos afectivos y que se muestran ilusionados, dado que este tipo de recursos contribuyen a aumentar la implicación de los demás en el proceso. Por último, el actor focal debe exhibir un comportamiento de implicación que motive a los actores implicados a seguir implicados en el proceso y sensibilizar a los actores implicados y a otros actores de las bondades de la CCV, para procurar no solo mayor implicación en los actores implicados y en otros actores, sino contribuir a institucionalizar la CCV.

En tercer lugar, los actores focales deben **enfocarse en que los actores alineen los diferentes intereses y expectativas**. Así, los actores focales deben asegurarse de que al menos se comparte un objetivo común y ser conscientes de que, aunque ese objetivo común no se comparta desde el inicio del proceso, es posible alinearlos hacia un objetivo común durante el proceso.

En cuarto lugar, para **abordar estos tres desafíos**, nuestra investigación ha destacado diferentes prácticas o actuaciones que se recomienda aborden los actores focales:

- Adoptar un **enfoque en la co-creación**, garantizando, al menos, las **condiciones** de apertura y libertad, reciprocidad y equidad, diálogo, empatía y cesión de intereses particulares en el **entorno de la co-creación**, para abordar los tres desafíos de este tipo de procesos. Por otra parte, este enfoque en la co-creación

debe considerar la adopción de una **planificación adaptativa** durante el proceso, que considere las necesidades y circunstancias emergentes del entorno y de los actores, para facilitar la alineación de intereses y expectativas.

- Orquestar la **co-creación de un significado compartido** al inicio del proyecto. En el caso de estudio, la co-creación de la marca, no fue solo una actuación que formara parte del proyecto de creación de un destino, sino la consecuencia de una consulta previa realizada a los diferentes grupos de interés. Como se ha comentado con anterioridad, y reiteramos ahora, conocer cuáles son las necesidades de los actores implicados o beneficiarios es una práctica que debería llevarse a cabo en todos los procesos de CCVMA. En nuestra investigación, esta consulta fue el antecedente de la co-creación de la marca, un significado que compartieron todos los actores desde el inicio del proceso y que facilita el desarrollo de diferentes factores relacionales, el mantenimiento de la implicación de los actores y el ajuste de intereses y expectativas.
- Orquestar la **co-creación de una estructura de gobernanza** que facilite la coordinación del proyecto y la cohesión de los actores implicados. En el caso de estudio, la estructura de gobernanza incluyó a los órganos de gobierno existentes (órgano de decisión), a los actores encargados de la ejecución en la organización focal (órgano ejecutivo) y a otros actores, representantes de diferentes grupos de interés (órgano consultivo). Esta actuación fue implementada de manera deliberada, no solo porque la gobernanza público-privada de los destinos es el medio para procurar su sostenibilidad, sino como herramienta de coordinación del proceso y de cohesión de los actores. La constitución de esta estructura no solo ha facilitado la coordinación del proceso, sino que lo ha enfocado a la co-creación, y ha contribuido a su institucionalización. En nuestra investigación, la co-creación de la estructura de gobernanza ha resultado ser subyacente al desarrollo de relaciones y al ajuste de intereses y expectativas, y supone la razón por la que los actores se mantienen implicados.
- **Seleccionar a los actores** que formen parte del proceso en base a los atributos previamente mencionados, además de otros atributos que han sido identificados en nuestra investigación empírica. En el caso de estudio, los actores seleccionados para formar parte de órgano consultivo (equipo de gobernanza) fueron elegidos en base a atributos de conocimiento, poder de conexión y relaciones, así como en función de otros atributos actitudinales de colaboración y predisposición, entre otros. De nuestra investigación se desprende que estos atributos son percibidos por el resto de los actores y contribuyen al desarrollo de relaciones, el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas. Atributos como la orientación colectivista (comarcal), la benevolencia, la ilusión y la implicación, así como el poder de convocatoria sin presión, y la flexibilidad y el perfil conciliador de los actores individuales focales deben ser tenidos en cuenta en la selección de actores. Por otra parte, a partir de nuestra investigación recomendamos enfocar la selección

de actores en aquellos con capacidades y predisposición a motivar, conciliar, mediar y cohesionar; estos papeles y atributos han resultado ser clave para abordar los desafíos del proceso y garantizar su sostenibilidad.

- Dotar de **formación y acompañamiento** a los actores implicados; hay que sensibilizarles en relación con las bondades de los procesos de CCV, formarles en relación con el comportamiento que se espera de ellos y animarlos y asesorarles a lo largo del proceso. Esta es una actuación clave, que ha resultado ser subyacente al desarrollo de relaciones y al ajuste de intereses y expectativas. Por otra parte, de nuestra investigación empírica se deriva la recomendación relativa al **contenido de la formación** y el acompañamiento; debe orientarse a mostrar cuáles son los atributos del objeto de la co-creación, a fomentar el conocimiento de la organización focal y el conocimiento mutuo de los actores implicados, así como a conocer sus demandas, necesidades y visiones; a dar a conocer las características, potencial y plazos del proyecto; a enseñar nuevas perspectivas (nuevas maneras de trabajar) e impartir formación especializada en el sector objeto de la CCV.

Por último, y aunque no ha sido un grupo de interés objetivo de nuestra investigación, el papel de los profesionales externos ha sido destacado tanto en relación con el desarrollo de relaciones como en relación con el ajuste de intereses y expectativas. En nuestro estudio, estos profesionales externos están especializados en turismo, co-creación de valor, gobernanza y redes de colaboración, acompañamiento organizacional y sistémico, marca y *storytelling*, entre otros. La mayoría de ellos son, además, profesores universitarios. De nuestra investigación se deriva, pues, la recomendación de **contar con profesionales especializados y con perfil académico para facilitar el proceso de CCVMA y abordar sus principales desafíos**.

VII.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La presente investigación lleva aparejadas una serie de limitaciones que se refieren tanto al enfoque holístico adoptado para abordar la comprensión de la CCVMA, como al enfoque cualitativo y exploratorio de la investigación empírica. Estas limitaciones, por otra parte, presentan diferentes oportunidades de investigación futura que se comentan a continuación.

La CCVMA es un constructo complejo, que se explica a partir de diferentes componentes y dimensiones. Abordar su estudio con un **enfoque holístico** requiere considerar el análisis de una amplia diversidad de conceptos, sin buscar profundizar en ellos, ni mostrar relaciones entre ellos; se trata más bien de proporcionar una comprensión global del constructo. En consecuencia, una limitación derivada de este enfoque es la referida al grado de especificación de estos factores (conceptos, componentes, dimensiones, etc.), tanto en el marco teórico, como en la investigación empírica. Por ejemplo, en la concepción de los diferentes factores relacionales objeto

de la investigación empírica (i.e. involucración, satisfacción, confianza, compromiso, identificación) se han considerado las diferentes acepciones de estos constructos halladas en la literatura como criterios de inclusión en el análisis de contenido; no se ha distinguido ni decidido entre una concepción u otra (e.g. satisfacción como valoración positiva o satisfacción como cumplimiento de expectativas, entre otros). En consecuencia, una oportunidad de investigación futura es la de profundizar en el análisis sistémico, dinámico y práctico, enfocado en diferentes componentes o dimensiones de la CCVMA, tomando como referencia nuestro marco teórico conceptual (capítulo II).

El enfoque holístico adoptado implica tomar decisiones en relación con los aspectos o elementos a analizar, para acotar la amplitud a la que nos hemos referido con anterioridad. En ese sentido, se ha adoptado el enfoque positivo de la SDL, tanto en la investigación teórica como empírica, que considera el efecto agregado positivo de la CCV. Aunque hemos mencionado la co-destrucción de valor (Laamanen y Skálen, 2015), no hemos profundizado en la faceta negativa del constructo, lo que abre la posibilidad de enfocar investigaciones futuras de la CCVMA por esta vía; planteamos, pues, considerar aspectos que pueden contribuir a la desmotivación, y la consecuente pérdida de valor, o las posturas conflictivas que mantienen los actores, y que pueden contribuir a la co-destrucción de valor. El uso de CAQDAS y de softwares como el utilizado (NVivo) ofrecen múltiples posibilidades de análisis comparados y cruzados que pueden aprovecharse.

Por su parte, el enfoque generalista adoptado ha influido en decisiones relativas a la profundidad del análisis de contenido realizado, optando por priorizar análisis agregados sobre los particulares; esto es, destacando los hallazgos que dieran consistencia al análisis en función de los elementos analizados en nuestro marco teórico; por ello, se han presentado resultados agregados, sin abordar la comparación de resultados en función de diferentes criterios, excepto cuando fuera necesario. Por ejemplo, en el análisis de los intereses y expectativas de los actores, se comparan los intereses y expectativas iniciales y durante el proceso de manera agregada, sin distinguir por tipo de actor; sin embargo, en el análisis de los tipos de comportamiento, se distinguen por tipo de actor, ya que el papel de los actores es distinto y también el tipo de comportamiento (e.g. el papel del órgano de decisión y el comportamiento de co-decisión). De esta limitación, surge la oportunidad de ampliar el análisis de diferentes aspectos considerados en nuestra investigación, realizando comparaciones por tipos de actor que informen sobre las diferentes posturas, papeles o percepciones de los actores, lo que es especialmente relevante en procesos multiactor.

El **enfoque cualitativo y exploratorio** de nuestra investigación empírica implica asumir que del análisis pueden emerger hallazgos relativos a una amplia variedad de factores, como se refleja en la amplitud de contribuciones e implicaciones obtenidas. De nuevo, una oportunidad de investigación futura es la de centrar el estudio de la CCVMA en alguna de las avenidas propuestas en nuestra discusión de resultados, y hacerlo en diferentes niveles de concreción y desde áreas de estudio específicas. Por ejemplo, analizar cómo una forma concreta de aprendizaje, de entre las identificadas

en nuestra investigación, contribuye al proceso o a uno de los subprocesos de la CCVMA (e.g. mantener la implicación de los actores a lo largo del proceso); analizar cómo la formación y el acompañamiento contribuyen al proceso o a uno de los subprocesos (e.g. el desarrollo de la confianza en el proyecto o en los actores); analizar cómo diferentes atributos de los actores contribuyen al mantenimiento de la implicación, integrando el análisis con la teoría de los *stakeholders*. En ese sentido, las propuestas de investigación planteadas, como resultado de nuestra investigación empírica, sirven de base para investigaciones futuras.

Relativo también a la metodología, es necesario apuntar las consecuencias del **estudio de caso único**. La elección de un caso único de análisis conlleva aparejada una limitación relativa a la generalización estadística de resultados. Aunque el enfoque y objetivos de nuestra investigación justifican la elección de esta metodología, nuestros resultados solo permiten una generalización analítica (Yin, 1984). Esta limitación se abre a diferentes posibilidades. Por un lado, a realizar nuevos estudios cualitativos que comparen diferentes casos de estudio en contextos y sectores similares (e.g. procesos de co-creación en la creación y desarrollo de destinos turísticos rurales y de interior), o en contextos y sectores distintos, para contrastar nuestros resultados e identificar similitudes o diferencias en alguno de los ámbitos explorados en nuestra investigación en función del contexto. Por otra parte, la limitación relativa a la generalización estadística se abre a la posibilidad de realizar investigaciones cuantitativas. Nuestra investigación puede proporcionar la base para la generación de hipótesis que sean probadas a través de estudios de corte cuantitativo.

Nuestra investigación ha atendido las demandas de mayor investigación desde una **perspectiva dinámica**, lo que ha sido facilitado por la elección de la metodología y la técnica de investigación cualitativa, ya que permite consultar a los participantes sobre diferentes momentos en el tiempo. Sin embargo, la literatura recomienda realizar observaciones longitudinales, tomando datos en diferentes momentos del tiempo. De nuevo, una posible línea de investigación es continuar el análisis de nuestro caso de estudio, o analizar otros casos, con observaciones longitudinales de alguno de los aspectos explorados en este trabajo.

Otra limitación de nuestro estudio se refiere a las **unidades muestrales** del caso, que se han escogido en función de su grado de implicación en el proceso, como actores centrales a éste. Todos estos actores representan el lado de la oferta del destino turístico, dado que todavía no se ha incorporado a los turistas en los procesos de CCV del destino. Para completar el análisis, futuras investigaciones deberían considerar la inclusión de los turistas y visitantes en procesos de CCVMA orquestados y continuos, proponiendo, por ejemplo, la participación de turistas fidelizados en el destino.

Además de las líneas de investigación que se derivan de las limitaciones de nuestro estudio, destacamos las oportunidades de investigación que se derivan de nuestros resultados; estos se han sintetizado en la conceptualización de los tres subprocesos objeto de análisis y en las 28 propuestas de investigación. De entre estas posibilidades de investigación futura, destacamos las tres siguientes.

Por un lado, nuestra investigación ha constatado que durante el proceso continuo

de CCVMA se **desarrollan relaciones** interpersonales, interorganizacionales y con otros objetos focales. A su vez, estas relaciones se anidan y retroalimentan el proceso, mediante su efecto en el mantenimiento de la implicación y el ajuste de intereses y expectativas. Este resultado pone de manifiesto la naturaleza sistémica y dinámica de las relaciones, y abre la oportunidad de su estudio desde estas perspectivas, en línea con los recientes estudios que adoptan una perspectiva sistémica en el estudio de la implicación.

Por otro lado, nuestra investigación ha identificado diferentes niveles y centros de atención de los intereses y expectativas, así como diferentes tipos de **ajuste de los intereses y expectativas**. Este resultado pone de manifiesto la naturaleza sistémica y dinámica del ajuste de intereses y expectativas y, de nuevo, abre la oportunidad de su estudio desde estas perspectivas.

Por último, de nuestros resultados se desprende que el subproceso de **aprendizaje** influye en los tres subprocesos de análisis, además de ser valorado como parte de la experiencia. Aunque el aprendizaje es destacado como un subproceso en el estudio de la CCVMA, son escasos los trabajos que se enfocan en su análisis (Melis et al., 2023), dado que es abordado principalmente en estudios conceptuales (Lush et al., 2020). Por ello, sugerimos ampliar la investigación del subproceso de aprendizaje en procesos de CCVMA con una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.

