



Institución Universitaria

**Relación de la co-creación de valor
en el desempeño de la organización
deportiva:
Caso Liga de Ciclismo de Antioquia**

Alberto León Agudelo Castañeda

Facultad de ciencias Económicas y administrativas

Medellín, Colombia

2017

Relación de la co-creación de valor en el desempeño de la organización deportiva – Caso Liga de Ciclismo de Antioquia.

Alberto León Agudelo Castañeda

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
**Magister en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo
Regional**

Director:

Ph. D (c)., Jorge Iván Brand Ortiz

Línea de Investigación:

Gestión de la innovación tecnológica

Instituto Tecnológico Metropolitano
Facultad de ciencias Económicas y administrativas
Medellín, Colombia
2017

Dedicatoria

A las mujeres más importantes de mi vida: mi hija Samantha, mi esposa Catalina, mi hermana Astrid y mi madre María. Ellas son la razón de mi lucha, de mis logros y de mis sueños.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por sus bondades y ofrendas, a mi madre por negarse a mi rendición y ayudarme siempre y más de lo merecido, a mi esposa por ser cómplice de mis locuras buenas, a mi hermana por inspirarme con su disciplina, a mi hija por darme alegría en medio de la desesperanza, a mi director por su confianza en mis capacidades y su interés permanente en el logro de la excelencia.

Resumen

Este trabajo de investigación pretende establecer las relaciones entre la co-creación de valor y el desempeño de las organizaciones deportivas, existentes en la Liga de Ciclismo de Antioquia.

Para lograr este objetivo, se implementa una metodología cualitativa basada en un estudio de caso, tomando como unidad de análisis la Liga de Ciclismo de Antioquia y utilizando la entrevista en profundidad y el grupo focal como instrumentos de recolección de la información.

Se ha evidenciado que el proceso de co-creación de valor en la Liga de Ciclismo de Antioquia, influye de manera positiva y directa en el mejoramiento de su desempeño. Adicionalmente, se han identificado los grupos de interés que más participan en la creación conjunta de valor, los factores internos y externos más influyentes en el desempeño de la Liga de Ciclismo de Antioquia y las dimensiones del desempeño que mejor se relacionan con la co-creación de valor.

El estudio hace una contribución teórica a través de la clasificación de los marcos teóricos recientes y sus particularidades en torno a los conceptos de co-creación de valor y desempeño de las organizaciones deportivas.

La contribución empírica radica en el desarrollo de un estudio de caso que proporciona elementos de medición y análisis a las investigaciones posteriores en el campo de innovación en el deporte y en el contexto general de las organizaciones deportivas.

Palabras clave: Co-creación de valor, desempeño de la organización deportiva

Abstract

This research work aims to establish the relationships between the value co-creation and the sports organizations performance, existing in the Antioquia Cycling League.

To achieve this objective, a qualitative methodology based on a case study is implemented, taking as a unit of analysis the Antioquia Cycling League and using the in-depth interview and the focus group as instruments for obtaining information.

It has been shown that the process of value co-creation in the Antioquia Cycling League, influences positively and directly in the improvement of its performance. Additionally, the interest groups that participate most in the joint creation of value, the internal and external factors most influential in the League performance, and the performance dimensions that best relate to the value co-creation have been identified.

The study makes a theoretical contribution through the classification of recent theoretical frameworks and their particularities around the concepts of value co-creation and sports organizations performance.

The empirical contribution lies in the development of a case study that provides elements of measurement and analysis to subsequent research in the field of innovation in sport and in the general context of sports organizations.

Key words: Value co-creation, sports organization performance

Contenido

	Pág.
Introducción	14
Capítulo 1. Contextualización	17
1.1 Antecedentes y justificación	17
1.2 Pregunta de investigación	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
Capítulo 2. Marco teórico	21
2.1 Co-creación de valor	21
2.1.1 Lógica del Servicio Dominante (LSD)	27
2.1.2 Interacciones para la co-creación de valor - Modelo DART	30
2.1.3 Co-creación de valor en las organizaciones deportivas	31
2.1.4 El papel de los stakeholders en la co-creación de valor.....	37
2.2 Desempeño de las organizaciones deportivas	43
2.3 Implicaciones para la práctica	48
2.4 Conclusiones del capítulo	48
Capítulo 3. Metodología	50
3.1 Método de investigación	50
3.2 Estudio de casos	51
3.2.1 Diseño del estudio de casos	53
3.2.2 Recolección de datos	60
3.2.3 Análisis de los datos del caso	61
3.2.4 Criterios de rigor en la investigación	62
3.3 Hallazgos	65
3.3.1 Hallazgos a partir de las entrevistas en profundidad	65
3.3.2 Hallazgos a partir del grupo focal	72
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones	81
4.1 Conclusiones en relación con el objetivo general	81
4.2 Conclusiones en relación con los objetivos específicos	82
4.3 Límites de la investigación	84
4.4 Investigaciones futuras	84
4.5 Recomendaciones	85
Anexos	86
Bibliografía	122

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Bloques de interacciones para la co-creación de valor</i>	31
Figura 2 <i>Etapas del estudio de caso</i>	51
Figura 3 <i>Red Semántica 1 – Diálogo</i>	65
Figura 4 <i>Red Semántica 2 – Acceso</i>	67
Figura 5 <i>Red Semántica 3 – Riesgo</i>	68
Figura 6 <i>Red Semántica 4 – Transparencia</i>	69
Figura 7 <i>Red Semántica 5 - Relaciones más influyentes con stakeholders</i>	72
Figura 8 <i>Red Semántica 7 - Creación de nuevos productos con stakeholders</i>	73
Figura 9 <i>Red Semántica 8 - Factores influyentes en el desempeño óptimo</i>	75
Figura 10 <i>Red Semántica 9 - Calificación de factores</i>	76
Figura 11 <i>Red Semántica 10 - Visión sobre el desempeño óptimo de la LAC</i>	77
Figura 12 <i>Red Semántica 11 - Dimensiones con mayor influencia de la CCV</i>	78

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Conceptos de co-creación de valor</i>	22
Tabla 2 <i>Diferencias primordiales entre la LPD y la LSD</i>	28
Tabla 3 <i>Niveles de investigación de la co-creación de valor</i>	32
Tabla 4 <i>Marco teórico del valor en el deporte</i>	33
Tabla 5 <i>Contribuciones sobre co-creación de valor en la organización deportiva</i>	35
Tabla 6 <i>Principales estudios sobre los stakeholders</i>	37
Tabla 7 <i>Clasificación de las organizaciones deportivas desde diferentes criterios</i>	44
Tabla 8 <i>Conceptos en torno al desempeño de la organización deportiva</i>	46
Tabla 9 <i>Dimensiones del desempeño de la organización deportiva</i>	47
Tabla 10 <i>Antecedentes históricos de la Liga de Ciclismo de Antioquia</i>	54
Tabla 11 <i>Protocolo para el trabajo de campo</i>	56
Tabla 12 <i>Guion de preguntas de la entrevista en profundidad</i>	58
Tabla 13 <i>Preguntas del grupo focal</i>	59
Tabla 14 <i>Particularidades de la recolección de datos</i>	60
Tabla 15 <i>Criterios éticos y de rigor en la investigación cualitativa</i>	63
Tabla 16 <i>Hallazgos obtenidos de la entrevista en profundidad y variables asociadas</i>	71
Tabla 17 <i>Principales hallazgos provenientes del grupo focal</i>	79

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura Término

IA	Innovación abierta
LSD	Lógica del Servicio Dominante
LPD	Lógica del Producto Dominante
CV	Creación de Valor
CCV	Co-creación de Valor
DART	Diálogo, Acceso, Riesgo, Transparencia
OD	Organización Deportiva
PD	Productos Deportivos
DOD	Desempeño de la Organización Deportiva
LAC	Liga de Ciclismo de Antioquia

Introducción

El objetivo principal de este trabajo de investigación es establecer las relaciones entre la co-creación de valor y el desempeño de las organizaciones deportivas, existentes en la Liga de Ciclismo de Antioquia. Para lograrlo, se han explorado y clasificado, en primera instancia, los conceptos más recientes que se vinculan a estos dos constructos y a su posible relación, que están fundamentados en teorías de la administración, de las organizaciones, del mercadeo y de las organizaciones deportivas.

En ese contexto, se destacan la Lógica del Servicio Dominante (LSD) introducida por Vargo & Lusch (2004, 2008), que rompe con el esquema organizacional de crear valor de manera unilateral a través de los productos, y propone que el valor se crea gracias a la participación colectiva de sus clientes que las organizaciones obtienen una valoración de su oferta.

También sobresale el aporte de Prahalad & Ramaswamy (2004), quienes refuerzan la LSD afirmando que esa vinculación entre los clientes y la organización, que denominan interacciones, permiten crear valor cuando son de alta calidad porque surgen de las experiencias únicas, favoreciendo los resultados de la creación colectiva. Para cimentar su teoría, crean un sistema basado en bloques de construcción de las interacciones entre la organización y sus clientes que facilitan las experiencias de co-creación, el cual bautizaron DART (D = Diálogo, A = Acceso, R = Riesgos, T = Transparencia).

En lo concerniente a la aplicación de la co-creación de valor en las organizaciones deportivas, Woratschek, Horbelb & Popp (2014) emergen como protagonistas gracias a que, apoyados en la Lógica del Servicio Dominante de Vargo & Lusch (2004), han creado un marco teórico aplicable a la gestión deportiva en el cual establecen tres niveles de investigación y análisis de la co-creación de valor. Igual de valiosa es la contribución de Winand, Zintz, Bayle & Robinson (2010), quienes han creado y validado un modelo de medición del desempeño de las organizaciones deportivas, basado en indicadores de tipo cuantitativo.

Se pretende entonces, ahondar en la relación que tiene, para el desempeño de la organización deportiva, la interacción con sus diferentes grupos de interés (stakeholders) que permite establecer un mayor valor para ambos.