Nuestros resultados han mostrado que el **caso de estudio** analizado supone un caso de éxito en cuanto a que los actores se mantienen igual o más implicados, han desarrollado relaciones entre ellos, con el proyecto y la comarca y han ajustado sus intereses y expectativas al nivel compartido. Este éxito puede ser considerado para escoger este mismo caso en análisis posteriores que estudien la relación entre la CCV con otros conceptos. En destinos rurales y de interior, el turismo es un medio para su desarrollo sostenible. Analizar la relación de este tipo de procesos con sus efectos en el territorio, tomando un caso de éxito como Tierra Bobal, puede suponer una avenida futura de investigación.

Por último, nuestros resultados han evidenciado que los **Planes de Dinamización y Gobernanza Turística**, así como el **Plan de Sostenibilidad** han tenido un papel importante en el desarrollo del proceso a lo largo de los cuatro años que ha durado el estudio. Al igual que otros trabajos han analizado el impacto de Programas como los de Desarrollo Leader en entornos rurales (Mondéjar et al., 2007), nuevas investigaciones podrían indagar en el impacto de los Planes de Dinamización y Gobernanza Turística en la institucionalización de la co-creación de valor como medio para su desarrollo sostenible.

El desarrollo de esta Tesis Doctoral supone una aproximación al estudio de la CCVMA en base a una investigación teórica y a una investigación empírica de tres de sus subprocesos, aplicada a un caso único. Las aportaciones y líneas futuras expuestas se abren a la posibilidad de continuar profundizando en la complejidad de este constructo desde una perspectiva sistémica, dinámica y práctica.



Referencias

- Abela, A. V. y Murphy, P. E. (2008). Marketing with integrity: Ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 39-53.
- Akaka, M.A., Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2013). The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing* 21(4), 1-20.
- Akaka, M.A., Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2012). An exploration of networks in value cocreation: A service-ecosystems view. *Review of Marketing Research: Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, 9, 13-50.
- Alexander, M. y Jaakkola, E. (2016). Customer engagement behaviours and value co-creation. En Brodie, R., Hollebeek, L. y Conduit, J. (eds.), *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges* (pp. 3-20). New York: Routledge.
- Alexander, M. J., Jaakkola, E. y Hollebeek, L. D. (2018). Zooming out: actor engagement beyond the dyadic. *Journal of Service Management*, 29(3), 333-351.
- Alter C. y Hage J. (1993). *Organizations working together*. London: Sage Publications.
- Alvarado-Herrera, A., Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R., y Rivera-Alcami, J. (2010). Latest Epistemological Evolution of Corporate Social Responsibility: An Empirical Analysis. *Academic Public Administration Studies Archive-APAS*, 173.
- Álvarez Hernández, G. A. (2019). Construcción y reconstrucción del objeto de estudio en la investigación educativa. *Actualidades investigativas en educación*, 19(3), 441-463.
- Anderson, J.C. y Narus J.A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, E. W., Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Andreu, L., Bigné, E., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006). How does the perceived retail environment influence consumers' emotional experience? Evidence from two retail settings. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(5), 559-578.
- Andreu, L., Sánchez, I. y Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 241-250.
- Appelbaum, A. (2001). The constant customer. *Gallup Business Journal*, disponible online en <https://news.gallup.com/businessjournal/745/constant-customer.aspx> (accedido 15 de abril de 2024).
- Apostolidis, C., Brown, D., Wijetunga, D. y Kathriarachchi, E. (2021). Sustainable value co-creation at the bottom of the pyramid: using mobile applications to reduce food waste and improve food security. *Journal of Marketing Management*, 37(9-10), 856-886.
- Arnandis-i-Agramunt, R. y Monge-Martínez, J.G. (2017). La participación de los

- actores turísticos en la evaluación de objetivos: Divergencias y convergencias en torno al plan estratégico de turismo del Cantón Ambato 2014- 2019 (Tungurahua, Ecuador). En López, D. (ed.). *Gobernanza y participación en la gestión sostenible de destinos turísticos. XX Congreso Internacional de Turismo Universidad-Empresa* (pp. 189-214). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Arnould, E. J. (2006). Consumer culture theory: Retrospect and prospect. *European Advances in Consumer Research*, 7(1), 605-607.
- Arnould, E. J. (2007). Service-dominant logic and consumer culture theory: Natural allies in an emerging paradigm. En: Belk, R.W. y Sherry, J.F. (eds.). *Consumer Culture Theory - Research in Consumer Behavior*, Vol. 11 (pp. 57-76). Leeds: Emerald.
- Arnould, E. J. y Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Austin, J. E. y Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(5), 726-758.
- Austin, J. E. y Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Bagozzi, R.P.; Gopinath, M. y Nyer, P.U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), pp. 184-206.
- Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H. y Helander, N. (2023). Collaborative value co-creation from a stakeholder perspective: a literature review. *Journal of Creating Value*, 9(2), 259-274.
- Ballantyne, D. y Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.
- Ballantyne D. y Varey, R.J. (2008) The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 11-14.
- Barriball, K. L. y While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.
- Barrutia, J. M., Paredes, M. R. y Echebarria, C. (2016). Value co-creation in e-commerce contexts: does product type matter? *European Journal of Marketing*, 50(3/4), 442-463.
- Baxter, P. y Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bazeley, P. (2009). Constructing an argument through data analysis. En Higgs, J., Horgsfall, D. y Grace, S. (eds.). *Writing qualitative research on practice* (pp. 195-205). Brill publications.
- Bell, E., Bryman, A. y Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

- Bendapudi, N. y Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28.
- Berenguer-Contrí, G., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Gil, R. y Juma-Michilena, I. (2024). How to generate economic satisfaction in B2B contexts? The role of value co-creation and relationship quality. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51(1), 189-209.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New York. NY: Free.
- Best, B., Moffett, S., Hannibal, C. y McAdam, R. (2018). Examining networked NGO services: Reconceptualising value co-creation. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(7), 1540-1561.
- Best, B., Moffett, S. y McAdam, R. (2019). Stakeholder salience in public sector value co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1707-1732.
- Biggemann, S., Williams, M., y Kro, G. (2014). Building in sustainability, social responsibility and value co-creation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(4), 304-312.
- Biraghi, S. y Gambetti, R. C. (2017). Is brand value co-creation actionable? A facilitation perspective. *Management Decision*, 55(7), 1476-1488.
- Birks, M. & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Blasco-Arcas, L., Alexander, M., Sörhammar, D., Jonas, J. M., Raithel, S. y Chen, T. (2020). Organizing actor engagement: A platform perspective. *Journal of Business Research*, 118, 74-85.
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2006). *How to research*. Buckingham: Open University Press.
- Bocconcelli, R., Carlborg, P., Harrison, D., Hasche, N., Hedvall, K. y Huang, L. (2020). Resource interaction and resource integration: Similarities, differences, reflections. *Industrial Marketing Management*, 91, 385-396.
- Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1982). Marketing services by managing the environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23(1), 35-40.
- Botti, A., Grimaldi, M. y Vesci, M. (2018). Customer value co-creation in a service-dominant logic perspective: Some steps toward the development of a measurement scale. En: Barile, S., Pellicano, M. y Polese, F. (eds.). *Social Dynamics in a Systems Perspective*. New Economic Windows (pp. 137-157). Cham: Springer.
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E. y Conduit, J. (2019). Actor engagement in networks: Defining the conceptual domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173-188.

- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. y Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. y Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Bryman, A. y Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Buhalis, D. y Park, S. (2021). Brand management and cocreation lessons from tourism and hospitality: Introduction to the special issue. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 1-11.
- Busser, J. A. y Shulga, L. V. (2018). Co-created value: multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65, 69-86.
- Cannas, R. (2018). Diverse economies of collective value co-creation: The open monuments event. *Tourism Planning & Development*, 15(5), 535-550.
- Cannas, R., Argiolas, G. y Cabiddu, F. (2019). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 139-155.
- Caridà, A., Edvardsson, B. y Colurcio, M. (2019). Conceptualizing resource integration as an embedded process: Matching, resourcing and valuing. *Marketing Theory*, 19(1), 65-84.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
- Carson, D. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage.
- Carvalho, P. y Alves, H. (2023). Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 250-273.
- Chandler, J. D. y Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22.
- Chandler, J. D. y Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
- Chang, A., Chih, Y. Y., Chew, E. y Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian defence: Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1139-1153.
- Cheung, M. S., Myers, M. B. y Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, 28(6), 472-487.

- Chim-Miki, A. F. y Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208-1217.
- Chowdhury, I. N., Gruber, T. y Zolkiewski, J. (2016). Every cloud has a silver lining— Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, 55, 97-109.
- Churchill Jr, G. A. y Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coffey, A., Beverley, H. y Paul, A. (1996). Qualitative data analysis: Technologies and representations. *Sociological Research Online*, 1(1), 80-91.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGrawHill.
- Cova, B., Dalli, D. y Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231-241.
- Coviello, N.E. y Joseph, R.M. (2012). Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*, 76(6), 87-104.
- Crowther, P. y Donlan, L. (2011) Value-creation space: The role of events in a service-dominant marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 27(13-14): 1444-1463.
- Cuenya, L. y Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 19 (2) 271-277.
- Dehling, S., Edvardsson, B. y Tronvoll, B. (2022). How do actors coordinate for value creation? A signaling and screening perspective on resource integration. *Journal of Services Marketing*, 36(9), 18-26.
- Delgado-Ballester, E. y Munuera-Alemán, J.L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1238-1258.
- Del Bosque, I. A. R., San Martín, H. y Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism Management*, 27(3), 410-419.
- Della Corte, V. y Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Dessaigne, E. y Pardo, C. (2020). The network orchestrator as steward: Strengthening norms as an orchestration practice. *Industrial Marketing Management*, 91, 223-233.
- DOGV (2020). Resolución de 16 de enero de 2020, del director general de Relaciones con Les Corts, por la que se publica el convenio entre Turisme Comunitat

- Valenciana, el Patronato Provincial de Turisme de València y la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino, para el desarrollo del Plan de dinamización y gobernanza turística de la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino, ejercicio 2019, *Diario Oficial de la Comunitat Valenciana (DOGV)*, núm. 8727 de 28.01.2020, https://dogv.gva.es/datos/2020/01/28/pdf/2020_484.pdf
- Durán, C. (2013). Governance for the Tourism Sector and its Measurement. *UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP/2013/01*. Madrid: World Tourism Organization.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 118-128.
- Echeverri, P. y Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- Edvardsson, B., Enquist, B. y Johnston, R (2005). Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. *Journal of Service Research* 8(2): 149-161.
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P. y Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291-309.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. y Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 327-339.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1975). Une approche nouvelle du marketing des services. *Revue Française de Gestion*, 2, 97-114.
- Erhardt, N., Martin-Rios, C. y Chan, E. (2019). Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4192-4210.
- Fan, X. y Luo, Y. (2020). Value co-creation: A literature review. *Open Journal of Social Sciences*, 8(2), 89-98.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.
- Ferro, C., Padin, C., Svensson, G. and Payan, J. (2016). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (1), 13-23.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105-125.
- Font, X., English, R., Gkritzali, A. y Tian, W. S. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82, 104200.
- Forbes (4 de febrero de 2014). Why co-creation is the future for all of us, disponible online en: <https://www.forbes.com/sites/ashoka/2014/02/04/why-co-creation-is-the-future-for-all-of-us>

- Forbes (26 de mayo de 2024). Can co-creation help solve these 5 global challenges? disponible online en: <https://www.forbes.com/sites/francoisbotha/2024/05/26/can-co-creation-help-solve-these-5-global-challenges/>
- Ford, D. (2011) IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management* 40(2): 231–239.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E., Kujala, J., Sachs, S. y Stutz, C. (2017). Stakeholder Engagement: Practicing the Ideas of Stakeholder Theory. En: Freeman, R., Kujala, J., Sachs, S. (eds.). *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases. Issues in Business Ethics*, vol 46 (pp. 1-12). Cham: Springer.
- Frerichs, I. M. y Teichert, T. (2023). Research streams in corporate social responsibility literature: A bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 73(1), 231-261.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. y Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463-483.
- Frow, P. y Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223-240.
- Fyall, A., Garrod, B. y Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 10-26.
- Gallarza, M. G. y Gil Saura, I. (2020). Consumer value in tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 41-44.
- Galvagno, M. y Dalli, D (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality: An International Journal* 24(6), 643–683.
- Garbarino, E. y Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Generalitat Valenciana (2024). *Portal de informació Argos: banco de datos municipal-La Plana de Utiel-Requena*, disponible online en <https://argos.gva.es/es/>
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Giacomarra, M., Crescimanno, M., Sakka, G. y Galati, A. (2020). Stakeholder engagement toward value co-creation in the F&B packaging industry. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 315-331.
- Giannopoulos, A., Piha, L. y Skourtis, G. (2021). Destination branding and co-creation: a service ecosystem perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 148-166.
- Giddens, A. (2017). Durkheim's political sociology. En Strenski, I. (ed.). *Emile Durkheim* (pp. 403-445). London: Routledge.

- Giese, J.L. y Cote, J.A. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1 (1), 1-22.
- Gog, M. (2015). Case study research. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4(9), 33-41.
- Gómez, V. y Gómez Álvarez, R. (2016). La economía del bien común y la economía social y solidaria, ¿son teorías complementarias? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 87, 257-294.
- Graue, C. (2015). Qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 5-14.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Gronroos, C. (1978). A service-orientated approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2009). *Towards service logic: The unique contribution of value co-creation*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.
- Grönroos, C. (2012) Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13/14): 1520-1534.
- Grönroos, C. y Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(3), 206-229.
- Grönroos, C. y Gummesson, E. (1985). *The Nordic school of service marketing. Service Marketing-Nordic School Perspectives*, Stockholm University, Sweden, 6-11.
- Grönroos, C. y Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21 (5), 564-590.
- Grönroos, C. y Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Grönroos, C., Strandvik, T. y Heinonen, K. (2015). Value co-creation: Critical

- reflections. En Gummerus, J. y Von Koskull, C. (eds.). *The Nordic School: Service marketing and management for the future* (pp. 69-81). Helsinki: CERS, Hanken School of Economics.
- Grönroos, C. y Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En: Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory*, 13(1), 19-46.
- Gummesson, E. (1979). The marketing of professional services – an organisational dilemma. *European Journal of Marketing*, 13(5), 308-318.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 242-249.
- Gummesson, E. (2006). Many-to-many marketing as grand theory: A Nordic school contribution. In Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (eds.). *Toward a service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M.E. Sharpe.
- Gummesson, E. (2007). Exit services marketing-enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113-141.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15-17.
- Gummesson, E. y Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4, 181-198.
- Gyrd-Jones, R. I. y Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9), 1484-1493.
- Hansen, A. V. (2019). Value co-creation in service marketing: A critical (re) view. *International Journal of Innovation Studies*, 3(4), 73-83.
- Haven, B. (8 de agosto de 2007). Marketing's New Key Metric: Engagement. *Forrester Research*, en https://snproject.pbworks.com/f/NewMetric_Engagement.pdf
- Hein, A., Weking, J., Schrieck, M., Wiesche, M., Böhm, M. y Krcmar, H. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*, 29, 503-518.
- Heinonen, K., Jaakkola, E. y Neganova, I. (2015). Foundations and manifestations of customer-to-customer value creation. En: Gummesson, E., Mele, C. y Polese, F. (eds.). *The 2015 Naples Forum on Service: Service Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science* (pp. 58-58).

- Heinonen, K. y Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484.
- Heinonen, K. y Strandvik, T. (2018). Reflections on customers' primary role in markets. *European Management Journal*, 36(1), 1-11.
- Heinonen, K. y Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112.
- Heinonen, K., Strandvik, T. y Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E. y Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hewett, R. y Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100823.
- Holbrook, M.B. (1994). The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience. En: Rust, R.T. y Oliver, R.L. (eds.). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 21-71). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holbrook, M.B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Holbrook, M.B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725.
- Hollebeek, L. D., Conduit, J. y Brodie, R. J. (2016). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 393-398.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K. y Chen, T. (2019). SD logic-informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 161-185.
- Hunt, S. D. (2012). The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 7-29.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Iglesias, O., Ind, N. y Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), 670-688.
- Ind, N. y Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*,

- 25(1), 86-95.
- INE (2024). *Estadística Continua de Población*. Instituto Nacional de Estadística, disponible online en <https://www.ine.es>
- Itani, O. S. (2021). "Us" to co-create value and hate "them": Examining the interplay of consumer-brand identification, peer identification, value co-creation among consumers, competitor brand hate and individualism. *European Journal of Marketing*, 55(4), 1023-1066.
- Jaakkola, E. y Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261.
- Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltaloppi, J. y Vargo, S. L. (2024). Advancing service-dominant logic with systems thinking. *Journal of Business Research*, 114592.
- Jackson, K., Paulus, T. y Woolf, N. H. (2018). The walking dead genealogy: Unsubstantiated criticisms of qualitative data analysis software (QDAS) and the failure to put them to rest. *The Qualitative Report*, 23(13), 74-91.
- Jansma, S. R., Dijkstra, A. M. y de Jong, M. D. (2022). Co-creation in support of responsible research and innovation: An analysis of three stakeholder workshops on nanotechnology for health. *Journal of Responsible Innovation*, 9(1), 28-48.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalization. En Powell, W.W. y DiMaggio, P.J. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jurietti, E., Mandelli, A. y Fudurić, M. (2017). How do virtual corporate social responsibility dialogs generate value? A case study of the Unilever Sustainable Living Lab. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 357-367.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M. y Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Keeyes, L. A. y Huemann, M. (2017). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196-1212.
- Ketokivi, M. y Mantere, S. (2010). Two strategies for inductive reasoning in organizational research. *Academy of Management Review*, 35(2), 315-333.
- Kim, D. W., Trimi, S., Hong, S. G. y Lim, S. (2020). Effects of co-creation on organizational performance of small and medium manufacturers. *Journal of Business Research*, 109, 574-584.
- Kohtamäki, M. y Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4-13.
- Kolyperas, D., Maglaras, G. y Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201-220.

- Korkman, O., Storbacka, K. y Harald, B. (2010). Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. *Australasian Marketing Journal*, 18(4), 236-247.
- Koskela-Huotari, K. y Vargo, S. L. (2016). Institutions as resource context. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(2), 163-178.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0: Desvela cómo las empresas más influyentes atraen a sus clientes a través de un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: CA: Sage publications.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. y Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.
- Laamanen, M. y Skållén, P. (2015). Collective–conflictual value co-creation: A strategic action field approach. *Marketing Theory*, 15(3), 381-400.
- Langeard, E. y Eiglier, P. (1987). *Servuction. Le marketing des services*. Paris: Wiley.
- Laville, J.L. (2004). *Economía social y solidaria. Una visión europea*. Buenos Aires, Fundación OSDE -Universidad Nacional de General Sarmiento- Editorial Altamira.
- Leclercq, T., Hammedi, W. y Poncin, I. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications en Marketing*, 31(3), 26-60.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Liljander, V. y Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 148-169.
- Li, L. P., Juric, B. y Brodie, R. J. (2017). Dynamic multi-actor engagement in networks: the case of United Breaks Guitars. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 738-760.
- Li, S., Peng, G., Xing, F., Zhang, J. y Zhang, B. (2021). Value co-creation in industrial AI: The interactive role of B2B supplier, customer and technology provider. *Industrial Marketing Management*, 98, 105-114.
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *American Political Science Review*, 65(3), 682-693.
- Lin, S., Yang, S., Ma, M. y Huang, J. (2018). Value co-creation on social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2153-2174.
- Liu, Y., Li, J. y Sheng, S. (2021). Brand co-creation in tourism industry: The role of guide-tourist interaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 244-252.
- Liu, Y., van Marrewijk, A., Houwing, E. J. y Hertogh, M. (2019). The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs.

- International Journal of Project Management*, 37(5), 684-695.
- Lombardo, S. y Cabiddu, F. (2017). What's in it for me? Capital, value and co-creation practices. *Industrial Marketing Management*, 61, 155-169.
- Loureiro, S. M. C., Romero, J. y Billo, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409.
- Lusch, R. F. y Spohrer, J.C. (2012). Evolving service for a complex, resilient, and sustainable world. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1491-1503.
- Lusch, R. F. y Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F. y Vargo, S.L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. New York: Cambridge University Press.
- Lusch, R. F. y Vargo, S.L. (2018). An overview of service-dominant logic. En: Vargo, S.L. y Lusch, R. (eds.). *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (pp. 3-21). London: Sage Publications.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. y Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 19-31.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. y Wessels, G. (2008). Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47(1), 5-14.
- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N. y Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-business Management*, 7, 395-406.
- Mahr, D., Lievens, A. y Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599-615.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T. y Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 97-107.
- Mariani, M. M. (2016). Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, 103-123.
- Mason, J. (2017). *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.
- Mayer, I. (2015). Qualitative research with a focus on qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 53-67.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKinsey (2020). The value of value creation, disponible online en <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our->

- insights/the-value-of-value-creation (acceso: 16/06/2023).
- Mele, C. (2007). The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 240-258.
- Melis, G., McCabe, S. y Del Chiappa, G. (2015). Conceptualizing the value co-creation challenge for tourist destinations: A supply-side perspective. En: Correia, A., Gnoth, J., Kozak, M. y Fyall, A. (eds.). *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research: Marketing places and spaces* (Vol. 10, pp. 75-89). Bingley: Emerald.
- Melis, G., McCabe, S., Atzeni, M. y Del Chiappa, G. (2023). Collaboration and learning processes in value co-creation: A destination perspective. *Journal of Travel Research*, 62(3), 699-716.
- Merrilees, B., Miller, D. y Yakimova, R. (2021). Building brands through internal stakeholder engagement and co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 806-818.
- Merton, R.K. (1967). *On theoretical sociology: Five essays, old and new*. New York: The Free Press.
- Merz, M. A., Zarantonello, L. y Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79-89.
- Mijnheer, C. L. y Gamble, J. R. (2019). Value co-creation at heritage visitor attractions: A case study of Gladstone's Land. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100567.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, A. (19 de enero de 2007). Engagement is the Next Phase in Marketing Communications: Experian Summit, en <https://www.dmnnews.com/engagement-is-next-phase-in-marketing-communications-experian-summit/>
- Miralbell, O. (2010). *Gestión pública del turismo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M. y Lee, J. H. (2022). Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. *Journal of Business Ethics*, 175, 75-94.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- MITV (22 de octubre de 2021). Tierra Bobal: el Plan de Dinamización y Gobernanza Turística ultima las actuaciones de 2021), disponible online en: <https://www.tierradelvino.es/noticia/tierra-bobal-plan-dinamizacion-gobernanza-turistica-ultima-actuaciones-2021>
- MITV (2023). *Estatutos de la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino*, disponible online en: <https://www.tierradelvino.es/pagina/estatutos>

- Mollen, A. y Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 919-925.
- Mondéjar Jiménez, J., Mondéjar Jiménez, J. A., Monsalve Serrano, F. y Vargas Vargas, M. (2007). Una propuesta de evaluación del impacto de los programas de desarrollo rural LEADER y PRODER. *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (6), 161-180.
- Monzón, J.L. (2006). Economía Social y conceptos afines, fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24.
- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Moorman, C., Deshpande, R. y Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Moreno-García, A.R.; Miquel-Romero, M.J. y Andreu-Simo, L. (2013). Enhancing small retailer loyalty: the role of the salesperson", *17th Conference European Association for Education and Research on Commercial Distribution*, EARCD, Valencia.
- Morgan, S. L. (2007). Expectations and aspirations. En: Ritzer, G., Ryan, J.M. y Thorn, B. (eds.). *The Blackwell Encyclopaedia of Sociology*. Wiley online library.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Muñiz Jr, A. M. y Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209-217.
- Murray, S. L., Holmes, J. G. y Griffin, D. W. (1996). The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 79-98.
- Nambisan, S. y Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388-406.
- Navarro, S., Andreu, L. y Cervera, A. (2014). Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 67(5), 813-818.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. Singapur: MacGraw Hill.

- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Pasquinelli, C. (2013). Competition, cooperation and co-opetition: Unfolding the process of inter-territorial branding. *Urban Research & Practice*, 6(1), 1-18.
- Patterson, P., Yu, T. y De Ruyter, K. (2006). Understanding customer engagement in services. En *Advancing theory, maintaining relevance. Proceedings of ANZMAC 2006 Conference*, Brisbane, Australia: Queensland University of Technology.
- Patton M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Patton M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Payne, A. F., Storbacka, K. y Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.
- Peñaloza, L. y Venkatesh, A. (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*, 6(3), 299-316.
- Pera, R., Occhiocupo, N. y Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041.
- Plé, L. y Chumpitaz, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.
- Porter, M. y Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. y Hawkins, E. (2011). *Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results*, FSG report, disponible online en <https://www.fsg.org/resource/measuring-shared-value/> (accedido el 18/02/2024).
- Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78 (1), 79-87.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 12-18.
- Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32 (3), 4-9.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice

- in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Priharsari, D. y Abedin, B. (2022). Orchestrating value co-creation in online communities as fluid organisations: firm roles and value creation mechanisms. *Information Technology & People*, 35(7), 2393-2417.
- Quero, M. J. y Ventura, R. (2019). Value proposition as a framework for value cocreation in crowdfunding ecosystems. *Marketing Theory*, 19(1), 47-63.
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36(5), 9-14.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195-196.
- Ramaswamy, V. y Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
- Ramaswamy, V. y Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ramaswamy, V. y Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106.
- Ramaswamy, V. y Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23 (1), 9-17.
- Ranjan, K. R. y Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 290-315.
- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Real Academia Española de la Lengua (2024). Ilusión. En el Diccionario de la Real Academia Española, 23ª edición, disponible online en <https://dle.rae.es/ilusión>
- Reynolds, J. R. y Pemberton, J. (2001). Rising College Expectations Among Youth in the United States: A Comparison of the 1979 and 1997 NLSY. *Journal of Human Resources*, 36(4), 703-726.
- Reypens, C., Lievens, A. y Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50.
- Reypens, C., Lievens, A. y Blazevic, V. (2021). Hybrid orchestration in multi-stakeholder innovation networks: Practices of mobilizing multiple, diverse

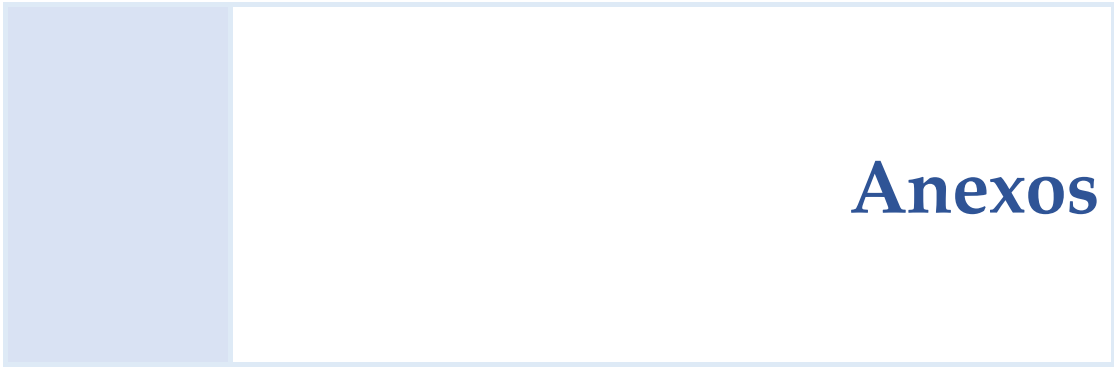
- stakeholders across organizational boundaries. *Organization Studies*, 42(1), 61-83.
- Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M. B. y Moital, M. (2018). Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. *Tourism Management*, 67, 362-375.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M. y Gouthro, M. B. (2015). Social constructions of value: Marketing considerations for the context of event and festival visitation. En Pernecky, O.M. (ed.). *Ideological, social and cultural aspects of events* (pp. 74-85). Wallingford, Reino Unido: CABI.
- Royo-Vela, M. y Cuevas Lizama, J. (2022). Creating shared value: Exploration in an entrepreneurial ecosystem. *Sustainability*, 14(14), 8505.
- Royo-Vela, M. y Velasquez Serrano, M. (2021). Value co-creation process and measurement in 4.0 SMEs: An exploratory research in a B2B marketing innovation context. *Administrative Sciences*, 11(1), 20.
- Russo-Spena, T. y Mele, C. (2012). "Five Co-s" in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- Ruyter, K., Keeling, D. I., Plangger, K., Montecchi, M., Scott, M. L. y Dahl, D. W. (2022). Reimagining marketing strategy: Driving the debate on grand challenges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 13-21.
- Saha, V., Goyal, P. y Jebarajakirthy, C. (2022). Value co-creation: A review of literature and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 612-628.
- Saha, V., Mani, V. y Goyal, P. (2020). Emerging trends in the literature of value co-creation: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 981-1002.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications.
- Sales-Vivó, V., Gil-Saura, I. y Gallarza, M. (2020). Modelling value co-creation in triadic B2B industrial relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(7), 941-955.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2018). Economía del Bien Común y finanzas éticas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (93), 241-264.
- Sarkar, S. y Banerjee, S. (2021). Brand co-creation through participation of organization, consumers, and suppliers: an empirical validation. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1094-1114.
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson education.
- Schau, H. J., Muñoz Jr, A. M. y Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Schneider, T. y Sachs, S. (2017). The impact of stakeholder identities on value creation