En cuanto a la metodología, el trabajo se basa en un estudio de caso en el cual la unidad de análisis es una organización deportiva de Antioquia y hace uso de la entrevista en profundidad y el grupo focal como instrumentos de recolección de datos, adoptando un enfoque interpretativo de los mismos, para evaluar el marco de la co-creación de valor en el contexto del desempeño de las organizaciones deportivas. Es esa parte metodológica la que se convierte en la contribución empírica del trabajo de investigación, en el contexto colombiano de las organizaciones y específicamente las que pertenecen al mundo del deporte.

Teniendo en cuenta los objetivos, se plantean 4 capítulos en este trabajo de investigación.

El capítulo 1 es de contextualización y contempla los antecedentes que originan la situación problemática, la justificación para realizar este trabajo investigativo, la pregunta y los objetivos de la investigación. En él se destaca como conclusión importante que la aplicación al DOD de la CCV es un tema poco explorado sobretodo de manera empírica y tiene muchos más grandes vacíos en Colombia, por lo que un estudio de casos sería una buena manera de validarlo.

El capítulo 2, contiene la revisión de la literatura que permite identificar los antecedentes teóricos de los conceptos que delimitan el alcance de este trabajo, que incluyen la co-creación de valor (CCV), la Lógica del Servicio Dominante (LSD), los bloques de interacción DART (D: diálogo; A: acceso; R: riesgos-beneficios y T: transparencia), la co-creación de valor y el desempeño en las organizaciones deportivas. En este capítulo, además, se ilustran las teorías que permiten fundar estos conceptos y han permitido que la CCV se convierta en un movimiento social que respalda su aplicación y sus consecuencias en el mercadeo y las organizaciones.

El capítulo 3 presenta la metodología de la investigación utilizada en este trabajo. En él se incluyen el método de investigación, el soporte teórico para el estudio de caso y su diseño respectivo, los fundamentos teóricos que dan validez al uso de estas herramientas de investigación cualitativa, y al software elegido para el análisis de los datos, y los hallazgos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Asimismo, se verifica la efectividad de la escala que ha sido adoptada para determinar las relaciones entre la CCV y el desempeño de una OD.

El capítulo 4 incluye las conclusiones y recomendaciones emanadas del contenido de este trabajo, sumadas a las implicaciones que tienen los resultados obtenidos para futuras líneas de investigación.

Capítulo 1. Contextualización

1.1 Antecedentes y justificación

En la economía actual, han de prosperar las organizaciones que pueden diferenciarse creando valor al desarrollar innovación, como nuevas formas de hacer las cosas con nuevos métodos y nuevas tecnologías (Lepak, Smith, & Taylor, 2007). Sin embargo, la estandarización en bienes y servicios ha dificultado esa diferenciación frente a sus competidores (Roser, Samson, Cruz-Valdivieso, & Humphreys, 2009). Por consiguiente, es necesario desarrollar nuevos productos (bienes y servicios) que generen valor, aun cuando existe más creación de valor fuera de la organización que dentro de ella, siendo necesario que ese valor esté dado, no sólo en relación con la oferta de las organizaciones, sino en relación con los clientes y los demás grupos de interés que rodean a la organización, en una era en la cual se hace uso de la IA para acelerar la innovación interna y expandir los mercados (Zwass, 2010).

En consecuencia, la co-creación surge como un concepto que aporta maneras diferentes de crear valor por parte de las organizaciones, centradas en el servicio y no en los bienes, en las cuales los grupos de interés (stakeholders) se involucran activamente en la creación de experiencias colectivas que contribuyen al avance social, organizacional y comercial (Prahalad & Ramaswamy, (2004); Roser et al. (2009); Vargo & Lusch (2004); Vargo & Lusch (2010), Vargo, Maglio, & Akaka (2008).

Aun cuando han transcurrido más de diez años en los cuales el tema de la co-creación se ha estudiado de manera extensiva (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015), los artículos científicos basados en casos deben continuarse (Banyte & Dovaliene, 2014; Sarmah, Islam, & Rahman, 2015). Lo anterior es confirmado por Skaržauskaitė (2013), quien se ha dedicado al análisis de sus orígenes intelectuales de la co-creación y al estudio de los modelos existentes, declarando que es necesario realizar más investigaciones que provean evidencia empírica, ofreciendo así una oportunidad de contribuir a la medición y la gestión de la co-creación con estudios experimentales.

Así mismo, varios autores han reconocido limitaciones en la validación empírica de sus propias investigaciones sobre la CCV, especialmente en su faceta estratégica (Restuccia & Ouellet (2009), e invitan a comprobar la importancia del modelo DART en la CCV, al

igual que el comportamiento del cliente y demás stakeholders en un contexto cultural y geográfico más amplio, que incorpore las implicaciones que ese comportamiento genera en las ventas, la rentabilidad y otros aspectos relacionados (Yi & Gong, 2013). Otros investigadores proponen examinar el papel de la confianza y el contexto cultural como factores que pueden llevar a la interrupción y destrucción de valor (Agrawal, Kaushik, & Rahman, 2015); realizar exploraciones para responder cómo deben ser calculados y compartidos los resultados monetarios de los procesos de CCV a nivel de red de valor (Jaakkola & Hakanen, 2013). En esa misma dinámica de la red, algunos recomiendan contemplar los diferentes contextos del enfoque triádico, que comprenda no sólo la perspectiva de las organizaciones y de los consumidores, sino que integre a otros stakeholders (Agrawal et al., 2015; Nätti, Pekkarinen, Hartikka, & Holappa (2014). Como resultado de estos modelos y propuestas, se desprende que es relevante continuar realizando estudios de carácter empírico relacionados con la CCV.

De igual manera ocurre con los estudios aplicados a las organizaciones deportivas (OD), en los cuales diversos autores han advertido sobre la necesidad de realizar estudios de carácter empírico de CCV en las OD. Entre ellos se destacan algunas investigaciones más recientes que han contemplado las relaciones interinstitucionales en las OD sin ánimo de lucro, y se han orientado a la relación entre la comunidad de OD y los patrocinadores (Misener & Doherty, 2013; Misener & Doherty, 2014). Entretanto, otros estudios se han enfocado en la medición y segmentación de los fanáticos del deporte que usan las redes de asociación de marca (Bouzdine-Chameeva, Ferrand, Valette-Florence, & Chanavat, 2015).

En lo que respecta al campo específico de la CCV en el deporte, existen aportes en torno a la gestión de las OD en el tema de CV, enfocado en el valor de marca vinculado a la gestión en el deporte profesional (Villarejo-Ramos & Martín-Velicia 2007), los que se orientan a indagar sobre los antecedentes y las consecuencias del comportamiento ritualizado del espectador (McDonald & Karg, 2014), y los que, fundamentados en la perspectiva de la Lógica del Servicio Dominante (LSD) introducida propuesta por Vargo & Lusch (2004), analizan las implicaciones de esta lógica en la gestión deportiva, concluyendo que el valor en el deporte se crea en niveles diferentes con participación de distintos actores en cada uno de ellos (Woratschek et al, 2014).

En el tema de la medición del desempeño de organizaciones deportivas (DOD), pueden destacarse algunas investigaciones. Entre ellas, la de Madella, Bayle & Tome (2005) para quienes la medición del desempeño organizacional en el contexto deportivo demanda un enfoque multidimensional que combine medidas financieras y no financieras. Por su parte, Winand et al. (2010) proponen un modelo de medición del desempeño de la organización, considerando objetivos estratégicos distribuidos en cinco dimensiones principales: deporte, cliente, comunicación e imagen, finanzas, organización. Estos autores reconocen la necesidad de más estudios que combinen datos cuantitativos y juicios cualitativos para evaluar el desempeño organizacional. De modo semejante, Winand et al. (2012), encaminados en el desempeño de la organización sin ánimo de lucro y los órganos rectores del deporte regional, aceptan que existen limitaciones metodológicas en su investigación cualitativa e invitan a no descuidar los factores que hacen parte del funcionamiento interno de cada organización.

Planteamiento del problema

De acuerdo con los antecedentes descritos anteriormente, se destacan tres conclusiones fundamentales. La *primera*, se requiere ahondar en estudios empíricos referentes a la creación de valor en conjunto (Restuccia & Ouellet, 2009; Yi & Gong, 2013); la *segunda*, las organizaciones deportivas adolecen de estudios en CCV (véase Woratschek et al., 2014); y la *tercera*, son escasos los estudios que relacionan la CCV y el DOD (véase Winand et al., 2010).

Las conclusiones dan origen a las siguientes premisas:

- Es necesario fortalecer los estudios empíricos para las organizaciones, mediante investigaciones en co-creación de valor.
- Es imperioso contribuir en trabajos de investigación que relacionen la co-creación de valor y las organizaciones deportivas.
- Es fundamental realizar estudios acerca del desempeño en organizaciones deportivas, tomando como factor influyente la innovación.

En atención a estas premisas, la contribución principal de este trabajo de investigación consiste en relacionar conocimientos teóricos y empíricos de la CCV en el DOD, a partir del desarrollo de una metodología cualitativa en la cual se ha tenido presente la construcción de un instrumento bajo escalas de medición validadas.

1.2 Pregunta de investigación

La pregunta concluyente que enmarca esta propuesta es:

¿Qué relaciones existen entre la co-creación de valor y el desempeño en la Liga Antioqueña de Ciclismo?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer las relaciones entre la co-creación de valor y el desempeño de las organizaciones deportivas existentes en la Liga de Ciclismo de Antioquia.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1.3.2.1 Identificar modelos, métodos y metodologías aplicados en la co-creación de valor y el desempeño de la organización deportiva para obtener una fundamentación teórica y empírica.
- 1.3.2.2 Analizar los fundamentos teóricos y empíricos de la co-creación de valor y el desempeño de las organizaciones deportivas para establecer sus relaciones.
- 1.3.2.3 Evaluar en la Liga antioqueña de ciclismo la co-creación de valor y su desempeño para determinar sus relaciones.