- in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*, 144, 41-57.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37, 427-442.
- Serra, J., Font, X. y Ivanova, M. (2017). Creating shared value in destination management organisations: The case of Turisme de Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 385-395.
- Shams, S. R. y Kaufmann, H. R. (2016). Entrepreneurial co-creation: A research vision to be materialised. *Management Decision*, 54(6), 1250-1268.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. y Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
- Sheth, J. N. y Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
- Silver, C. y Lewins, A. F. (2020). Computer-assisted analysis of qualitative research. En Leavy, P. (ed.). *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 912-955). Oxford: Oxford University Press.
- Skålén, P. y Edvardsson, B. (2016). Transforming from the goods to the service-dominant logic. *Marketing Theory*, 16(1), 101-121.
- Spohrer, J. y Maglio, P. P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and Operations Management*, 17(3), 238-246.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J. y Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1), 71-77.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7, 1-6.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P. y Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017.
- Strandvik, T. y Heinonen, K. (2015). Essentials of customer dominant logic. En Gummerus, J. y Von Koskull, C. (eds.). *The Nordic School: Service marketing and management for the future* (pp. 111-128). Helsinki: CERS, Hanken School of Economics.
- Strandvik, T., Holmlund, M. y Edvardsson, B. (2012). Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 132-141.
- Strandvik, T., Holmlund, M. y Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241-252.
- Taylor, S. E. (1983). Adjustment to threatening events: A theory of cognitive

- adaptation. *American Psychologist*, 38(11), 1161.
- Tjandra, N. C., Rihova, I., Snell, S., Den Hertog, C. S. y Theodoraki, E. (2021). Mega-events brand meaning co-creation: the Olympic case. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 58-73.
- Tierra Bobal (2023). *Plan Estratégico de Turismo 2021-2026*, disponible online en <https://tierrabobal.es/wp-content/uploads/2023/05/plan-estrategico-tierra-bobal.pdf>
- Turisme Comunitat Valenciana (2017). *Planes de dinamización y gobernanza de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana*, disponible online en https://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/contents/home/tepue-deinteresar/2017_Planes_gobernanza_competitividad.html (accedido 28/09/2019).
- Tumele, S. (2015). Case study research. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 68-78.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: Paradigmatic Traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S. L. (2011). Market systems, stakeholders and value propositions: Toward a service-dominant logic-based theory of the market. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 217-222.
- Vargo, S. L. y Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (re) formation: A service ecosystems view. *Service Science*, 4(3), 207-217.
- Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K. y Vink, J. (2020). Service-dominant logic: Foundations and applications. En Bridges, E. y Fowler, K. (eds.). *The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas* (pp. 3-23). London: Routledge.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
- Vargo, S.L. y Lusch, R. (2006). Evolving to a new dominant logic for marketing. En: Lusch, R.F. y Vargo, S.L. (eds.). *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, New York: M.E. Sharpe.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008b). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 25-38.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23.

- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. y Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Vargo, S. L., Peters, L., Kjellberg, H., Koskela-Huotari, K., Nenonen, S., Polese, F., ... & Vaughan, C. (2023). Emergence in marketing: an institutional and ecosystem framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 2-22.
- Vargo, S. L., Wieland, H. y Akaka, M. A. (2015). Institutions in innovation: a service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44(1), 63-72
- Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M.A. y Cossío-Silva, F.J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945-1953.
- Velasco-González, M. (2013). Gestión pública del turismo. La gobernanza, en Pulido-Fernández, J.I. y López-Sánchez, Y. (eds.). *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos* (pp. 469-519). Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, Servicio de Publicaciones.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H. y Hoekstra, J. C. (2002). The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: Does age of relationship matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 202-216.
- Viglia, G., Pera, R. y Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89, 404-410.
- Voima, P., Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., y Arantola-Hattab, L. J. (2011). A customer ecosystem perspective on service. En van der Rhee, B. y Victorino, L. (eds.). *QUIS 12: Advances in Service Quality, Innovation and Excellence* (pp. 1015-1024). CHR - Center for Hospitality Research.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. y Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N. y Rhode, A. K. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399-410.
- Vrontis, D., Iazzi, A., Maizza, A. y Cavallo, F. (2022). Stakeholder engagement in the hospitality industry: an analysis of communication in SMEs and large hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 923-945.
- White, M. D. y Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A flexible Methodology. *Library*

- Trends*, 55(1), 22–45.
- Wibowo, A. J. I., Sumarwan, U., Suharjo, B. y Simanjuntak, M. (2021). 17 years of service-dominant logic: Vargo and Lusch's contributions. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 482-492.
- Wikström, S. (1996). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 359-374.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie Documentos de Trabajo, No. 296, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.
- Yi, Y. y Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284.
- Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yu, Y. T. y Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 234-250.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zhang, H., Leung, X. Y. y Bai, B. (2021). Destination sustainability in the sharing economy: a conceptual framework applying the capital theory approach. *Current Issues in Tourism*, 25(13), 2109–2126.
- Zhang, L., Yang, W., Yang, L. y Gao, L. (2022). How does the value co-creation of e-commerce platform and manufacturers affect channel performance? The moderating role of innovation capability and market turbulence. *Electronic Commerce Research and Applications*, 52, 101120.
- Zikmund, W. G., Babin, B.J., Carr, J.C. y Griffin, M. (2009). *Business Research Methods*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Zucker, D.M. (2009). How to do case study research. En: Garner, M., Wagner, C. y Kawulich, B. (eds.). *Teaching research methods in the social sciences* (pp. 171-181). London: Routledge.



Anexos

Anexo 1. Principales actuaciones de Tierra Bobal 2019-2022

AÑO	ACTUACIONES
2019	Talleres identificación necesidades iniciales (3 talleres)
	(Co)- creación de marca: co-creación del relato de marca, diseño de marca gráfica y manual de aplicación
	Dinámicas participativas para el fomento de la gobernanza turística en destino
	(Co)-diseño del programa de inteligencia turística (1 fase)
	(Co)-ideación campaña de sensibilización interna
	(Co)-identificación recursos y creación del mapa digital de recursos naturales y culturales
	(Co)- identificación necesidades señalización y desarrollo del plan director de señalización turística
	Programa de aceleración y competitividad turística 2020-2021
	(Co)- diagnóstico y desarrollo del plan de mejora del club de producto Ruta del Vino
2020	Museo del vino DO (1 fase)
	Programa de Inteligencia Turística (2 fase)
	(Co)-identificación senderos para su mantenimiento y para la creación de otros nuevos
	Campaña de comunicación Tierra Bobal
	(Co)- creación estructura de gobernanza
	(Co)-creación de soportes digitales (web y redes sociales) con agentes locales
	Señalización Turística (2 fase)
2021	Estrategia Territorial Tierra Bobal 2020
	Formación y acompañamiento para la cohesión de los miembros del equipo de gobernanza
	(Co) - creación de reglamento interno del equipo de gobernanza
	(Co) - planificación de la estrategia turística de Tierra Bobal 2021-2026
	Señalización Turística Fase 2: producción e instalación de equipamiento de señalización
	Certificación Starlight
	Formación competitividad a establecimientos turísticos
	(Co) - planificación de marketing digital
	Adhesión al programa Sicted
2022	Solicitud Plan de Sostenibilidad Turística
	Acompañamiento a la estructura de gobernanza para identificar y dinamizar la red de contactos interna y externa del territorio
	Formación monitores Starlight
	Campaña de comunicación en medios digitales
	(Co) marketing en medios especializados y agencias de turismo online
	Medios y soportes digitales propios: chatbot, herramientas de dinamización, gamificación y realidad virtual

Anexo 2. Principales documentos revisados y unidades de observación

AÑO	N.	DOCUMENTOS	N.	OBSERVACIÓN: REUNIONES, TALLERES, DINÁMICAS
2019	1	Memoria Plan de Dinamización y Gobernanza Turística		
	1	Transcripción talleres necesidades iniciales	3	Talleres
	1	Informe talleres	1	Reunión preparación
			1	Reunión informe final
	1	Transcripción talleres co-creación marca	3	Talleres
	1	Personalidad y posicionamiento del destino	1	Reunión validación decálogo con actores
	1	Decálogo de marca	5	Reuniones con escritor y talleres cronistas para la elaboración del relato
	1	El relato de la comarca	1	Reunión validación marca con actores
	1	Marca gráfica y manual de aplicación		
	1	Briefing	1	Reunión briefing, revisión y selección de propuestas
	1	Memoria técnica: dinámicas participativas para el fomento de la gobernanza turística en destino	2	Asistencia a dinámicas
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Programa de inteligencia turística (1 fase)	1	Reunión ideación, validación programa con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Estrategia campaña de sensibilización interna	1	Reuniones proveedores
			1	Reunión ideación, validación campaña con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Mapa digital de recursos naturales y culturales	1	Reunión identificación de recursos
			1	Reunión validación mapa digital con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Plan director de señalización turística	1	Reunión identificación necesidades de señalización con actores

			1	Reunión validación plan director con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Programa de aceleración y competitividad turística	1	Reunión validación programa de aceleración con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Plan de mejora del club de producto Ruta del Vino	1	Reunión validación plan de mejora del club con actores
2020	1	Memoria Plan de Dinamización y Gobernanza Turística 2020		
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	2	Proyecto museográfico y museológico bodega redonda	3	Reuniones DOP y actores
			3	Reuniones validación proyecto museográfico y museológico
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Documento definición de acciones y herramientas de medición necesarias para monitorizar los indicadores DTI	1	Reunión validación documento indicadores con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Plan de senderos	1	Reunión identificación necesidades senderos
			1	Reunión validación plan de senderos con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Propuesta campaña creativa y de medios	5	Reuniones con proveedor y actores
			1	Reunión validación campaña
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Informe estructura de gobernanza Tierra Bobal: análisis de redes y sistémico	5	Reuniones con proveedores y actores
			1	Reunión validación estructura de gobernanza
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Memoria creación web y redes sociales	4	Reuniones con proveedores
			2	Reuniones con actores
			1	Reunión validación web
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Memoria técnica señalización Tierra Bobal	3	Reuniones con proveedor y actores
			1	Reunión validación memoria

	1	Estrategia Territorial Tierra Bobal 2020	3	Reuniones con actores
2021		Memoria Plan de Dinamización y Gobernanza Turística 2021		
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Informe del Programa de Acompañamiento al equipo de gobernanza turística de Tierra Bobal	3	Reuniones proveedor
			2	Asistencias a las dinámicas
	1	Reglamento interno estructura de gobernanza	2	Reuniones proveedor y actores
	1	Briefing	1	Reuniones briefing
	1	Plan Estratégico de turismo de Tierra Bobal 2021-2026	5	Reuniones proveedor
			3	Talleres con actores
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Memoria señalización Tierra Bobal	3	Reuniones con proveedor y actores
	1	Auditoría Starlight	1	Reunión briefing
	1	Plan de competitividad de establecimientos turísticos	1	Reunión briefing
			2	Reuniones proveedores
			2	Asistencias a la formación
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Plan de marketing y comunicación digital	3	Reuniones con proveedor
			1	Reunión validación campaña con actores
	1	Propuesta adhesión programa Sicted	3	Reuniones con actores
2021	1	Memoria Plan de Sostenibilidad Turística Tierra Bobal	1	Briefing
			5	Reuniones con proveedores y actores
2022	1	Memoria Plan de Dinamización y Gobernanza Turística 2022		
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Informe acompañamiento estructura gobernanza turística	3	Reuniones con proveedor
			2	Asistencias a las dinámicas
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Informe Final formación monitores		

	1	Plan de comunicación digital	1	Reunión briefing
	1	Briefing	-	-
	1	Plan de comunicación en medios y portales especializados		
	1	Briefing	1	Reunión briefing
	1	Informe de actuaciones	2	Reuniones con proveedor
		Otros documentos		
2008	1	Plan de Marketing Ruta del Vino 2008		
2009	1	Estudio de configuración de producto turístico Ruta del Vino 2009		
2010	1	Estrategia Territorial Comunitat Valenciana Área Requena-Utiel 2010-2030, Conselleria de Medi Ambient, Aigua, Urbanisme i Habitatge, Generalitat Valenciana		
2017	1	Diagnóstico Territorial de la comarca de la Plana de Utiel Requena, Francesc Higón Tamarit, 2017		
2017	1	Estrategia de desarrollo local participativo, grupo de acción local Rurable, 2017-2023		
2018	1	Análisis demanda Turística Rutas del Vino 2018-2019		
2018	1	Informe de visitantes a bodegas y museos asociados a Rutas del Vino 2018- Acevin y Rutas del vino de España		
2018	1	Memoria DOP Utiel Requena 2018		
2019	1	Informe demanda turismo del vino 2019- Observatorio Turístico Rutas del vino- Acevin y Rutas del vino de España		
2020	1	Perfil del enoturista 2020- Acevin y Rutas del vino de España		
Total	70		127	

Anexo 3. Guion de la entrevista

Introducción al propósito de la realización de la entrevista	De manera previa a la realización de la entrevista, se comprueban los datos personales de los participantes y se introduce la razón por la que han sido seleccionados para la realización de la entrevista, así como el propósito de ésta. Se explica a los participantes que deben expresarse libremente y se les informa sobre los aspectos relativos a la confidencialidad en el tratamiento de los datos.
CUESTIONES A INVESTIGAR	PREGUNTAS
1. ¿Qué relaciones se desarrollan durante el proceso?	¿Qué tipo de relación tenía con la MITV (Mancomunidad) antes de dar comienzo este proceso? Según la respuesta recibida, se incita al participante a profundizar.
	¿Qué tipo de relación tenía con las personas de la estructura de gobernanza que participan en el proceso? Según la respuesta recibida, se incita al participante a profundizar.
	¿Cuál era su vinculación con las iniciativas turísticas en la comarca y con las iniciativas comarcales en general? Según la respuesta recibida, se incita al participante a profundizar.
	¿Qué tipo de relación tiene ahora con la MITV? Según la respuesta recibida, se incita al participante a profundizar.
	¿Qué tipo de relación tiene ahora con las personas de la estructura de gobernanza que participan en el proceso? Según la respuesta recibida, se incita al participante a profundizar.
	¿Cuál es su vinculación actual con las iniciativas turísticas en la comarca y con las iniciativas comarcales? Según la respuesta recibida, se incita al participante a profundizar.
2. Aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones	¿Qué factores considera que han influido en ese cambio? (Se explica al participante lo que se puede entender por factores: personas, sucesos, recursos, circunstancias, etc.). Los aspectos que subyacen al desarrollo de relaciones se pueden identificar a partir de las respuestas correspondientes a la cuestión a investigar 1 y se complementan con esta pregunta.
3. ¿Qué implicación se mantiene durante el proceso?	¿Está motivado para seguir implicado en el proceso o considera que se ha desmotivado desde que empezó?
	¿Se siente dispuesto a participar activamente/de manera comprometida en este proceso?
	¿Cuál considera que es su contribución al proceso?
	¿Cree que su contribución podría ser otra? ¿De qué depende?
	¿Siente que su contribución es importante?
	¿Cree que hay suficiente contribución en general?
4. Aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación	¿Destacar la contribución o el papel de algún actor en particular?
	¿Qué factores considera que son clave para que se mantenga motivado? (Se explica al participante lo que se puede entender por factores: personas, sucesos, recursos, circunstancias, etc.). Los aspectos que subyacen al mantenimiento de la implicación se pueden identificar a partir de las respuestas correspondientes a la cuestión a investigar 3 y se complementan con esta pregunta.
5. ¿Qué ajustes se producen durante el proceso?	¿Qué fue lo que le motivó a formar parte de este proceso?
	¿Tenía alguna expectativa, interés, objetivo, necesidad?
	¿Cree que las motivaciones de cada parte eran diferentes?
	¿Compartían un mismo interés o tenían distintos intereses?

	¿Y ahora? ¿Han cambiado sus expectativas intereses, objetivos, necesidades? ¿Cuáles son?
	¿Ha notado si desde que todo esto empezó se han ido acercando posturas entre los distintos grupos de interés/personas?
6. Aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas	¿Qué factores considera que son clave para que se acerquen posturas? (Se explica al participante lo que se puede entender por factores: personas, sucesos, recursos, circunstancias, etc.,). Los aspectos que subyacen al ajuste de intereses y expectativas se pueden identificar a partir de las respuestas correspondientes a la cuestión a investigar 5 y se complementan con esta pregunta.
Preguntas generales	¿Qué factores considera que son/han sido clave en este proceso?
	Si de usted dependiera, ¿Qué tipo de cambios haría en este proceso? ¿Alguna propuesta de mejora?
	¿Tiene algún comentario adicional?

Anexo 4. Consentimiento informado de participantes y de la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino

CONSENTIMIENTO INFORMADO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL PROCESO DE CO-CREACIÓN
ESTABLECIDO EN EL MARCO DE LAS ACTUACIONES DEL PLAN DE
DINAMIZACIÓN Y GOBERNANZA TURÍSTICA DE LA MANCOMUNIDAD
DEL INTERIOR TIERRA DEL VINO (2019-2022).**

Estimado participante:

Muchas gracias por aceptar participar en el proyecto de investigación mediante entrevistas personales y por acceder a su grabación.

Al objeto de formalizar su consentimiento, le informo de que algunos extractos de la entrevista pueden formar parte del informe final de la tesis doctoral de Ana Rosa Moreno García, siempre de forma anónima. El informe final puede ser publicado con posterioridad y estar accesible al público.

Asimismo, le informo de que tanto la grabación de su entrevista como sus datos de contacto se mantendrán a salvo de cualquier persona que no esté directamente relacionada con el proyecto y se destruirán al finalizar la investigación.

Doy mi consentimiento para que se publiquen extractos de mi entrevista en el informe final de la tesis doctoral de Ana Rosa Moreno García.

Firma:

Nombre:

Fecha:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL PROCESO DE CO-CREACIÓN ESTABLECIDO EN EL MARCO DE LAS ACTUACIONES DEL PLAN DE DINAMIZACIÓN Y GOBERNANZA TURÍSTICA DE LA MANCOMUNIDAD DEL INTERIOR TIERRA DEL VINO (2019-2022).

D.
Presidente de la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino

Autorizo la publicación de los resultados de la investigación basada en el proceso de co-creación establecido en el marco de las actuaciones del Plan de Dinamización y Gobernanza Turística de la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino (2019-2022) que se ha llevado a cabo por Ana Rosa Moreno García.

La presente autorización es de aplicación tanto a los efectos de la tesis doctoral de Ana Rosa Moreno García como a los efectos de cualquier publicación que pudiera derivarse de ésta.

La investigación realizada se basó en entrevistas personales realizadas a los miembros de la estructura de gobernanza del destino turístico Tierra Bobal y contó con la aprobación particular de cada uno de los entrevistados.

En _____ a ____ de _____ de 2023

Firmado

D.
Presidente de la Mancomunidad del Interior Tierra del Vino

Anexo 5. Criterios de inclusión

Criterios de inclusión para la codificación por temas. Fase 1.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL CÓDIGO
Factores relacionales iniciales centrados en la comarca	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no) centradas en la comarca y relativas al momento de inicio. Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos (p.ej. “yo creía en la comarca y sigo creyendo en la comarca”). En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso.
Factores relacionales iniciales centrados en la Mancomunidad	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no), centradas en la Mancomunidad y relativas al momento de inicio (p.ej. “yo sí estaba satisfecho con la Mancomunidad”). Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos. En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso.
Factores relacionales iniciales centrados en los actores	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no) centradas en los actores y relativas al momento de inicio. Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos (p.ej. “yo apenas conocía a nadie...”, “yo a Ernesto sí que le conocía, hemos trabajado juntos antes”). En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso.
Factores relacionales durante centrados en la comarca	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no) centradas en la comarca y relativas al momento de la entrevista y/o durante el proceso. Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos. (p.ej. “yo creía en la comarca y sigo creyendo en la comarca”). En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso.
Factores relacionales durante centrados en la Mancomunidad	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no) centradas en la Mancomunidad y relativas al momento de la entrevista y/o durante el proceso (p.ej. “yo creo que la Mancomunidad lo está haciendo de narices”). Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos. En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso.
Factores relacionales durante centrados en los actores	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no) centradas en los actores y relativas al momento de la entrevista o durante el proceso (p.ej. “yo creo que las personas que hemos coincido estamos muy por la labor y creo que si o hubiera sido por las personas esto no estaría saliendo tan bien”). Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos. En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso.
Motivación e implicación durante el proceso	Expresiones de los actores relativas a su implicación durante el proceso. Pueden ser relativas a su grado de motivación para seguir implicados (p.ej. “yo estoy igual o más motivada que antes”), a su manera de manifestar su implicación (p. ej. “el cariño y el empeño que ponemos es nuestra contribución”), a los recursos que invierten (p.ej. tiempo) o sus contribuciones, comportamientos, acciones (p.ej. “yo represento los valores del vino y para mí contribuir y que se dé voz a lo que yo represento es importante”).
Intereses, expectativas iniciales	Referencias a los intereses iniciales de los actores que pueden expresar como motivaciones, intereses, expectativas (p. ej. “mi expectativa era que estuviésemos unidos y lo estamos consiguiendo”), objetivos o necesidades (p.ej. “teníamos la necesidad de poner nuestra comarca en el

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL CÓDIGO
	mapa”, “mi interés era crear un destino”). Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos (p.ej. “lo que yo quería era ver crecer la comarca y lo sigo queriendo”). En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso.
Intereses, expectativas durante el proceso	Referencias a los intereses de los actores durante el proceso, que pueden expresar como motivaciones (p. ej. “mi motivación sigue siendo esa, trabajar por la comarca”), intereses, expectativas, objetivos o necesidades. Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos (p. ej. “lo que yo quería era ver crecer la comarca y lo sigo queriendo”). En ese caso, se codifican en iniciales y durante el proceso. Pueden ser expresiones que comparen ambos momentos (p. ej. “antes el interés era... y ahora el interés que tengo es...”).
Otros aspectos relativos al desarrollo de relaciones	Referencias relacionadas con las cuestiones de investigación 1 y 2 que no responden directamente a las preguntas, pero que pueden enriquecer el análisis.
Otros aspectos relativos a la implicación	Referencias relacionadas con las cuestiones de investigación 3 y 4 que no responden directamente a las preguntas, pero que pueden enriquecer el análisis.
Otros aspectos relativos al ajuste de intereses y expectativas.	Referencias relacionadas con las cuestiones de investigación 5 y 6 que no responden directamente a las preguntas, pero que pueden enriquecer el análisis.

Criterios de inclusión. Fase 2 y 3. Relaciones que se desarrollan durante el proceso. Cuestión a investigar 1

Código	Criterio de inclusión: es el mismo tanto para los factores relacionales presentes al inicio como durante el proceso
Factores relacionales iniciales centrados en el proyecto	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no), centradas en el proyecto y relativas al momento de inicio. Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos. Este criterio se incluyó durante la segunda fase del proceso de análisis.
Factores relacionales durante centrados en el proyecto	Referencias a variables relacionales (previamente identificadas o no) centradas en el proyecto relativas al momento de la entrevista y/o durante el proceso. Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos. Este criterio se incluyó durante la segunda fase del proceso de análisis.
Involucración (inicial y durante el proceso)	Se incluyen todas las formas de involucración. Expresiones literales (“estoy involucrado en”), relativas a tener interés personal en relación con (centro de atención) y relevancia personal en relación con un objeto / decisión focal en términos de sus valores básicos, objetivos y auto-concepto. Suele ser antecedente requerido previo a la expresión de un nivel de implicación relevante (Brodie et al, 2011). Discernir si en las expresiones literales el nivel de involucración puede ser considerado compromiso. Incluir en involucración las manifestaciones leves y en compromiso cuando los participantes añaden términos relativos a un nivel alto de involucración. Cuando el centro de atención es el proyecto , se considera como implicación en el proyecto, aunque algunos autores consideran la involucración como antecedente de la implicación. Algunos autores se refieren al interés, actitud positiva y participación como implicación (Viglia et al., 2018). Para Haven (2007) la implicación incluye la involucración, interacción, intimidad e influencia. En nuestro estudio, el interés es involucración y por esta razón la involucración con el proyecto se considera como implicación.

Código	Criterio de inclusión: es el mismo tanto para los factores relacionales presentes al inicio como durante el proceso
Involucración centrada en la comarca	Cuando al expresar su involucración, los participantes se centran o refieren a la comarca. Pueden ser expresiones literales (p. ej. “estaba involucrado en lo poco que había a nivel comarcal”) o usar expresiones como “participaba en...” (p.ej. en iniciativas, proyectos, eventos, etc., comarcales).
Involucración centrada en la Mancomunidad	Cuando al expresar su involucración, los participantes se centran o refieren a la Mancomunidad (p. ej. estar involucrados en iniciativas, proyectos, eventos, que organiza la Mancomunidad.)
Involucración centrada en el proyecto	En este estudio se considera implicación.
Involucración centrada en los actores	Cuando al expresar su involucración, los participantes se centran o refieren a los actores (p. ej. “estar involucrados en la relación con otros actores”, no solo conocerse, sino tener un interés en la relación). En la literatura no se ha identificado la involucración con los actores como factor relacional, sino el compromiso o la relación.
Satisfacción (inicial y durante el proceso)	Se incluyen todas las formas de satisfacción. Expresiones literales (p.ej. “estoy satisfecho con”), relativas a evaluaciones favorables globales (Anderson et al., 1994) o específicas (p.ej. de atributos) (Oliver, 1997); cognitivas (p.ej. evaluación de los resultados) (Oliver, 1980) o afectivas (evaluación positiva emocional) (Verhoef et al., 2002). La satisfacción cognitiva puede ser instrumental (p.ej. evaluación o respuesta positiva a resultados económicos o más ventas) y la afectiva puede ser social (sentimientos de realización y gratificación a través de la interacción) (Loureiro et al., 2020). Pueden ser evaluaciones acumuladas basadas en la experiencia a lo largo del tiempo y referirse a su desempeño futuro (Anderson et al., 1994); pueden ser relativas, comparando con experiencias anteriores o basadas en el cumplimiento de expectativas. En ocasiones es difícil discernir entre satisfacción y confianza. Para distinguir la satisfacción de la confianza incluir solo expresiones que incluyan menciones a futuro (perspectivas, oportunidad, se va a conseguir, etc.,).
Satisfacción centrada en la comarca	Cuando al expresar su satisfacción, los participantes se centran o refieren a la comarca (están satisfechos con la comarca) y o expresan evaluaciones favorables de la comarca y/o sus atributos.
Satisfacción centrada en la Mancomunidad	Cuando al expresar su satisfacción, los participantes se centran o refieren a la Mancomunidad (están satisfechos con la Mancomunidad) y sus atributos (p.ej. estar satisfecho con sus servicios) o expresan evaluaciones favorables de la Mancomunidad y/o sus atributos. La satisfacción con la Mancomunidad puede expresarse en relación con actores en la Mancomunidad. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Satisfacción centrada en el proyecto	Expresiones literales (p.ej. “estoy satisfecho con el proyecto”) o evaluaciones favorables globales o específicas (de atributos, características, etc.,) del proyecto.
Satisfacción centrada en los actores	Cuando al expresar su satisfacción, los participantes se centran o refieren a los actores (p.ej. “estoy satisfecho con los alcaldes”) y a sus atributos (p.ej. “estoy satisfecho con el desempeño de los que estamos participando”) o a la relación (p.ej. “estoy satisfecho con la relación