Capítulo 2. Marco teórico

Este capítulo comienza contextualizando la CCV dentro del mundo de la innovación. Luego, gracias a una revisión exhaustiva de la literatura, identifica y explica diversas definiciones de CCV, y explora las particularidades de las corrientes que dieron vida a cada una de las definiciones de co-creación enfocada en el fenómeno del valor, destacando los principios y las implicaciones de la Lógica del Servicio Dominante - LSD y las que aportan escalas de medición validadas que permitan adaptaciones cualitativas empíricas.

Además, se presta especial atención a la aplicación del concepto de CCV en las OD, a las diversas concepciones que se tienen de una OD y a las diferentes maneras de medir su desempeño.

También se enfatiza en las implicaciones prácticas que se derivan de las brechas relevantes y las oportunidades que existen para este trabajo de investigación e investigaciones posteriores, en particular las existentes en torno al estudio de las relaciones entre la CCV y el DOD.

2.1 Co-creación de valor

Antes de adentrarse en el marco conceptual de la co-creación de valor, es importante entender que la definición tiene sus cimientos en la teoría de la innovación abierta como estrategia para la ventaja competitiva (Chesbrough, 2013).

Christensen (1997) ilustra al respecto afirmando que la ventaja competitiva se debe a la existencia de corrientes de innovaciones estratégicas disruptivas, que surgen generalmente de actividades de creación de valor. En esencia, las innovaciones disruptivas crean nuevas formas de competir a través de la explotación de oportunidades empresariales basadas en nuevas combinaciones de recursos y nuevas capacidades que dan origen a nuevos mercados y modelos de negocio. Posteriormente, Christensen (2003), concluye que una efectiva estrategia de innovación abierta permite la captura de una porción del valor que se crea a partir de ella convirtiéndose en una condición para el sostenimiento de un modelo de negocio. Lo anterior concuerda con Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2007), quienes opinan que las organizaciones están experimentando con nuevos modelos de negocio basados en el aprovechamiento de la creatividad colectiva a

través de la innovación abierta; y con Creamer & Amaria (2012), que han asociado el crecimiento y la innovación de las organizaciones con un modelo abierto de colaboraciones y experimentación que transforma los negocios y logra ventaja competitiva positiva a través de sus recursos, su cultura corporativa, su liderazgo y el compromiso de su alta dirección, reflejando en desempeño la implementación de sus estrategias empresariales. En consecuencia, la co-creación de valor es para algunos un tipo de innovación abierta (Iqbal, A. (2013) o se manifiesta para otros como una de las dimensiones de la innovación abierta, en la relación que existe entre las organizaciones como coordinadoras de desarrollo de nuevos productos, y los clientes individuales como sus micro consumidores (Fisher, 2014).

Ahora bien, en torno al concepto específico de la CCV, la revisión de la literatura permitió la recolección de diferentes definiciones. En la tabla 1 se recogen los aportes de los más importantes autores dedicados a este tema en la última década desde el año 2004 hasta el año 2015 y las particularidades de sus teorías y posiciones.

Tabla 1
Conceptos de co-creación de valor

Autor/Año	Concepto de Co-creación de valor	Particularidades de la posición de los autores
Vargo & Lusch (2004)	La co-creación es un proceso en el cual las interacciones y el diálogo implican relaciones que trascienden a las relaciones estrictamente comerciales.	Proponen una Lógica del Servicio Dominante (LSD) que contrasta con la lógica de los bienes dominantes (LBD), proporcionando así un marco para pensar más claramente acerca del concepto de servicio y su papel en el intercambio y la competencia.
Prahalad & Ramaswamy (2004)	El valor se establece primordialmente porque una persona elige interactuar con el entorno de experiencia que la organización le suministra y por las interacciones que tienen lugar durante el proceso.	Establecen que el diálogo, el acceso, los riesgos-beneficios y la transparencia (DART), son las cuatro dimensiones o bloques de construcción de las interacciones entre la organización y los consumidores, que facilitan las experiencias de CCV.

Autor/Año	Concepto de Co-creación de valor	Particularidades de la posición de los autores
Vargo & Lusch (2008)	<p>El valor sólo es posible cuando el producto (bien o servicio) es usado y para determinar ese valor, la experiencia y la percepción sobre la misma son fundamentales. Por lo tanto, existe una naturaleza de experiencias en la CCV.</p>	<p>Manifiestan que el servicio, definido como el proceso de uso de los conocimientos y habilidades para el beneficio de la otra parte, es la base del intercambio económico y social. Si bien los bienes siguen siendo importantes, en la Lógica del Servicio Dominante, no son factores primarios en el intercambio y la creación de valor.</p>
Payne, Storbacka & Frow, (2008)	<p>La creación de valor se facilita cuando interactúan procesos y recursos diseñados y gestionados.</p>	<p>Desarrollaron un marco para la gestión de la CCV bajo la visión de procesos incorporando tres componentes principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Procesos de creación de valor de cliente.• Procesos de creación de valor de proveedores.• Procesos de encuentros entre cliente y proveedor.
Roser et al. (2009)	<p>La CCV se obtiene por la creatividad e impacto de las interacciones que se dan en diferentes puntos de la cadena de valor, como, por ejemplo, las interacciones que se dan entre consumidores con otros consumidores, con el producto o con las empresas.</p>	<p>Enfatizan en la necesidad de apoyar la calidad de las interacciones sociales para una co-creación exitosa.</p>

Autor/Año	Concepto de Co-creación de valor	Particularidades de la posición de los autores
Zwass (2010)	<p>La co-creación incluye actividades autónomas por parte de los individuos y las comunidades, así como por actividades realizadas conjuntamente con el productor.</p>	<p>Propone un marco taxonómico en el cual el valor co-creado genera beneficios económicos con los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-creadores (desarrolladores, motivación) • Tareas (características) • Procesos (gobernanza dada por incentivos y soporte a las tecnologías de información) • Valor co-creado (co-creación autónoma, co-creación patrocinada)
Gummesson & Mele (2010)	<p>La co-creación es un proceso que permite a un actor, con base en sus expectativas, necesidades y capacidades, intentar igualar recursos, procesos y resultados para entrar en los procesos de creación de valor de otras partes, apoyarlos y beneficiarse de ellos.</p>	<p>La CCV es un proceso que se logra a través de la red y las interacciones de recursos entre diferentes actores, que se compone de tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento del diálogo • Transferencia y aprendizaje de conocimiento • La integración de recursos
Seppä & Tanev (2011)	<p>La CCV requiere de la participación activa de los clientes en el diseño y desarrollo de productos personalizados y de las experiencias derivadas de su uso.</p>	<p>Retoman la definición usada por Prahalad & Ramaswamy (2004), resaltando la importancia de la co-creación en el desarrollo de nuevos ecosistemas de negocios, en los cuales las universidades tienen un papel importante en fomentar el espíritu empresarial, la transferencia de tecnología y la creación de enfoques de administración de empresas.</p>

Autor/Año	Concepto de Co-creación de valor	Particularidades de la posición de los autores
Cherif & Miled (2013)	La experiencia del cliente, cuyo papel ha trascendido a la acción y la producción, contribuye a la creación de valor gracias a la interacción que se origina en su participación con los eventos de marca, generando mejores ideas y productos.	Reconocen la LSD de Vargo & Lush (2004) como el origen del concepto de la co-creación.
Skaržauskaitė (2013)	La CCV debe entenderse desde la perspectiva del cliente y desde la perspectiva de las empresas y la administración; no desde un solo punto de vista.	Su investigación proporciona una visión integradora sobre el concepto de CCV para adquirir elementos que contribuyan al mejoramiento del desempeño de la empresa.
Sizovaite & Smaliukiene (2013)	La CCV se logra a través de la conjugación de la experiencia personalizada de los consumidores, la interacción entre el cliente y el proveedor y a través de la red y las interacciones entre cliente y cliente.	Establecen tres modelos teóricos para la CCV del consumidor: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="854 1314 1393 1398">• El primero se apoya en el modelo DART que se fundamenta en la experiencia personalizada del consumidor.<li data-bbox="854 1419 1398 1503">• El segundo se fundamenta en el valor en uso resultante de la interacción entre el proveedor y el cliente.<li data-bbox="854 1524 1333 1577">• El tercer enfoque representa la interacción entre clientes y clientes.

Autor/Año	Concepto de Co-creación de valor	Particularidades de la posición de los autores
Yi & Gong (2013)	La CCV exitosa requiere la participación del cliente.	<p>Desarrollan y validan una escala de CCV del cliente, a partir de las primeras investigaciones, que ayudan a identificar los dos tipos de comportamiento en la CCV por parte del cliente y establecen las dimensiones de cada uno:</p> <p>En la participación del cliente las dimensiones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información • Intercambio de información • Comportamiento responsable • Interacción personal <p>En la ciudadanía del cliente las dimensiones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación • Legislación • Ayuda • Tolerancia
Blasco (2014)	La CCV es el resultado de las interacciones y los intercambios que se dan gracias al proceso del encuentro del servicio que es, a su vez, originado en los procesos de captura de valor y creación de valor.	<p>Realiza un resumen que contextualiza y compara las principales teorías asociadas a la CCV.</p> <p>En su investigación, menciona lo que denomina “enfoque diádico del proceso de co-creación” conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La captura de valor como resultado del proceso de creación de valor de la empresa gracias a la combinación de sus recursos y sus capacidades. • La creación de valor como resultado del proceso de creación de valor del cliente, gracias a la combinación de sus recursos y capacidades.
Agrawal et al. (2015)	La CCV debe concebirse desde el enfoque integrador de todas las partes interesadas (stakeholders).	<p>Recogen varias definiciones de la CCV, destacando que la mayoría de las investigaciones se han centrado en la CCV desde la perspectiva de las organizaciones y de los consumidores, pero no desde la óptica integrada de los grupos de interés, la cual sólo es considerada importante a partir de la publicación de estudios sobre la red de valor.</p>