Código	Criterio de inclusión: es el mismo tanto para los factores relacionales presentes al inicio como durante el proceso
	con los miembros del equipo de gobernanza”) o expresan evaluaciones favorables de los actores y/o sus atributos (p.ej. “el papel de Carmen ha sido fundamental”). La satisfacción con los actores puede expresarse en general, por tipo de actor, por personas. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Confianza (inicial y durante el proceso)	Se incluyen todas las formas de confianza. Expresiones literales (p.ej. “confío en”, “creo en”); relativas a la predisposición a confiar (Mayer et al., 1995; Moorman et al., 1993) y relativas a que (el centro de atención) es fiable, tiene las características para que se pueda confiar. Puede ser cognitiva, expresada como credibilidad, seguridad o grado en que se confía que (centro de atención) es fiable (Morgan y Hunt, 1994), tiene la capacitación, habilidad para cumplir con lo que se le supone (en parte debida a la reputación y en parte debido a las distintas experiencias con ella) (Delgado-Ballester y Munuera- Alemán, 2001); puede ser afectiva, expresada como grado en que la parte en que se confía actúa bien intencionadamente cuando surgen situaciones no previstas (Delgado-Ballester y Munuera- Alemán, 2001); puede ser dinámica, teniendo en cuenta que el tiempo es un elemento que influye en el desarrollo de una relación y entendiendo que la confianza se genera tras la realización de un número de transacciones exitosas (Ravald y Grönroos, 1996) (p. ej. “a medida que íbamos haciendo y se iban viendo resultados pues resulta que cada vez tengo más expectativas”).
Confianza centrada en la comarca	Cuando al expresar su confianza, los participantes se centran o refieren a la comarca (p.ej. “creo en la comarca”) o algunos de sus atributos (p.ej. “creo en los recursos de la comarca”). Se incluyen expresiones que manifiestan intención y/o predisposición a confiar en la comarca y expresiones que manifiestan que las características de la comarca les hacen tener confianza en ella (p.ej. “la comarca ha demostrado su capacidad para...”).
Confianza centrada en la Mancomunidad	Cuando al expresar su confianza, los participantes se centran o refieren a la Mancomunidad (p.ej. “creo en la Mancomunidad”) o algunos de sus atributos (p.ej. “creo en la capacidad de trabajo de la Mancomunidad”). Se incluyen expresiones que manifiestan intención y/o predisposición a confiar en la Mancomunidad y expresiones que manifiestan que las características de la Mancomunidad les hacen tener confianza en ella (p.ej. “la capacidad demostrada por la Mancomunidad durante este proyecto y en todo lo que hace...”). La confianza en la Mancomunidad puede expresarse en relación con actores en la Mancomunidad. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Confianza centrada en el proyecto	Expresiones literales (p.ej. “creo en el proyecto”) o relativas a la creencia de que el proyecto tendrá resultados que conseguirán las expectativas (p. ej. “se llevará a buen puerto”). Se incluyen expresiones que manifiestan intención y/o predisposición a confiar en el proyecto

Código	Criterio de inclusión: es el mismo tanto para los factores relacionales presentes al inicio como durante el proceso
	y expresiones que manifiestan que las características del proyecto les hacen tener confianza en éste (p. ej. “el enfoque que se le ha dado al proyecto es lo que ha hecho que estemos donde estamos”). Las expresiones pueden basarse en la consecución de resultados hasta el momento (componente dinámico que tras la realización de una serie de transacciones con éxito se va desarrollando con (el proyecto)) (Ravald y Grönroos, 1996).
Confianza centrada en los actores	Cuando al expresar su confianza, los participantes se centran o refieren a los actores (p.ej. “creo en quienes participan en este proyecto”) o algunos de sus atributos (p.ej. “yo daría un brazo por los que están en el equipo de gobernanza, porque es que vamos... están super formados y tienen un nivel de implicación...”; “creo en las capacidades de los miembros del equipo de gobernanza”). Se incluyen expresiones que manifiestan intención y/o predisposición a confiar en los actores y expresiones que manifiestan que los atributos de los actores les hacen tener confianza en ellos (p.ej. “la profesionalidad de los profesionales externos y su manera de trabajar no solo por lo que van a recibir a cambio”). La confianza en los actores puede expresarse en general, por tipo de actor, por personas. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Compromiso (inicial y durante el proceso)	Se incluyen todas las formas de compromiso. Expresiones literales (p.ej. “estoy comprometido con”) y relativas al deseo de mantener una relación valorada, de que se van a hacer esfuerzos por mantenerla (Moorman et al. 1993), porque se cree que la relación merece ser conservada (p.ej. “los resultados que estamos consiguiendo nos hacen ver que este proyecto merece la pena”) (Morgan y Hunt, 1994). Puede ser cognitivo o racional (un motivo racional para mantener la relación), afectivo (un apego sentimental social o emocional) o normativo (la obligación moral por mantenerse en una relación) (Loureiro et al., 2020). En nuestro estudio el compromiso con el proyecto se ha interpretado como implicación, debido a la cercanía conceptual entre ambos conceptos (Hollebeek, et al., 2016; Moorman et al., 1992).
Compromiso centrado en la comarca	Cuando al expresar su compromiso, los participantes se centran o refieren a la comarca (p.ej. “estoy comprometido con la comarca”) o algunos de sus atributos (p.ej. “estoy comprometido con la gente de la comarca”). Se incluyen expresiones que manifiestan intención y/o predisposición de mantener la relación con la comarca (p.ej. “esta comarca merece la pena”) o con sus atributos (p.ej. “mi compromiso es con el patrimonio y los recursos de esta comarca”). Pueden ser expresiones que denoten obligación moral (p.ej. “tenía claro que me iba a sentir una cobarde si no hubiera hecho todo lo posible por...”), o un apego afectivo (p.ej. “quiero a mi comarca”) o racional (p.ej. “quiero vivir en la comarca”).

Código	Criterio de inclusión: es el mismo tanto para los factores relacionales presentes al inicio como durante el proceso
Compromiso centrado en la Mancomunidad	Cuando al expresar su compromiso, los participantes se centran o refieren a la Mancomunidad (p.ej. estoy comprometido con la Mancomunidad) o algunos de sus atributos (p.ej. “estoy comprometido con una iniciativa de la Mancomunidad”). Se incluyen expresiones que manifiestan intención y/o predisposición de mantener la relación con la Mancomunidad (p.ej. “cada vez la relación con la Mancomunidad es más estrecha y me interesa más mantenerla) o con sus atributos (p.ej. “mi compromiso es con un proyecto concreto de la Mancomunidad”). Pueden ser expresiones que denoten obligación moral (p.ej. “yo me debo a la Mancomunidad”) o un apego afectivo o racional (p.ej. “me interesa seguir trabajando con la Mancomunidad porque me ofrece buenos servicios”).
Compromiso centrado en el proyecto	Cuando el centro de atención es el proyecto, se considera como implicación en el proyecto, aunque algunos autores consideran el compromiso como antecedente de la implicación.
Compromiso centrado en los actores	Cuando al expresar su compromiso, los participantes se centran o refieren a los actores (p.ej. “estoy comprometido con quienes participan en este proyecto”). Se incluyen expresiones que manifiestan intención y/o predisposición de mantener la relación con los actores. Pueden ser expresiones que denoten obligación moral (p.ej. porque hayan sido seleccionados para formar parte del equipo de gobernanza y consideren que tienen una obligación de comprometerse con los actores del equipo) o un apego afectivo (p.ej. “yo quiero seguir colaborando porque hemos creado muy buena sintonía”) o racional. El compromiso con los actores puede expresarse en general, por tipo de actor, por personas. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Identificación (inicial y durante el proceso)	Se incluyen todas las formas en las que se define la identificación. Expresiones literales (p.ej. “me siento identificado con”) o relativas a que se comparten valores (Giannopoulos et al., 2021; Merrilees et al., 2021), que se sienten conectados con (el centro de atención, excepto el proyecto) (Loureiro et al., 2020; Sarkar y Banerjee, 2021), grado de similitud (Erhardt et al., 2019), cohesión (Juriatti et al., 2017), sentido de propiedad o apego (Biragui y Gambetti, 2017; Erhardt et al., 2019; Jaakkola y Alexander, 2014). Algunos autores consideran la identificación como componente del compromiso (Garbarino y Johnson, 1999; Kolyperas et al., 2019).
Identificación centrada en la comarca	Cuando al expresar su identificación los participantes se centran o refieren a la comarca (p.ej. “me siento identificado con la comarca”) o algunos de sus atributos (p.ej. “me siento identificado con los valores de la comarca”). Se incluyen expresiones que se refieren a sentirse conectados con la comarca, sentirse parte de la comarca, sentir orgullo de comarca y de formar parte de la comarca, sentir que sus valores y principios se alinean con los de la comarca o con atributos de la comarca.
Identificación centrada en la Mancomunidad	Cuando al expresar su identificación los participantes se centran o refieren a la Mancomunidad (p.ej. “me siento identificado con la Mancomunidad”) o algunos de sus atributos (p.ej. “me siento identificado con las iniciativas de la Mancomunidad”). Se incluyen expresiones que se refieren a sentirse conectados con la Mancomunidad, sentirse parte de la Mancomunidad, sentir orgullo de la

Código	Criterio de inclusión: es el mismo tanto para los factores relacionales presentes al inicio como durante el proceso
	Mancomunidad y de formar parte de la Mancomunidad, sentir que sus valores y principios se alinean con los de la Mancomunidad o con atributos de la Mancomunidad.
Identificación centrada en el proyecto	Cuando al expresar su identificación los participantes se centran o refieren al proyecto o a alguno de sus atributos mediante expresiones literales (p.ej. “me siento identificado con el proyecto”, “me siento identificado con la marca”). Se incluyen expresiones que se refieren a congruencia de valores con el proyecto, sentirse parte del proyecto, sentir orgullo del proyecto y de formar parte del proyecto.
Identificación centrada en los actores	Cuando al expresar su identificación los participantes se centran o refieren a los actores (p.ej. “me siento identificado con todas las personas que están implicadas”). Se incluyen expresiones que se refieren a sentirse conectados con los actores, sentirse similares, sentirse unidos a los demás, sentir cohesión, sentir que sus valores y principios se alinean con los de los demás. La identificación con los actores puede expresarse en general, por tipo de actor, por personas. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.

Criterios de inclusión. Fase 2 y 3. Mantenimiento de la implicación. Cuestión a investigar 3.

Código	Criterio de inclusión
Implicación (el centro de atención es el proyecto) durante el proceso.	Se incluyen todas las formas de implicación (cognitiva, afectiva, conductual). Expresiones literales (p.ej. “estoy implicado con”), referidas a tener un grado de conexión con el proyecto (Leclercq et al., 2016), referidas a estar inmerso, concentrado, dedicado... (Patterson et al., 2006; Sarkar y Banerjee, 2019), referidas a tener una participación activa (Jaakkola y Alexander, 2014; Merrilees et al., 2021), referidas a su comportamiento con el proyecto, referidas al nivel motivacional. Puede ser emocional (conexión) y cognitiva (consciencia de su papel). En este estudio se toma como referencia general la definición de Alexander et al. (2018), como “las contribuciones voluntarias de recursos de un actor que se centran en el objeto de la implicación van más allá de lo elemental para el intercambio y ocurren en interacciones con un objeto focal y/u otros actores (...). Esencialmente, un actor comprometido está dispuesto a invertir una amplia gama de recursos (como tiempo, dinero, información, mano de obra) centrándose en el objeto de implicación focal (por ejemplo, un producto, marca), y estas contribuciones de recursos ocurren a través de comportamientos de participación específicos e interactivos” (p. 336); de autores como Hollebeek et al. (2016), Merrilees et al. (2021) o Brodie et al. (2011), quienes añaden el componente motivacional (cognitivo-afectivo) en términos de inversión voluntaria y <i>motivada, predisposición, o estado psicológico</i>. Algunos autores se refieren al interés, actitud positiva y participación como implicación (Viglia et al., 2018). Para Haven (2007) la implicación incluye la involucración, interacción, intimidad e influencia y por esta razón la involucración de los actores en el proceso se considera como implicación.

	El centro de atención se define como “proyecto” en la fase 2 del análisis.
Implicación cognitivo-afectiva	Expresiones que se refieren a estar conectado, enganchado, entregado... Normalmente se expresan como sentirse motivado (para estar, seguir implicado).
Motivación	Expresiones relativas al grado de motivación que tienen los actores para seguir implicados (p.ej. “estoy igual, más o menos motivado para seguir implicado”). Atención: no se refiere a los motivos (intereses, etc.), sino al nivel motivacional.
No motivación	Expresiones de los participantes que manifiestan no estar motivados en el proceso (para seguir implicados)
Implicación conductual	Expresiones referidas a las contribuciones de los participantes en términos de lo que hacen, de sus acciones y comportamientos (p.ej. “mi contribución es la de coordinar a todos”; “yo represento los intereses de mi municipio”; “yo defiendiendo este proyecto”). Tomar como referencia la clasificación de prácticas de co-creación (representación, normalización, materialización).
Comportamiento de influencia	Expresiones relativas a comportamientos que influyen en las percepciones de los demás en relación con el proyecto (Jaakkola y Alexander, 2014).
En actores implicados	Expresiones relativas a comportamientos que influyen en las percepciones de los actores que ya están implicados en relación con el proyecto y/u otros proyectos. Este criterio se incluyó en la tercera fase del análisis.
En actores no implicados	Expresiones relativas a comportamientos que influyen en las percepciones de los actores que no están implicados en relación con el proyecto y/u otros proyectos. Este criterio se incluyó en la tercera fase del análisis.
Comportamiento de movilización	Expresiones relativas a comportamientos que movilizan a los demás para que “actúen”, contribuyan al proyecto (Jaakkola y Alexander, 2014).
Hacia el proyecto	Expresiones relativas a comportamientos que movilizan a actores implicados o no implicados para que “actúen”, contribuyan al proyecto. Este criterio se incluyó en la tercera fase del análisis.
Hacia otros proyectos	Expresiones relativas a comportamientos que movilizan a actores implicados o no implicados para que “actúen”, contribuyan a otros proyectos, que pueden ser de otros sectores. Este criterio se incluyó en la tercera fase del análisis.
Comportamiento de co-desarrollo	Expresiones relativas a comportamientos de creación (ideación, desarrollo, creación, etc.) de las actuaciones del proyecto (Jaakkola y Alexander, 2014).
Comportamiento de aumento	Expresiones relativas a comportamientos que añaden valor al proyecto (a diferencia de las anteriores, este comportamiento es por iniciativa propia) (Jaakkola y Alexander, 2014).
Comportamiento de coordinación	Expresiones relativas a comportamientos de coordinación del proyecto. Este criterio se incluyó en la tercera fase del análisis.
Comportamiento de consulta y co-decisión	Expresiones relativas a comportamientos de consulta del órgano decisorio con el equipo de gobernanza. Este criterio se incluyó en la tercera fase del análisis.

Comportamiento de representación	Expresiones relativas a comportamientos de representación de los intereses de la entidad a la que representan. Este criterio se incluyó en la tercera fase del análisis.
Recursos	Expresiones referidas a las contribuciones de los participantes en términos de los recursos que invierten (operandos y operantes; mercantiles, públicos y privados; cognitivos, afectivos, conductuales).
Recursos operandos	Expresiones referidas a recursos sobre los que se actúa (económicos, infraestructuras, etc.).
Recursos operantes	Expresiones referidas a recursos con los que se actúa (conocimiento, habilidades, etc.).

Criterios de inclusión. Fase 2 y 3. Ajuste de intereses y expectativas. Cuestión a investigar 5

Código	Criterio de inclusión
Intereses, expectativas (inicial y durante el proceso)	Referencias a los intereses iniciales de los actores que pueden expresar como motivaciones, intereses, expectativas (p.ej. “mi expectativa era que estuviésemos unidos y lo estamos consiguiendo”), objetivos o necesidades (p.ej. “teníamos la necesidad de poner nuestra comarca en el mapa”, “mi interés era crear un destino”). Pueden ser expresiones que se refieren a ambos momentos (p.ej. “lo que yo quería era ver crecer la comarca y lo sigo queriendo”).
Motivaciones altruistas	Referencias a los intereses iniciales de los actores, que pueden expresar como motivaciones altruistas (p.e. lo que a mí me motivó es trabajar por la comarca, no tenía ningún interés personal). La motivación altruista puede referirse a la comarca o al proyecto. En la fase 3 se excluye este criterio.
Motivaciones no-altruistas	Referencias a los intereses iniciales de los actores, que pueden expresar como motivaciones no-altruistas (p.e. “yo me metí en esto por curiosidad y por el interés de vender mi moto”). La motivación no altruista puede referirse a un interés particular (de la empresa u organización que representan) o personal. En la fase 3 se excluye este criterio
Intereses, objetivos, expectativas iniciales centrados en la comarca	Referencias a los intereses iniciales de los actores, que expresan en relación con la comarca y sus necesidades (p.ej. “mi interés es el futuro de mi comarca; mi motivación inicial era poner en valor esta comarca”). Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis y se eliminó el código “motivaciones altruistas”.
Sostenibilidad	Las expresiones de los participantes relativas a su interés por cubrir la necesidad de que la comarca sea sostenible social, económica y medioambientalmente (p.ej. “que la comarca no desaparezca”).
Visibilidad	Las expresiones de los participantes relativas a su interés por cubrir la necesidad de que la comarca se visibilice y posicione (p.ej. “poner esta comarca en el mapa, en el sitio que merece”).
...	...
Intereses, expectativas centrados en el proyecto	Referencias a los intereses iniciales de los actores que expresan en relación con el proyecto y sus objetivos (p.ej. “mi motivación siempre fue que se creara un destino”). Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis y se eliminó el código “motivaciones altruistas”.

Creación del destino	Las expresiones de los participantes relativas a su interés por que se alcance el objetivo del proyecto.
Cohesión	Las expresiones de los participantes relativas a su interés por que los actores estén unidos por el proyecto.
Visibilidad del destino	Las expresiones de los participantes relativas a su interés por que se consiga un objetivo específico del proyecto (que se conozca el proyecto y el destino)
...	...
Intereses, expectativas centrados en la entidad representada	Referencias a los intereses iniciales de los actores que expresan en relación con la entidad representada (p.ej. “yo me metí en esto porque era mi obligación”; “mi interés es visibilizar mi municipio”). Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis y se eliminó el código “motivaciones no-altruistas”.
Cumplimiento de obligaciones	Las expresiones de los participantes relativas a su interés por la entidad que representan, cumpliendo con su obligación (por el cargo que tienen).
Visibilidad de la entidad representada	Las expresiones de los participantes relativas a su interés por la entidad que representan para que se visibilice.
...	...
Intereses, expectativas centrados en uno mismo	Referencias a los intereses iniciales de los actores que expresan en relación con ellos mismos (p.ej. “yo me metí en esto por curiosidad y por el interés de vender mi moto”). Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis y se eliminó el código “motivaciones no-altruistas”.
Relaciones	Las expresiones de los participantes relativas a su interés en ellos mismos (a nivel personal o profesional) para obtener contactos y establecer relaciones personales o profesionales.
Legitimidad, reputación	Las expresiones de los participantes relativas a su interés en ellos mismos (a nivel personal o profesional) para obtener legitimidad, reputación, prestigio en beneficio propio (p.ej. un alcalde puede buscar su legitimidad personal como alcalde de cara a las próximas elecciones; un profesional puede buscar prestigiarse para que le valoren más en su trabajo).
...	...
Expectativas	Referencias a las expectativas cuando éstas difieren de los intereses, objetivos y motivaciones. Un mismo actor puede expresar intereses y expectativas indistintamente o puede diferenciarlas (p.ej. “mi interés era que se creara un destino”; “expectativas no tenía porque no sabía muy bien a qué me enfrentaba”). Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Tipos de cambios	
Cambios en los intereses, objetivos y expectativas	Referencias explícitas de los participantes, relativas a cómo han cambiado sus intereses, objetivos y expectativas. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Cambios en el plazo	Referencias explícitas de los participantes relativas a cómo han cambiado sus expectativas en relación con el momento o plazo (el cuándo) de captura de los beneficios, resultados (p.ej. “ahora ya sabemos que esto es un proyecto de largo plazo, antes no lo sabíamos”). Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.

Cambios en el nivel	Referencias explícitas de los participantes relativas a cómo han cambiado sus intereses, objetivos y expectativas particulares para orientarlas a intereses, expectativas u objetivos compartidos. Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.
Cambios en el grado	Referencias explícitas de los participantes relativas a <i>cuánto</i> han cambiado sus expectativas (p.ej. “antes no tenía expectativas, ahora mis expectativas han cambiado, ahora creo que sí se puede conseguir”). Este criterio se incluyó durante la tercera fase del proceso de análisis.

Anexo 6. Árboles de códigos finales

TEMA	CÓDIGO NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL 3	CÓDIGO NIVEL 4	Nº DE ACTORES QUE CITAN	Nº DE REFERENCIAS
Desarrollo de la Involucración	Involucración inicial centrada en la comarca (OCC)				14	43
	Aspectos subyacentes					
		<i>El contexto</i>			10	16
			Atributos del ecosistema comarcal		10	16
				Iniciativas y marcas comarcales existentes	10	16
		<i>Los actores</i>			11	22
			Atributos de los actores		11	22
				Orientación comarcal	10	18
				Responsabilidad con la entidad representada	2	4
	Involucración durante el proceso centrada en la comarca (OCC)				19	32
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			5	6
			El aprendizaje		3	3
				Mayor conocimiento de la comarca	3	3
			El desarrollo de relaciones		3	3
				Relaciones interpersonales e interorganizacionales establecidas entre actores	3	3
	Involucración inicial centrada en Mancomunidad (OF)				10	22
	Aspectos subyacentes					

		<i>El contexto</i>			4	4
			Factores relacionales previos		4	4
				Involucración con la comarca	4	4
		<i>Los actores</i>			9	12
			Atributos de la Mancomunidad		6	7
				Servicios de la Mancomunidad	3	3
				Iniciativas comarcales lideradas por la Mancomunidad	4	4
			Atributos de los actores		5	5
				Responsabilidad	5	5
	Involucración durante el proceso centrada en la Mancomunidad (OF)				16	47
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			7	9
			El aprendizaje		3	4
				Mayor conocimiento de la Mancomunidad	3	4
			El desarrollo de relaciones		4	5
				Relaciones interpersonales e interorganizacionales establecidas entre actores	4	5
Desarrollo de la Satisfacción	Satisfacción inicial centrada en la comarca (OCC)				5	5
	Aspectos subyacentes					
		<i>El contexto</i>			4	4
			Atributos del ecosistema comarcal		4	4
				Recursos y productos de la comarca	4	4
	Satisfacción durante el proceso centrada en la comarca (OCC)				5	6
	Aspectos subyacentes					
		<i>Los actores</i>			1	1
			Atributos de los actores		1	1

				Capacidad de los actores	1	1
	Satisfacción inicial centrada en la Mancomunidad (OF)				4	6
	Aspectos subyacentes					
		<i>El contexto</i>			2	2
			Factores relacionales previos		2	2
				Buenas relaciones previas con la Mancomunidad	2	2
	Satisfacción durante el proceso centrada en la Mancomunidad (OF)				19	75
	Aspectos subyacentes					
		<i>Los actores</i>			13	31
			Papel percibido de la Mancomunidad		7	8
				Papel de coordinación en el proyecto	5	5
				Papel en sus funciones en general	3	3
			Papel percibido de dirigentes de la Mancomunidad		2	2
			Papel percibido alcaldes		1	1
			Papel percibido del presidente de la Mancomunidad		1	2
			Papel percibido de la persona que coordina el proyecto		2	2
				Papel coordinador del proyecto	2	2
			Atributos percibidos de la Mancomunidad		7	11
				Infraestructuras	1	1
				Apertura	1	1
				Orientación comarcal	1	1
				Compromiso, implicación, dedicación	6	8
			Atributos percibidos de los alcaldes		1	1

			Orientación comarcal	1	1
			Atributos percibidos de la persona que coordina	4	4
			Desempeño, dedicación, implicación	4	4
		<i>El proceso</i>		9	13
			El desarrollo de relaciones	9	13
			Relaciones interpersonales e interorganizacionales establecidas <i>en y con</i> la Mancomunidad	9	13
		<i>La orquestación</i>		1	2
			Enfoque en la co-creación	1	1
			Actuaciones orquestadas	1	1
			Co-creación de la marca	1	1
	Satisfacción inicial centrada en actores			-	-
	Satisfacción durante el proceso centrada en actores			20	145
	Aspectos subyacentes				
		<i>Los actores</i>		20	171
			Papel percibido de los actores en el proyecto (genérica)	5	7
			Papel percibido de los profesionales externos en el proyecto	5	13
			Genérico	5	8
			Papel sensibilizador de actores implicados	2	2
			Papel planificador del proyecto	2	2
			Papel de acompañamiento de actores implicados	1	1
			Papel percibido de los alcaldes, órgano de decisión, en el proyecto	4	4

			Papel percibido del equipo de gobernanza, órgano consultivo, en el proyecto		8	10
			Papel percibido del presidente de la Mancomunidad en el proyecto		6	6
				Genérico	2	2
				Papel conciliador del proyecto	4	4
			Papel percibido de la persona que coordina el proyecto		8	15
				Genérica	3	4
				Papel coordinador del proyecto	5	6
				Papel impulsor del proyecto	3	3
				Papel motivador de los actores implicados	2	2
			Papel percibido de la gerente en el proyecto		8	20
				Genérico	8	13
				Papel inspirador del proyecto	1	1
				Papel planificador del proyecto	5	5
				Papel motivador de actores implicados en el proyecto	1	1
			Papel percibido de Candela _técnico miembro órgano consultivo		3	8
				Genérico	1	1
				Papel integrador, cohesionador de actores implicados y en general de actores en la comarca	3	5
				Papel motivador de actores implicados y en general	2	2
			Papel percibido de Leo_ político miembro órgano de decisión		4	6

				Genérico	3	4
				Papel integrador, cohesionador de actores implicados y en general	2	2
			Papel percibido de José Lorenzo_ técnico miembro órgano consultivo		3	4
				Papel motivador	2	2
				Papel conciliador	2	2
			Papel de otros actores individuales		1	4
			Atributos percibidos de los alcaldes, órgano de decisión		6	6
				Ilusión	2	2
				Implicación	4	4
			Atributos percibidos del equipo de gobernanza, órgano consultivo		11	23
				Capacidades, formación, conocimiento experto	6	10
				Implicación, dedicación, desempeño	9	12
				Orientación comarcal (amor por la comarca)	1	1
			Atributos percibidos de los profesionales externos		4	10
				Conocimiento experto, capacidades, profesionalidad	3	5
				Ilusión	1	1
				Desempeño, implicación más allá de sus responsabilidades	3	4
			Atributos percibidos del presidente		2	2
				Implicación	2	2

			Atributos percibidos de la persona que coordina el proyecto		8	14
				Formación, capacidades ejecutivas - atributos	2	3
				Habilidades sociales	1	1
				Dedicación, implicación, desempeño,	7	8
				Poder de convocatoria sin presión	1	1
			Atributos percibidos de la gerente		4	5
				Capacidades, visión, experiencia	3	3
				Implicación	2	2
			Atributos percibidos de Leo_ político miembro órgano decisorio		3	3
				Orientación comarcal	1	1
				Implicación	2	2
			Atributos percibidos de otros actores individuales		6	11
				Conocimientos, capacidades, formación	2	4
				Implicación, dedicación	6	7
		<i>El proceso</i>			7	8
			El desarrollo de relaciones		7	8
				Relaciones interpersonales e interorganizacionales entre actores	7	8
	Satisfacción inicial centrada en el proyecto				-	-
	Satisfacción durante el proceso centrada en el proyecto				21	128
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			17	81

			Resultados en el proceso		17	53
				Avance y resultados (genérica)	15	30
				Cohesión	7	12
				Visibilidad	5	5
				Renovación de fondos (PST)	3	3
				Reconocimiento público	3	3
			Experiencia		5	5
				Disfrute	2	2
				Orgullo	1	1
				Aprendizaje	2	2
			Aprendizaje		2	2
				Nuevas perspectivas, maneras de hacer las cosas	2	2
			El desarrollo de relaciones		12	21
				Buenas relaciones interorganizacionales e interpersonales entre actores	3	3
				Satisfacción con los actores	7	10
				Satisfacción con la Mancomunidad	6	8
		La orquestación			12	23
			Enfoque en la co-creación		6	7
			Actuaciones orquestadas		10	16
				Co-creación de la marca	7	12
				Co-creación de la estructura de gobernanza	3	3
				Formación y acompañamiento	1	1
Desarrollo de la Confianza	Confianza inicial centrada en la comarca (OCC)				6	10
	Aspectos subyacentes					
		El contexto			5	6
			Atributos del ecosistema comarcal		5	6

				Recursos de la comarca	5	6
	Confianza durante el proceso centrada en la comarca (OCC)				7	13
	Aspectos subyacentes					
		<i>Los actores</i>			2	2
			Atributos de los actores		2	2
				Capacidad de los actores en la comarca	2	2
	Confianza inicial centrada en la Mancomunidad (OF)				1	1
	Aspectos subyacentes					
		<i>Los actores</i>			1	1
			Atributos percibidos de la Mancomunidad		1	1
				Infraestructuras	1	1
	Confianza durante el proceso centrada en la Mancomunidad (OF)				10	15
	Aspectos subyacentes					
		<i>Los actores</i>			6	8
			Atributos percibidos de la Mancomunidad		6	7
				Desempeño en el proyecto y en general	6	7
			Atributos de la persona que coordina el proyecto		1	1
				Desempeño en el proyecto	1	1
	Confianza inicial centrada en actores				-	-
	Confianza durante el proceso centrada en actores				16	51
	Aspectos subyacentes					
		<i>El contexto</i>			6	9
			El entorno de la co-creación		6	9
				Apertura	5	7