De la tabla 1 puede extractarse una clasificación del concepto de co-creación desde tres perspectivas diferentes. En la perspectiva de las relaciones representada por (Agrawal et al., 2015; Payne et al., 2008; Skaržauskaitė, 2013; Vargo & Lusch, 2004; Yi & Gong, 2013; Zwass, 2010), las interacciones entre las organizaciones y los clientes y consumidores es la expresión predominante, aunque puede evidenciarse que los clientes también se relacionan entre sí. Es claro que la creación de valor no es un privilegio exclusivo de las empresas, pero tampoco lo es de los clientes. Para los defensores de la perspectiva de las experiencias, (véase, por ejemplo, Cherif & Miled, 2013; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Roser et al., 2009; Vargo & Lusch, 2008), sólo se puede hablar de CCV exitosa si las empresas propician espacios para que los clientes compartan sus experiencias personales derivadas del uso de los bienes o servicios que adquieren. En la perspectiva que integra las relaciones y la experiencia, (Blasco, 2014; Gummesson & Mele, 2010; Seppä & Tanev, 2011; Sizovaite & Smaliukiene, 2013), expresan que las experiencias del cliente al interactuar con los productos y con los diferentes grupos de interés que constituyen la cadena de valor, son compartidas con las organizaciones cuando se generan relaciones más allá de las comerciales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, analizando las particularidades de cada posición, se observa como las contribuciones de Vargo & Lusch (2004) y la de Prahalad & Ramaswamy (2004) constituyen una base ideológica para la mayoría de los autores citados. Esta razón, sumada a que sus aportes combinan la importancia de la experiencia y de las relaciones en el proceso de CCV, nos lleva a profundizar en los lineamientos que originan sus conceptos y desembocan en una escala que nos permita validaciones empíricas, convirtiéndose así en los pilares teóricos que fundamentan este trabajo de investigación.

2.1.1 Lógica del Servicio Dominante (LSD)

Vargo & Lusch (2004) proponen en su artículo una nueva perspectiva sobre el servicio como el propósito central del intercambio económico, dando lugar a la Lógica del Servicio Dominante (LSD). La tabla 2 contiene las diferencias fundamentales entre la Lógica del Producto Dominante (LPD) y la LSD, así como las implicaciones prácticas que tiene para las organizaciones cambiar la lógica tradicional centrada en los bienes por la nueva.

Tabla 2
Diferencias primordiales entre la LPD y la LSD

Aspecto de la comparación	Perspectiva desde la LPD	Perspectiva desde la LSD	Implicaciones para las organizaciones
Unidad primaria de intercambio	Las personas adquieren los bienes por la funcionalidad que estos le ofrecen.	Si las personas desean beneficios al adquirir bienes, es necesario que las organizaciones los identifiquen, los entiendan y diseñen sistemas para poder brindárselos.	La LSD hace que para las organizaciones se orienten al cliente y fortalezcan sus competencias para entregarle buenos resultados.
Papel de las mercancías	La razón de ser de las organizaciones es proveer a sus clientes los recursos que ellos valoran.	En el proceso de CV, los bienes no brindan beneficios por sí mismos, sino porque transmiten conocimientos incrustados que conducen a beneficios.	El reto para las organizaciones es proveer a sus clientes los recursos operativos necesarios para beneficiarse de sus productos.
Papel del cliente	El cliente es un agente pasivo en la creación de valor, por lo tanto, las empresas deben orientarse al producto y no a él.	El cliente es un agente activo y crítico en el proceso de creación de valor y es necesario que las organizaciones le den participación basada en relaciones.	Es necesario que las organizaciones establezcan o incrementen las relaciones de colaboración fomentadas por el diálogo con sus clientes, lo que exige un cambio en la cultura que incluye colaborar con ellos, aprender de ellos y adaptarse a sus necesidades individuales y dinámicas.

Aspecto de la comparación	Perspectiva desde la LPD	Perspectiva desde la LSD	Implicaciones para las organizaciones
Determinación y significado del valor	El productor es el determinante del valor gracias a sus propios recursos.	El valor es percibido y determinado por el cliente sobre la base del "valor en uso" resultante de los intercambios y co-producciones relacionales.	Las organizaciones sólo pueden proponer valor pero no determinarlo, lo que les deja como alternativa competitiva tener la capacidad de co-crear valor con los clientes.
Interacción organización-cliente	Las organizaciones y los clientes tienen una relación basada en la oferta y demanda de productos.	Las relaciones con los clientes deben ser gestionadas con efectividad por las organizaciones y adoptadas como un elemento fundamental del proceso de co-creación.	Las organizaciones son las responsables de gestionar las interacciones de co-producción con sus clientes para hacerlas más eficaces.
Fuente de crecimiento económico	Los recursos tangibles son la fuente de riqueza y por tal razón deben ser la prioridad de las inversiones de las organizaciones.	La riqueza es el resultado de aplicar e intercambiar efectivamente los conocimientos especializados y habilidades de la gente.	En una nueva economía del servicio, el liderazgo exitoso se centra en invertir en las personas (clientes y empleados de primera línea), y la tecnología que apoya a estos últimos en la aplicación eficaz y eficiente y el intercambio económico.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Lusch (2004)

De esta tabla 2 se puede concluir que es a través de las interacciones con los clientes que las organizaciones crean valor de manera colectiva. Entonces, el valor no es algo que las organizaciones brinden de manera unilateral para el beneficio de sus clientes o de la sociedad, sino que ellas se ven forzadas a gestionar su participación para garantizar los máximos beneficios de su propuesta de valor.

2.1.2 Interacciones para la CCV - Modelo DART

Los aportes de Prahalad & Ramaswamy (2004), comienzan por desmitificar el papel protagónico del cliente en el proceso de co-creación, reconociendo que no se trata de trasladar el rol unilateral de las organizaciones a los clientes sino de la vinculación de estos últimos a un proceso de creación conjunta de valor en el cual cada parte aporta a la efectividad. La ventaja competitiva de una organización, por lo tanto, surge de las experiencias únicas resultantes de las interacciones de alta calidad con sus clientes individuales, que le permiten crear valor; a diferencia de un sistema tradicional en el cual son las organizaciones quienes deciden lo que es valor para el cliente a medida que determinan qué van a producir. Es así como la organización se encarga de crear y facilitar ambientes en los cuales los clientes co-construyen experiencias personalizadas e innovadoras a través del diálogo.

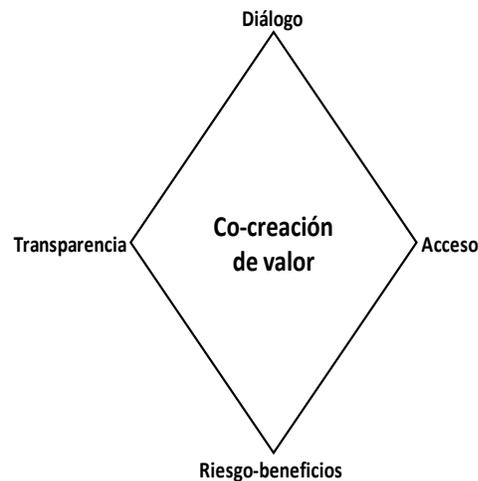
Sin embargo, la mayor aportación de su trabajo está vinculada con un sistema para la CCV que los autores fundamentan en los bloques de construcción de las interacciones entre la organización y los consumidores que facilitan las experiencias de co-creación. Los autores han llamado a este sistema DART, que significa D: diálogo; A: acceso; R: riesgos-beneficios y T: transparencia. Véase la figura 1.

A continuación, se explican cada uno de estos bloques de interacción en la manera en la que las conciben los autores:

- **Diálogo:** Interactividad, compromiso y deseo de actuar conjuntamente. Supone que la comunicación entre organizaciones y consumidores, y el aprendizaje que comparten, son dos soluciones efectivas a los problemas.
- **Acceso:** Consiste en que la organización ponga a disposición de sus clientes información y herramientas que les permitan tener datos de sus procesos de diseño, fabricación y calidad, rivalizando así con la idea de que la propiedad es la única que tienen los consumidores para experimentar valor.
- **Transparencia:** A medida que los clientes tienen más acceso a la información sobre productos, tecnologías y sistemas de la organización, se hace más complicado que esta última conserve como secreto sus costos y márgenes, por lo que es deseable establecer nuevos niveles de transparencia.

- Evaluación de riesgos: Quienes activamente co-crean valor con las organizaciones, demandan más información y responsabilidad sobre los riesgos potenciales implícitos en los bienes y servicios que el consumidor adquiere.

Figura 1 Bloques de interacciones para la co-creación de valor



Fuente: Prahalad & Ramaswamy, (2004)

De acuerdo con Prahalad & Ramaswamy (2004) las combinaciones entre los bloques del DART conllevan a interacciones entre los clientes y las organizaciones que se traducen en mejores experiencias que favorecen los resultados de co-creación.

En conclusión, la LSD y sus implicaciones, combinada con el concepto de co-creación de experiencias introducido por Prahalad y Ramaswamy (2004) son las que suministran el contexto teórico para esta investigación.

2.1.3 Co-creación de valor en las organizaciones deportivas

La aplicación de la CCV en las OD emerge principalmente como resultado de la contribución de Woratschek et al. (2014) quienes apoyados en la LSD introducida por Vargo & Lusch (2004), crean un marco conceptual para la gestión del deporte (sports management value framework), cuyos supuestos básicos se basan en diez premisas fundamentales que proporcionan, explican y clarifican su aplicabilidad en la gestión

deportiva, al tiempo que dan origen a una discusión sobre los tres niveles diferentes de análisis de CCV.

Ambas contribuciones, los tres niveles de investigación de la co-creación de valor y las premisas fundamentales basadas en la LSD se ilustran en las tablas 3 y 4 respectivamente.

Tabla 3
Niveles de investigación de la co-creación de valor

Nivel	Consiste en
Nivel intra de los actores individuales	Rol y comportamiento de las organizaciones deportivas, clientes y otras partes interesadas.
Nivel micro	Relaciones diádicas, triádicas y más complejas entre las organizaciones deportivas y los clientes.
Nivel meso	Toda la red de actores involucrados en la co-creación de valor en un mercado del deporte y las relaciones de los unos con los otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Woratschek et al. (2014)

La tabla 3 nos permite deducir que las relaciones que crean valor no se dan únicamente entre organizaciones y los clientes, o las organizaciones y los grupos de interés, sino que también son posibles entre los diferentes actores de cada parte de la cadena de valor. Dicho de otra manera, la CCV en el deporte es el resultado de un sistema mucho más complejo que la simple relación, así sea bidireccional, entre OD y los consumidores de los bienes y servicios que ellas ofrecen.

También se puede inferir que el nivel meso es el único que vincula la CCV con el deporte a pesar de las evidentes relaciones entre las organizaciones y diferentes actores o partes interesadas en todos los niveles.

Tabla 4
Marco teórico del valor en el deporte

Premisa fundamental (PF)	Consiste en	Se explica desde la LSD como	Naturaleza de la premisa
PF1	Las actividades deportivas son el núcleo de la gestión deportiva.	Las propuestas de valor no son exclusivas de los organizadores de eventos deportivos. Cada actor puede co-crear valor utilizando sus propios recursos y los de otros.	
PF2	El servicio es la base fundamental del intercambio en el deporte.	Los productos deportivos son recursos que se integran a procesos de CCV, en la medida que proporcionan a sus consumidores la oportunidad de lograr beneficios o necesidades superiores y transmiten el conocimiento y las habilidades de los actores involucrados.	Expresan la naturaleza del intercambio económico. Son los supuestos básicos que subyacen en el marco del valor del deporte.
PF3	Los productos deportivos (bienes y servicios) son vehículos de la provisión del servicio.	Para que exista una propuesta de valor co-creada, cada actor debe proporcionar servicios mediante la integración de sus recursos, con los de otros grupos de interés.	
PF4	Las organizaciones y los clientes pueden ofrecer propuestas de valor.	Las organizaciones deportivas deben configurar redes en las cuales se vinculen sus grupos de interés para generar propuestas de valor.	Describen la naturaleza de la CCV en las industrias deportivas, donde la complejidad del objeto analizado aumenta, desde actores individuales y diadas (nivel intra) hasta triadas de actores (nivel micro) y hasta un sistema complejo de CCV (nivel meso).
PF5	Las organizaciones deportivas crean propuestas de valor principalmente en la configuración de una red de valor.	En la gestión deportiva, el valor es el resultado de un proceso colaborativo entre consumidores y no de un proceso productivo.	

Premisa fundamental (PF)	Consiste en	Se explica desde la LSD como	Naturaleza de la premisa
PF6	Los clientes del deporte co-crean valor principalmente por la integración de recursos de sus grupos sociales.	En la CCV, las diversas perspectivas de los aficionados, espectadores y otros interesados, son capturadas en un marco en el cual obtienen valor al sentirse parte de algo único y experimentar emociones.	
PF7	El valor es siempre co-creado por las organizaciones, los clientes y otras partes interesadas.	En la gestión del deporte, cada actor o beneficiario determina el valor de manera individual, cuando integra sus propios recursos con las proposiciones de valor de los otros actores, haciendo que los resultados de la creación de valor siempre serán variables.	
PF8	El valor co-creado es siempre valor en uso.	En la gestión deportiva, los modelos tradicionales de creación de valor que se centran exclusivamente en las cantidades y cualidades de los bienes, descuidando la situación en la que tiene lugar el proceso de consumo, se quedan cortos en la captura de la verdadera naturaleza de la creación de valor.	
PF9	El valor co-creado es siempre valor en contexto.	La CCV requiere que los actores individuales integren recursos y propuestas de valor de las demás partes interesadas, a través de redes y relaciones.	
PF10	El papel de las organizaciones, clientes y otros interesados es integrar los recursos de sus redes específicas	Una perspectiva general de CCV en el deporte, debe incluir, además de las organizaciones deportivas, actores de la política, el gobierno, la economía y empresas de otros sectores.	

Premisa fundamental (PF)	Consiste en	Se explica desde la LSD como	Naturaleza de la premisa
	para co-crear valor.		

Fuente: Elaboración propia a partir de Woratschek et al. (2014)

De la tabla 4 se destacan dos tipos de premisas: las tres primeras son el fundamento de la manera en la cual se percibe el valor en el deporte. En ellas, los productos deportivos conformados por bienes y servicios vinculados al deporte, son los medios a través de los cuales la propuesta de valor se hace tangible. Particularmente los eventos deportivos se convierten en plataformas en las que los actores co-crean valor dentro de una red.

Las siete premisas restantes tienen relación con las maneras en las cuales se co-crea ese valor, destacando el papel de diversos actores y las maneras en las cuales se relacionan. De ellas se desprende la necesidad de que las organizaciones amplíen su visión sobre la creación de valor y reconozcan la importancia vital de hacer partícipes a otros actores (socios, aficionados, consumidores, medios, clubes) e implementen con ellos estrategias para la instauración de redes que propicien la CCV, para que así se pueda hablar de una marca colaborativa.

Es conveniente recalcar que, además del marco teórico de Woratschek et al. (2004), otros autores han orientado sus investigaciones al campo de aplicación del concepto de la CCV en las OD. La tabla 5 recoge sus aportes.

Tabla 5
Contribuciones sobre co-creación de valor en la organización deportiva

Autor / año	Tema de estudio	Principales contribuciones
Roser, DeFillipi, & Samson (2012).	Creación de marca y valor en el deporte	Fomentar las contribuciones de aficionados y otras partes interesadas como patrocinadores, medios de comunicación y comunidad, permite la CCV exitosa en el deporte.

Autor / año	Tema de estudio	Principales contribuciones
Rodrigue (2014)	Gestión deportiva a través de la marca y la CCV. Caso de estudio de la franquicia de expansión de la Liga Canadiense de Football (CFL) de Ottawa.	<p>Una organización deportiva co-crea valor a través de sus relaciones con los grupos de interés (<i>Stakeholders</i>) que pueden clasificarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primarios: Fanáticos, comunidad deportiva, ejecutivos del deporte específico, los medios de comunicación, el ente territorial, los patrocinadores, los empleados. • Secundarios: Ligas de deporte competitivo, proveedores, otros equipos deportivos.
Eide (2014)	CCV en la marca deportiva desde la perspectiva de los grupos de interés. Caso de estudio de la marca “Juegos Olímpicos de la Juventud”.	En la creación de valor de una marca, es imprescindible el papel de las relaciones de interacción de una gran cantidad de interesados.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 5 se puede rescatar que el valor en el deporte no es creado exclusivamente por la organización, y esto es independientemente de si se trata del valor de marca o de cualquier otra percepción o aplicación del concepto de valor. Así, los autores han hecho hincapié en el papel de las partes interesadas y sus relaciones o interacciones en el proceso de CCV, manifestando la importancia de la participación del entorno en la construcción de valor. La perspectiva de Rodrigue (2014), denomina “grupos de interés” (*stakeholders*) a las partes interesadas, resaltando el papel que tienen en la co-creación y clasificándolos en categorías, lo cual facilita la ubicación de la organización elegida como caso de estudio en esta investigación.

En consecuencia, este trabajo debe orientarse a un nivel en el cual las relaciones entre los diversos grupos de interés son las protagonistas de la co-creación, y no sólo las relaciones entre las OD y sus clientes.

2.1.4 El papel de los grupos de interés (stakeholders) en la co-creación de valor

La concepción de los stakeholders ha evolucionado en las tres últimas décadas, pasando de ser definidos en sus inicios, como aquellas entidades que pudieran influir en los resultados exitosos de la gestión organizacional, hasta convertirse en partícipes activos de la co-creación de valor en el mundo del deporte.

Su identificación y categorización es importante para este trabajo de investigación, en la medida que permite explicar el vínculo existente entre la administración de las relaciones de la organización con sus stakeholders y la co-creación de valor.

La tabla 6 hace un resumen cronológico de la evolución de este concepto al tiempo que resalta, en algunos de las posiciones de diversos autores, la identificación de los principales grupos de interés que hacen parte del entorno de las organizaciones, incluyendo las deportivas, cuyas adecuadas interacciones pueden conducir a su desempeño exitoso.

Tabla 6
Principales estudios sobre los stakeholders

Autor (es)	Año	Aplicación	Concepto y aportes	Stakeholders identificados
Freeman R. E.	1984	Gestión organizacional	Define de manera muy genérica a los stakeholders como todas aquellas entidades potenciales que pueden influir en los resultados de la organización para que las prácticas de gestión tuvieran más éxito.	Enumera como stakeholders que pueden dañar o ayudar a la organización, a los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Clientes • Proveedores • Accionistas • Bancos • Ambientalistas • Gobierno

Autor (es)	Año	Aplicación	Concepto y aportes	Stakeholders identificados
Clarkson	1995	Gestión organizacional	Define a los stakeholders como "personas o grupos que tienen, o reclaman, propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades, pasadas, presentes o futuras"	<p>Destaca dos tipos de stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Primarios</i> que son las entidades sin las cuales la organización no puede subsistir y tenga éxito. • <i>Secundarios</i> que son los individuos o grupos que están influenciados por la corporación sin ser esenciales para su supervivencia.
Donaldson & Preston	1995	Gestión organizacional	Definen a los stakeholders como todas las personas o grupos con intereses legítimos, que participan en la organización con contratos en busca de beneficios.	No registran.
Mitchell, Agle & Wood	1997	Gestión organizacional	Retoman la posición de Freeman, definiendo a los stakeholders como personas, grupos o instituciones que pueden influir o ser influenciadas por las actividades de una organización, adicionándole un enfoque basado en el poder, la legitimidad y la urgencia.	No registran.
Friedman, Parent & Mason	2004		<p>Sugieren cuatro aspectos para identificar a los stakeholders:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una conexión directa o indirecta con la organización. 2. Intereses medibles o valorados. 	No registran.