				Libertad	2	2
		<i>Los actores</i>			14	35
			Atributos percibidos de los profesionales externos		4	11
				Conocimiento experto, capacidades, profesionalidad	3	5
				Desempeño, implicación más allá de sus responsabilidades	3	4
				Benevolencia	2	2
			Atributos percibidos del equipo de gobernanza, órgano consultivo		9	18
				Capacidades, formación, conocimiento experto	5	10
				Orientación comarcal (amor por la comarca)	1	1
				Implicación, dedicación, desempeño	5	5
				Benevolencia	2	2
			Atributos percibidos de la persona que coordina el proyecto		3	3
				Dedicación, implicación, desempeño (desempeño en el proyecto y en general)	3	3
			Atributos percibidos de la gerente		3	3
				Capacidad, visión, experiencia	3	3
		<i>El proceso</i>			1	1
			El aprendizaje		1	1
				Mayor conocimiento mutuo	1	1
		<i>La orquestación</i>			1	1
			Actuaciones orquestadas		1	1
				Formación y coaching	1	1
	Confianza inicial centrada en el proyecto				9	15

	Aspectos subyacentes					
		<i>El contexto</i>			7	8
			Factores relacionales previos		2	3
				Confianza centrada en la comarca	2	3
			Factores institucionales		5	5
				Concesión del PDGT por parte de las administraciones provincial, regional	5	5
	Confianza durante el proceso centrada en el proyecto				22	173
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			19	95
			Resultados en el proceso		18	54
				Genérica	16	25
				Renovación de fondos (PST)	7	8
				Cohesión	8	12
				Reconocimiento y apoyo de las administraciones	4	6
				Visibilidad	3	3
			El aprendizaje		6	9
				Conocimiento del proyecto	6	9
			El desarrollo de relaciones		11	32
				Confianza en la comarca	5	8
				Confianza en los actores	8	20
				Confianza en la Mancomunidad	4	4
		<i>La orquestación</i>			10	18
			Enfoque en la co-creación		7	9
			Actuaciones orquestadas		7	9
				Co-creación de la marca	3	3
				Co-creación de la estructura de gobernanza	3	3
				Formación y acompañamiento	3	3
Desarrollo del compromiso	Compromiso inicial centrado en la comarca (OCC)				9	22
	Aspectos subyacentes					

		<i>El contexto</i>			3	8
			Atributos del ecosistema comarcal		3	8
				Necesidades de la comarca	3	8
		<i>Los actores</i>			7	10
			Atributos de los actores		7	10
				Orientación comarcal	7	10
	Compromiso durante el proceso centrado en la comarca (OCC)				11	26
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			2	2
			Aprendizaje		1	2
				Mayor conocimiento de la comarca	1	2
		<i>La orquestación</i>			1	1
			Actuaciones orquestadas		1	1
				Co-creación de la marca	1	1
	Compromiso inicial centrado en la Mancomunidad (OF)				-	-
	Compromiso durante el proceso centrado en la Mancomunidad (OF)				7	9
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			4	4
			El desarrollo de relaciones		4	4
				Mayor relación, relación más estrecha con la Mancomunidad	4	4
Desarrollo de la identificación	Identificación inicial centrada en la comarca (OCC)				9	11
	Aspectos subyacentes					
		<i>El contexto</i>			1	2
			Atributos del ecosistema comarcal		1	2
				Iniciativas y marcas comarcales existentes	1	2

	Identificación durante el proceso centrada en la comarca (OCC)				19	40
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			1	1
			El aprendizaje		1	1
				Mayor conocimiento de la comarca	1	1
		<i>La orquestación</i>			11	22
			Actuaciones orquestadas		11	22
				Co-creación de la marca (identificación con la marca)	11	22
	Identificación inicial centrada en la Mancomunidad (OF)				-	-
	Identificación durante el proceso centrada en la en la Mancomunidad (OF)				2	2
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			2	2
			El desarrollo de relaciones		2	2
				Identificación con el proyecto	1	1
				Identificación con la comarca	1	1
	Identificación inicial centrada en los actores	<i>Genérica</i>			2	3
	Identificación durante el proceso centrada en los actores				13	17
	Aspectos subyacentes					
		<i>El proceso</i>			6	6
			Desarrollo de relaciones		6	6
				Identificación con el proyecto	6	6
	Identificación inicial centrada en el proyecto				-	-
	Identificación durante el proceso centrada en el proyecto				17	32
	Aspectos subyacentes					

		<i>La orquestación</i>			9	13
			Actuaciones orquestadas		9	13
				Co-creación de la marca	9	13
Tema	Código nivel 1	Código nivel 2	Código nivel 3	Código nivel 4	N. de actores que citan	N. de referencias
Mantenimiento de la implicación	Implicación cognitivo-afectiva					
		<i>Predisposición para seguir implicados-Motivación</i>			23	78
			Genérica		18	40
			Mayor motivación		16	27
			Igual motivación		7	11
	Recursos que invierten					
		<i>Recursos operantes</i>			19	57
			Cognitivos		8	15
				Capacidades y habilidades, conocimientos experto y práctico, ideas	8	15
			Cognitivo-afectivos		13	24
				Valores, visión de la entidad representada	5	5
				Ilusión	10	16
				Confianza	2	3
			Afectivos		4	4
				Cariño, amor, pasión	4	4
			De tiempo		9	11
				Tiempo	9	11
			Relacionales, sociales		1	3
				Relaciones y contactos	1	3
		<i>Recursos operandos</i>			5	8
			Económicos		5	8
				Aportación económica	3	3

	Implicación conductual			Coste de oportunidad	3	5
		Prácticas de normalización e institucionalización			2	7
			Comportamiento de coordinación y orquestación del proyecto		2	7
		Prácticas de representación y vinculación			16	67
			Comportamiento de consulta, codecisión		6	6
				Sobre actuaciones del proyecto	5	5
				Sobre otras actuaciones	1	1
			Comportamiento de representación		8	23
				Defender intereses propios	6	13
				Aportar la visión particular	5	10
			Comportamiento de co-desarrollo		6	7
				Co-ideación de las actuaciones del proyecto	6	7
			Comportamiento de influencia		7	20
				En actores implicados para que sigan implicados en el proyecto	2	4
				En actores no implicados	7	16
			Comportamiento de movilización		4	11
				De actores no implicados hacia el proyecto	2	5

				De actores implicados o no hacia otros proyectos	4	6
		<i>Prácticas de materialización</i>			9	24
			Comportamiento de codesarrollo		3	4
				Co-creación de las actuaciones del proyecto	3	4
			Comportamiento de aumento		7	20
	Aspectos subyacentes					
		<i>El contexto</i>			12	16
			Atributos del ecosistema comarcal		4	6
				Amenazas y necesidades de la comarca	4	6
			Factores institucionales		1	2
				Concesión del Plan de Sostenibilidad Turística por parte de las administraciones regional y provincial	1	2
			El entorno de la co-creación		7	8
				Receptividad	4	5
				Equidad	3	3
		<i>Los actores</i>			14	62
			Papel percibido de la persona que coordina el proyecto		3	3
				Papel motivador	3	3
			Papel percibido de la gerente		2	2
				Papel motivador	2	2
			Papel percibido de otros actores individuales		2	4
				Papel motivador	2	4
			Atributos de los actores		13	39
				Perspectiva de largo plazo	10	15
				Altruismo	5	7

				Orientación comarcal	7	10
				Responsabilidad	6	7
			Atributos percibidos de los actores		10	14
		<i>El proceso</i>		Implicación y motivación de los demás	10	14
					20	139
			El aprendizaje		7	17
				Conocimiento del proyecto	6	12
				Conocimiento de los plazos del proyecto	2	2
				Conocimiento técnico sobre turismo	2	3
			Desarrollo de relaciones		19	83
				Confianza en el proyecto	14	33
				Satisfacción con el proyecto	10	14
				Identificación con el proyecto	6	14
		<i>La orquestación</i>		Confianza en los actores	6	7
				Identificación con los actores	5	7
				Confianza en la comarca	4	5
				Compromiso con la comarca	3	3
			Avance en las actuaciones y resultados		14	26
				Plan de sostenibilidad (PST)	1	2
				Reconocimiento	3	4
				Avance y resultados (genérico)	13	20
			Experiencia		8	13
				Aprendizaje	2	2
		<i>La orquestación</i>		Disfrute	5	8
				Experiencia de participar (genérico)	3	3
					4	5
			Actuaciones orquestadas		4	5
				Co-creación de la marca	4	5
Tema	Código nivel 1	Código nivel 2	Código nivel 3	Código nivel 4	N. de actores que citan	N. de referencias

Ajuste de Intereses y expectativas	Intereses y expectativas al inicio del proceso	Intereses y expectativas centrados en el nivel compartido			19	63
			Centrados en la comarca		17	47
				Sostenibilidad comarcal	11	22
				Visibilidad y posicionamiento de la comarca	7	8
				Autoconocimiento y orgullo de pertenencia	-	-
			Centrados en el proyecto		19	47
				Cohesión, unir fuerzas a favor del proyecto	11	20
				Creación y desarrollo del destino turístico	11	17
				Visibilidad y posicionamiento del destino	8	9
				Implicar a más actores en el proyecto	-	-
				Aportar, contribuir	4	5
				Otros (planificación, creación de producto turístico, generar visitas)	6	8
		Intereses y expectativas centrados en el nivel particular			17	47
			Centrados en la entidad o grupo de interés representado		14	37
				Ejercer la responsabilidad de representar a la entidad o grupos de interés	11	17
				Conseguir resultados para la entidad representada	10	47
				Aportar a la entidad representada	-	-
				Establecimientos de alianzas, contactos y relaciones	1	5
				Creación de empresas turísticas (municipio)	2	2

				Visibilidad y posicionamiento de la entidad representada	7	10
				Sostenibilidad (municipio)	2	5
				Autoconocimiento y orgullo de pertenencia al municipio	-	-
			Centrados en uno mismo (personal y profesional)		6	13
				Visibilidad personal	2	2
				Establecimiento de contactos y relaciones	1	2
				Curiosidad	1	1
				Legitimidad personal	1	1
				Poder vivir en la comarca	1	1
				Orgullo personal	2	4
				Conocer gente, conocer la comarca	1	3
	Intereses y expectativas durante el proceso	Intereses y expectativas centrados en el nivel compartido			23	52
			Centrados en la comarca		16	32
				Sostenibilidad comarcal	9	15
				Visibilidad y posicionamiento de la comarca	4	5
				Autoconocimiento y orgullo de pertenencia	3	4
			Centrados en el proyecto		17	29
				Cohesión, unir fuerzas a favor del proyecto	-	-
				Creación y desarrollo del destino turístico	8	8
				Visibilidad y posicionamiento del destino	4	4
				Implicar a más actores en el proyecto	3	3
				Aportar, contribuir	1	1
				Otros (planificación, creación de producto turístico, generar visitas)	3	3

		Intereses y expectativas centrados en el nivel particular			6	8
			Centrados en la entidad o grupo de interés representado		5	6
				Ejercer la responsabilidad de representar a la entidad o grupos de interés	-	-
				Conseguir resultados para la entidad representada	5	6
				Aportar a la entidad representada	3	4
				Establecimientos de alianzas, contactos y relaciones	1	1
				Creación de empresas turísticas (municipio)	1	1
				Visibilidad y posicionamiento de la entidad representada	-	-
				Sostenibilidad (municipio)	-	-
				Autoconocimiento y orgullo de pertenencia al municipio	1	1
			Centrados en uno mismo (personal y profesional)		2	2
				Visibilidad personal	-	-
				Establecimiento de contactos y relaciones	-	-
				Curiosidad	-	-
				Legitimidad personal	-	-
				Poder vivir en la comarca	2	2
				Orgullo personal	-	-
				Conocer gente, conocer la comarca	-	-
		Objetivo común			23	32
	Aspectos subyacentes					
		El contexto			12	17
			Condiciones del entorno de la co-creación		12	17

				Diálogo	5	7
				Empatía	3	3
				Cesión de intereses particulares	5	7
		Los actores			15	35
			Papel percibido de la Mancomunidad		2	3
				Papel de integración	2	3
			Papel percibido de los profesionales externos		2	2
				Papel modulador, mediador	2	2
			Papel percibido de los técnicos municipales y concejales		3	4
				Papel mediador	3	4
			Papel percibido del presidente de la Mancomunidad		4	5
				Papel conciliador, mediador	4	5
			Papel percibido de actores individuales		5	9
				Papel integrador, cohesionador de Candela	3	5
				Papel integrador, cohesionado, de Leo	2	2
				Papel conciliador de José Lorenzo	2	2
			Atributos percibidos de los actores		6	7
				Orientación comarcal	6	7
			Atributos percibidos del equipo de gobernanza		2	3
				Orientación comarcal	2	3
			Atributos percibidos de la persona que coordina el proceso		1	1
				Flexibilidad	1	1
			Atributos percibidos de otros actores individuales		1	1
				Orientación comarcal de Leo	1	1

		<i>El proceso</i>			18	35
			Genérico		3	3
			Aprendizaje		8	12
				Conocimiento del proyecto, de su potencial y plazos	5	6
				Conocimiento de los actores, de sus condicionantes y demandas	4	6
			Desarrollo de relaciones		9	12
				Buenas relaciones establecidas entre actores	3	5
				Identificación con el proyecto	6	7
			Avance y resultados en el proceso		7	8
		La orquestación			13	22
			Enfoque en la co-creación		6	6
				Planificación adaptativa	6	6
				Adaptación del proyecto a las necesidades de los actores	3	3
				Adaptación de los actores a los condicionantes del resto de los actores y al proyecto	3	3
			Actuaciones orquestadas		11	16
				Co-creación de la marca	2	3
				Co-creación de la estructura de gobernanza	4	7
				Formación y acompañamiento	5	6

OCC: objeto de la co-creación; OF: organización focal

Fuente: Extraído de NVivo