Autor (es)	Año	Aplicación	Concepto y aportes	Stakeholders identificados
Jones	2005	Co-creación	<p>3. Deben ser aceptados como parte integral y legítima de la organización.</p> <p>4. Pueden emprender diferentes funciones.</p> <p>Su enfoque de co-creación también defiende la clasificación de los stakeholders en primarios y secundarios y enfatiza en la importancia de la interdependencia entre estos y la organización para que exista realmente co-creación.</p>	<p>Primero define a los stakeholders primarios como aquellos que son estables y con quienes hay una interacción regular; y a los secundarios como aquellos grupos que son importantes en ciertas situaciones especiales.</p> <p>Luego identifica 10 stakeholders en el valor de marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Gerentes • Empleados • Proveedores • Socios de distribución • Medios de comunicación • Competidores • Organizaciones no gubernamentales • Gobiernos • Opinión pública
Damak-Ayadi, & Pesqueux	2005	Gestión organizacional	<p>La teoría de los stakeholders ayuda a establecer un modelo relacional de la organización y propone una base científica a la explicación de sus componentes reales.</p>	No registran.
Holt	2007		<p>Se enfoca en determinar el grado de influencia real de redes internas y externas</p>	No registra.

Autor (es)	Año	Aplicación	Concepto y aportes	Stakeholders identificados
Parent	2008	Gestión deportiva	de stakeholders en las estructuras de gestión centradas en el fútbol. Demuestra que el uso de un enfoque de stakeholders puede originar resultados significativos en la investigación de gestión deportiva.	Identifica 5 grupos de stakeholders en la gestión de eventos deportivos: <ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos • Comunidad • Organizaciones deportivas • Delegaciones • Medios de comunicación
Parent & Séguin	2008	Gestión deportiva	Investigan el proceso de creación de marca de un evento internacional a gran escala, basado en las interacciones que se dan entre los stakeholders y la organización.	Identifican 5 stakeholders en un entorno deportivo de aficionados: <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Voluntarios • Gobiernos • Comunidad • Medios de comunicación
Sotiriadou	2009	DOD	Aborda el tema de los stakeholders en el estudio de su capacidad para influir en el rendimiento financiero de las organizaciones deportivas.	No registra.
Zagnoli & Radicchi	2010	Co-creación de valor en organizaciones deportivas	Crean un modelo completo de stakeholders que los categoriza en actores principales y secundarios, logrando identificar el rol de los fanáticos en el proceso de co-creación de valor para de una franquicia de fútbol europeo.	A pesar de enfocarse en los fanáticos del deporte, identifican los siguientes stakeholders en el proceso de co-creación de valor en OD: <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad local • Municipio • Fanáticos • Empleados • Medios de comunicación

Autor (es)	Año	Aplicación	Concepto y aportes	Stakeholders identificados
Nguyen & Menzies	2010	Gestión organizacional	Gracias a la teoría de los grupos de interés, los gerentes pueden trascender a un enfoque basado en las redes de relación que tiene la organización con sus stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinadores • Proveedores • Propietarios • Federaciones deportivas • Otros clubes • Gobiernos
Mainardes, Alves & Raposo	2011	Desempeño organizacional	Las relaciones de la organización con sus stakeholders son el medio efectivo para evaluar su desempeño social.	No registran.
Windisch	2011	Co-creación	<p>Las organizaciones y los clientes se benefician de la co-creación.</p> <p>Las organizaciones en la medida que desarrollan relaciones mejoradas con los clientes que les brindan un mejor conocimiento de sus necesidades.</p> <p>Los clientes se benefician porque aprenden cosas nuevas y tienen la posibilidad de interactuar con personas y empresas de todo el mundo.</p>	<p>Identifican sólo dos actores en el proceso de creación conjunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Clientes.
Marques, Ferreira & Carreira	2014	Gestión deportiva	Identifican y priorizan a los stakeholders involucrados en la toma de una decisión estratégica dentro de una organización deportiva, evaluando la influencia del poder, la legitimidad y la urgencia en su visión.	<p>Identifican tres grupos de stakeholders más valorados en el proceso de toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección • Asociaciones de miembros • Patrocinadores

Autor (es)	Año	Aplicación	Concepto y aportes	Stakeholders identificados
Rodrigue	2014	CCV en la OD	<p>Destacan cinco prácticas principales entre la organización y sus stakeholders que pueden conducir a la co-creación de valor en un contexto deportivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones • Apoyar relaciones públicas • Compartir recursos • Mejorar la experiencia • Impulsar la imagen de marca 	<p>Identifican cuatro tipos de stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definitivos • Peligrosos • Exigentes • No-stakeholders <p>No registra.</p>

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior, permite evidenciar la importancia que se ha dado al concepto de stakeholders y su creciente influencia en la CCV y en el DOD en los últimos años. También permite inferir la trascendencia que dan múltiples autores a la identificación de los principales stakeholders de las organizaciones que han estudiado, para destacar la importancia de priorizar la administración efectiva de las relaciones que se establecen con ellos, en búsqueda de maximizar la co-creación de valor.

Para este trabajo, los aportes más importantes en términos de identificación de stakeholders son los de Jones (2005) en torno a la lista de stakeholders en el valor de marca, el de Parent (2008) y Parent & Séguin (2008) en relación con los stakeholders en la gestión de eventos deportivos y en un entorno deportivo de aficionados respectivamente, el trabajo de Zagnoli & Radicchi (2010), quienes contribuyen con una importante lista de stakeholders involucrados en el proceso de co-creación de valor en OD, y el estudio de Marques et al. (2014) enfocados en identificar los stakeholders con más protagonismo en la toma de decisiones estratégicas dentro de una OD.

Se puede apreciar, dentro de sus investigaciones, la existencia de algunos stakeholders comunes a pesar de tratarse de enfoques diferentes. Entre ellos se encuentran los gerentes o directivos, los empleados, los proveedores, la comunidad, y en mayor medida, los medios de comunicación y los gobiernos.

2.2 Desempeño de las Organizaciones deportivas

Es importante realizar un análisis preliminar que permita entender lo que diferencia o hace particularmente especial a este tipo de organizaciones.

Si bien el concepto de organización ha sido definido de diferentes maneras en la teoría moderna, todas ellas tienden a caracterizarla como un sistema en el cual interactúan individuos. Ejemplos de estos enfoques son los de Leavitt (1964) para quien la organización es una configuración específica de personas cuyas habilidades y actitudes interactúan socialmente, conjugándose con una estructura, unas tareas y unas técnicas; y los de Hicks & Gullet (1975) para quienes la organización es un proceso diseñado y estructurado en el que los individuos interactúan para lograr objetivos. De manera similar, la organización es explicada como una entidad cuya estructura se relaciona con su entorno, conformado por los grupos de interés, el colectivo social, la comunidad de personas y la sociedad en general; y se apoya en ese entorno para determinar su estrategia corporativa (Perdomo, 2010).

En el campo particular de las OD, su amplia definición requiere que se les tipifique para profundizar en su estudio y conocer sus características estructurales. Esa amplitud conceptual de las OD se ha sustentado en diferentes perspectivas, sin importar las diferencias que hay en cuanto a su objetivo principal, sus metas, la actividad que desarrollan, su nivel de operación, las entidades que representan, sus tipos de recursos, y las relaciones con el entorno. Las principales perspectivas se relacionan en la tabla 6, que contiene además los criterios de clasificación de las OD.

Tabla 7
Clasificación de las organizaciones deportivas desde diferentes criterios

Auto(es)/año	Criterio de clasificación	Clasificación de la organización deportiva
Gómez, Opazo, & Martí (2007)	Dimensiones del concepto del deporte: <ul style="list-style-type: none"> • Actividad física • Competencia • Reglas formales 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades proveedoras de actividad física • Productoras de eventos deportivos • Organismos de gobierno deportivo
Gómez, Opazo, & Martí (2007)	Naturaleza de los recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Propios • Públicos o subvenciones • Combinación de recursos propios y subvenciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos de gobierno deportivo (FIFA) • Entidades proveedoras de actividad física (clubes, polideportivos) • Productoras de eventos deportivos (grandes torneos de maestros, comités olímpicos, asociaciones de clubes).
Robinson (2012)	Sectores: <ul style="list-style-type: none"> • Público o estatal • Privado o comercial • Voluntario 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en el deporte de las autoridades locales, los municipios y las escuelas. • Contribución al deporte de la industria de la salud y la forma física, y ligas deportivas profesionales • Aporte al desarrollo del deporte de los clubes y federaciones nacionales combinado con aspectos voluntarios (equipos de las ligas) y aspectos comerciales (ligas deportivas).
Mesa, Arboleda, Gaviria, Ramírez & Giraldo (2013)	Niveles de división política y administrativa de Colombia: <ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Departamental • Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité olímpico colombiano, federaciones deportivas nacionales • Ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas departamentales, ligas y asociaciones del distrito capital • Clubes deportivos, clubes promotores, clubes profesionales

Fuente: Elaboración propia

Como puede evidenciarse en la tabla 7, los diversos criterios de clasificación originan diversos tipos de OD. La perspectiva de Gómez et al. (2007), permite comprender las distintas estructuras que pueden tener las OD dedicadas a la promoción y desarrollo del

deporte, desde su actividad principal y desde el origen de sus recursos claves; mientras que la perspectiva de Robinson (2012), expone que la gestión deportiva es responsabilidad de diversos sectores, caracterizados por amplias diferencias en sus principios, objetivos y métodos de gobierno. Ahora, en el contexto colombiano, el estudio de Mesa et al. (2013), posibilita conocer el funcionamiento del sistema nacional del deporte en Colombia a través de la clasificación de las OD en este país, y así entender el contexto en el cual se encuentra el caso elegido en este estudio.

Este trabajo de investigación se alinea con la definición de Perdomo (2010), puesto que la CCV, tal como se evidencia en numerales anteriores, requiere de la interacción de las organizaciones con los diversos grupos de interés.

Resulta oportuno destacar, adicionalmente, los trabajos que realizan Parent & Slack (2011), quienes adoptan algunos elementos de la teoría de las organizaciones para entender mejor a las OD, tales como las metas, eficacia, poder y política, pero reconocen que, en este campo, otros elementos de esta misma teoría, tales como asociación, alianza estratégica o red no se han incorporado, haciendo necesaria una gestión integral en el contexto deportivo, que involucre a los clientes en la CV.

A su vez, Marques, Ferreira & Carreira (2013), destacan que se sabe muy poco acerca de las relaciones entre las organizaciones de gestión deportiva y las partes interesadas más influyentes, como la alta dirección, las asociaciones de miembros y los patrocinadores. Por tal razón, han dirigido su investigación a evaluar el impacto de dichas relaciones en la toma de decisiones estratégicas. Por otra parte, Taylor, Doherty, & McGraw (2015) concluyen que la evolución de las OD trae consigo una evolución de los contextos culturales, históricos y axiológicos fundamentales, que son los que dan origen a los grupos de interés. Estas dos últimas posiciones destacan el papel que tienen en los resultados de la gestión deportiva, las relaciones de las OD con los grupos de interés que conforman su entorno.

En el campo específico del Desempeño de la Organización Deportiva (DOD), la revisión de la literatura permite identificar los diferentes conceptos generales del desempeño organizacional con las particularidades que dan origen a su definición y medición. Los conceptos mencionados están contenidos en la tabla 8.

Tabla 8
Conceptos en torno al desempeño de la organización deportiva

Autor /año	Concepto de desempeño de organización	Particularidades
Madella, Bayle & Tome (2005)	El desempeño organizacional es la combinación de efectividad y eficiencia.	En el contexto de organizaciones deportivas, para medir el desempeño es necesario un enfoque que combine varias dimensiones conceptuales, en las cuales se mezclen decisivos aspectos financieros y no financieros.
Winand et al. (2010)	El DOD es el resultado del logro de los objetivos estratégicos y operacionales de cada subdimensión asociada a las dimensiones.	Retomando el trabajo de (Madella, Bayle and Tome, 2005), crean y validan un modelo que incorpora indicadores de desempeño cuantitativos que sirven para medir el logro de los objetivos que se propone una OD.

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior recoge los principales conceptos de desempeño organizacional, facilitando la identificación de las diferencias y semejanzas entre ellos, así como la oportunidad de elegir los criterios necesarios para resolver el problema planteado en este trabajo de investigación y para estudios posteriores en el terreno de la gestión deportiva.

Puede observarse que, en cualquiera de los modelos incluidos en la tabla anterior, la medición del desempeño de las organizaciones debe realizarse necesariamente a través de múltiples dimensiones. Sin embargo, el modelo de Winand et al. (2010) ha contribuido en el análisis de las dimensiones que hacen parte del OD por medio de la validación de sus ítems y, por lo tanto, será tomado como base para esta investigación.

La Tabla 9 sintetiza su propuesta.

Tabla 9
Dimensiones del desempeño de la organización deportiva

	Dimensiones del desempeño	Subdimensiones	Objetivos estratégicos y operacionales
Desempeño de la organización deportiva	Deporte	Deporte élite	Obtener resultados deportivos internacionales. Incrementar la participación de atletas en competencias internacionales.
		Deporte para todos	Mejorar los servicios deportivos a los atletas.
			Incrementar las actividades deportivas para los miembros.
	Cliente	Valores del deporte y servicios a la sociedad	Sostener los valores del deporte en la sociedad. Mejorar los servicios no deportivos prestados a los miembros.
		Desarrollo de miembros	Atraer miembros. Desarrollar la lealtad de los miembros.
			Imagen
	Comunicación e imagen	Comunicación	
		Finanzas	Administración de recursos financieros

Organización	Supervivencia financiera	Gestionar su capacidad de autofinanciamiento. Administrar su independencia financiera de las autoridades públicas.
	Habilidades del personal	Mejorar las habilidades del personal pagado administrativo y de apoyo. Mejorar las habilidades de los voluntarios.
	Funcionamiento interno	Mejorar el funcionamiento interno de la sede. Mejorar el clima organizacional de la sede.

Fuente: Winand et al. (2010)

2.3 Implicaciones para la práctica

Si bien la investigación sobre la CCV es un área creciente de la literatura, la mayoría de los trabajos se centran en los conceptos teóricos. Sólo en los últimos años se han realizado exploraciones en la comprensión de las implicaciones prácticas que tiene la CCV en las organizaciones. La investigación de James (2013), por ejemplo, destaca este aspecto y propone identificar la capacidad que tienen las organizaciones de co-crear valor, haciendo uso de herramientas de diagnóstico generadas a partir de constructos teóricos y validadas en estudios de casos.

A pesar de todo, muy poco se ha estudiado sobre la relación entre en el DOD y los procesos de CCV. Por tal razón este trabajo, gracias a la aplicación de una escala validada, pretende contribuir a la teoría del desempeño organizacional y a su operatividad influenciada por la creación conjunta de valor.

2.4 Conclusiones del capítulo

En la primera parte de este capítulo, la revisión de la literatura ha permitido identificar y adoptar diferentes fundamentos teóricos que dan origen al concepto de CCV y justifican la realización de este trabajo de investigación. En primer lugar, se encuentra la LSD introducida por Vargo y Lusch (2004), bajo la cual las interacciones surgidas del servicio

como propósito central del intercambio económico, son el medio que poseen las organizaciones para crear valor de manera colectiva. Como consecuencia de ello, se hace necesario que las organizaciones desarrollen, fomenten y faciliten las capacidades que conviertan la CCV como una trascendental una estrategia empresarial. En segundo lugar, se adopta el concepto de co-creación de experiencias introducido por Prahalad & Ramaswamy (2004) para analizar el rol activo del cliente en la creación de valor durante la adquisición de bienes y servicios, perspectiva que permite profundizar y explicar las dinámicas en los mercados del deporte de forma especialmente relevante. En tercer lugar, se tiene en cuenta el marco teórico sobre la CCV en las OD, proporcionado por Woratschek et al. (2004), a pesar de la poca existencia de validaciones centradas en el análisis de la relación particular que tiene la CCV en el desempeño de este tipo de organizaciones, y de la orientación de las investigaciones existentes hacia el valor de marca en lugar del valor de las cosas. En última instancia, se ha seleccionado la escala empíricamente validada por Winand et al. (2010), relacionada y justificada en el marco teórico, debido a que proporcionar bases confiables para esta investigación.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se describe el método de investigación elegido para realizar el trabajo de grado, así como los criterios de rigor. También se explican e identifican la muestra, la forma de recolección y el análisis de la información.

3.1 Método de investigación

La metodología de investigación cualitativa para las ciencias sociales, tiene como paradigma de asociación el constructivismo, en el cual la muestra es primordialmente intencionada y se realiza mediante la exploración que conlleva herramientas de recolección de datos como las entrevistas, observaciones, revisión de documentos y análisis de datos visuales (Popesku, 2015).

La investigación cualitativa se orienta hacia el análisis de casos concretos en su dimensión temporal, partiendo de la manera cómo las personas se expresan y actúan en sus contextos locales (Flick, 2004). En consecuencia, se considera que la metodología cualitativa es la más apropiada para aproximarse a la realidad de la organización deportiva, debido a la posibilidad de describir y comprender la visión de realidades presentadas (Navarro, 2008).

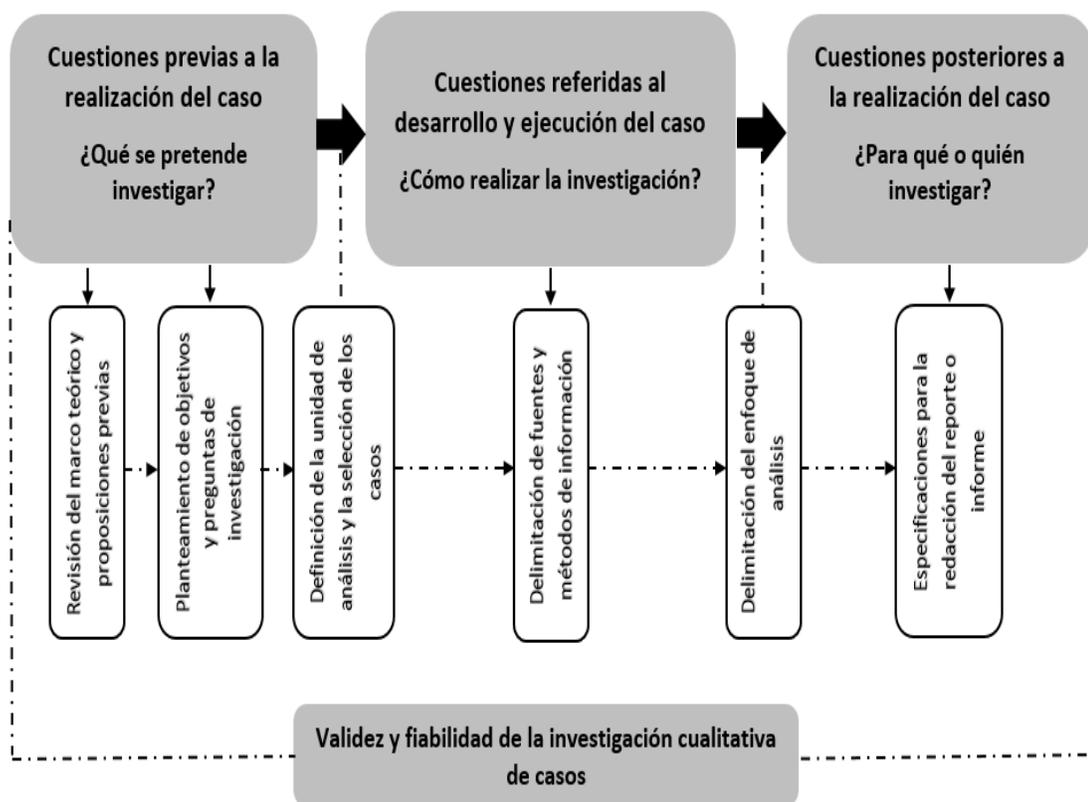
Adicionalmente, la investigación cualitativa, ejemplificada por el método del caso, puede ser plenamente apropiada en una serie de situaciones y puede utilizarse con rigurosa atención a la integridad metodológica, siempre y cuando se tomen medidas que aseguren la validez externa e interna de la construcción, la confirmación, la credibilidad, la transferibilidad, la confiabilidad y la confianza (Christie, Rowe, Perry & Chamnard, 2000). Esta posición coincide con la perspectiva de Meyer (2001), para quien, a diferencia de otras estrategias de investigación cualitativa, en el estudio de caso prácticamente no existen requisitos específicos, lo cual permite adaptar el diseño y los procedimientos de recopilación de datos, el análisis, validez y fiabilidad; condicionando una necesidad particular de ser explícitos acerca de las opciones metodológicas que elige el investigador. Asimismo, concuerda con la postura de (Jonker & Pennink, 2010; Martínez, 2006; Yin, 2003) quienes manifiestan que el diseño de estudio de caso se convierte en una substancial alternativa metodológica para que la investigación cualitativa tenga aplicación.

3.2 Estudio de casos

De acuerdo con Yin (1984, 2003, 2013), un estudio de caso se refiere a una manera empírica de investigar fenómenos en su contexto real, en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

Para que haya un estudio de caso, deben seguirse las siguientes etapas: definición, diseño, preparación, recolección, análisis y conclusiones (Yin, 2003). La figura 2 contiene las etapas mencionadas facilitando su comprensión metodológica.

Figura 2 Etapas del estudio de caso



Fuente: Perdomo (2012)

A continuación, se hace una breve explicación de cada una de las etapas del estudio de caso que se relacionan en la figura anterior.

1. Revisión del marco teórico y proposiciones previas

Al momento de emprender un trabajo empírico es necesario conocer la frontera de conocimiento alcanzada por la comunidad científica en el campo de estudio. En ese contexto, resulta indispensable tener referencias literarias e investigaciones previas para elegir los modelos teóricos que sirvan de soporte en la definición del objetivo de la investigación, además de formular hipótesis y nuevas proposiciones teóricas (Yin, 1989).

2. Planteamiento de objetivos y preguntas de investigación

Desde el inicio, debe tenerse claridad sobre el objeto de estudio, los objetivos que se quieren alcanzar con la información recaudada, los cuales deben estar definidos previamente al desarrollo de la investigación, y sobre lo que se desea conocer sobre la unidad de análisis. De esta manera, el trabajo de investigación puede ayudar a validar propuestas teóricas o explicar una situación real de la organización (Yin, 1989).

3. Definición de la unidad de análisis y la selección de los casos

Debe hacerse una adecuada definición de la unidad de análisis, que tiene relación con la decisión del tipo de caso seleccionado (Yin, 1989). Un caso puede tener una o varias unidades de análisis lo cual se refiere a si se ha de analizar una sola organización o un grupo de organizaciones, decisión que está sujeta a la importancia de la organización y si es suficientemente significativa para sacar conclusiones generales, o se requiere reforzar la validez de los resultados obtenidos (Yin, 1994).

4. Delimitación de fuentes y métodos de investigación

Se hace vital estandarizar los procesos de recolección de información para proporcionar mayor fiabilidad y validez a la investigación a través de un protocolo que contempla los instrumentos de recolección de datos y las reglas generales que deben seguirse al hacer uso del estudio de casos, que según Yin (1994), debe contener: a) el propósito general del estudio; b) el procedimiento del trabajo de campo; c) los aspectos del estudio como las preguntas y las fuentes de información; d) la guía del informe del caso.

5. Delimitación del enfoque de análisis

Esta etapa consiste en analizar la evidencia relacionada con los objetivos planteados. Se trata de la fase más neurálgica del estudio de caso y, por lo tanto, se recomienda hacer uso de ciertas reglas que hagan posible ordenar y clasificar las evidencias para lograr su análisis (Yin, 1994).

6. Especificaciones para la redacción del reporte o informe

Una vez se analice la evidencia y se confronte con las proposiciones teóricas, se procede a establecer las conclusiones de la investigación, sus implicaciones dentro del campo del conocimiento específico y las posibilidades de aplicarse en otros contextos.

En la búsqueda de minimizar el riesgo de que la realidad no coincida con la teoría, derivado de la existencia implícita en el estudio de casos de variables no controladas por el investigador, deben valorarse la fiabilidad y validez del estudio a través de pruebas de validez constructiva, validez interna, confiabilidad y validez externa, las cuales determinan la rigurosidad y la calidad del trabajo de investigación (Yin, 1998).

En cuanto al informe final, se recomienda incluir en él la pregunta de investigación, los objetivos, el diseño del estudio, los procedimientos de recolección y análisis de los datos, las conclusiones, las implicaciones del estudio y sus recomendaciones para estudios posteriores (Yin, 1994).

3.2.1 Diseño del estudio de caso

El contexto nacional e internacional de las organizaciones deportivas ha sido contemplado dentro del marco conceptual en el capítulo 2, en donde se han clasificado dichas organizaciones de acuerdo a sus dimensiones, naturaleza de los recursos, sectores y niveles de división político - administrativa de Colombia (véase tabla 6 del capítulo 2).

La unidad de análisis seleccionada para el estudio de caso ha sido la Liga Antioqueña de Ciclismo. En los siguientes apartados el investigador evidenciará la relevancia y pertinencia de dicha OD para ser objeto de investigación.

Contexto actual de la Liga Antioqueña de Ciclismo

La Liga consta de cinco modalidades o disciplinas deportivas que son: ruta, pista, bicicross (BMX), ciclomontañismo (MTB) y ciclismo femenino. Los servicios que ofrece a la comunidad como parte de su modelo de negocio se enfocan en: i) Escuela de Iniciación Deportiva en el Ciclismo “Mi primera Bici”; ii) procesos de homologación académica y cualificación de experiencias con parámetros pertenecientes a la ley del deporte, orientado a entrenadores deportivos, administradores de clubes y dirección técnica del ciclismo de Antioquia. En la actualidad, su dirección planea introducir otro producto que consiste en crear una marca propia de uniformes e implementos deportivos de ciclismo.

Hitos Históricos de la Liga de Ciclismo de Antioquia

Los antecedentes históricos de la Liga de Ciclismo de Antioquia se explican y resumen desde sus inicios en la década de los años 50 hasta la actualidad, en la siguiente tabla.

Tabla 10

Antecedentes históricos de la Liga de Ciclismo de Antioquia

Década	Hecho histórico importante
Años 50's	<ul style="list-style-type: none">• Inicia la historia de La Liga de Ciclismo de Antioquia con la participación del equipo colombiano en los Juegos Centroamericanos de Guatemala.• Se nombran oficialmente los funcionarios directivos de la primera Liga de Ciclismo.• La Liga empieza a consolidarse como una de las mejores del país gracias a las hazañas de los pedalistas antioqueños y a sus numerosas victorias nacionales.
Años 60's	<ul style="list-style-type: none">• Se produce el relevo generacional de ciclistas en Antioquia con la aparición de “Cochise” Rodríguez.
Años 70's	<ul style="list-style-type: none">• Un ciclista antioqueño se corona campeón mundial de pista y logra ser el primer colombiano en correr para un equipo extranjero.• Se realiza la primera edición de la Vuelta a Antioquia con el apoyo de la Liga.

Década	Hecho histórico importante
Siglo XXI	<ul style="list-style-type: none">• La gestión de la Liga le entrega a Colombia varios títulos y subtítulos mundiales en diferentes modalidades.• El departamento se reafirma como potencia nacional en las diferentes disciplinas.• La Liga es pionera en Colombia en impulsar el ciclismo femenino.• Se crea el Plan estratégico institucional 2015 -2025, con el objetivo de convertir a la Liga en una organización deportiva de categoría mundial e innovadora.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Liga de Ciclismo de Antioquia

Los hitos históricos destacados en la tabla previa, han puesto de manifiesto la experiencia, tradición y logros adquiridos en 67 años de la OD Liga Antioqueña de Ciclismo.

Hoy, en el año 2017, la Liga se enfoca en lograr su autonomía financiera y consolidar su marca institucional para posicionarla a nivel nacional e internacional.

Características destacables de la Liga de Ciclismo de Antioquia.

La Liga de Ciclismo de Antioquia se ha elegido como caso de estudio por las siguientes razones: i) los resultados nacionales e internacionales de esta organización; ii) la formación profesional, deportiva y administrativa de sus directivos y representantes de cada una de sus modalidades; iv) la búsqueda del fortalecimiento de las condiciones institucionales y de los procesos organizativos para la gestión deportiva regional eficiente como lo expresa la línea estratégica 2 de su plan de desarrollo 2015 – 2025, además en el cual se hace énfasis al desarrollo financiero y administrativo; y, v) la intención de generar y apropiar el conocimiento básico, aplicado y pertinente de manera colectiva para lograr el desarrollo deportivo y administrativo como lo expresa la línea estratégica 3 de su plan de desarrollo 2015 – 2025 que se refiere a Innovación y desarrollo.

Preparación de la recolección de datos

Para la recolección de los datos se hace necesario establecer el procedimiento que recopile los elementos necesarios para la correcta aplicación metodológica del trabajo de campo, que son registrados y explicados en la tabla 11.

Tabla 11
Protocolo para el trabajo de campo

Fuentes primarias	Gerentes deportivos y administrativos de la Liga Antioqueña de Ciclismo.		
Fuentes secundarias	Plan de desarrollo de la Liga 2015 - 2025, página web institucional, folletos informativos, normatividad del ciclismo en Colombia.		
	Definiciones	<p>“Una entrevista cuyo propósito es recoger descripciones del mundo vital del entrevistado con respecto a la interpretación del significado del fenómeno descrito” Véase en Kvale (1983: 174).</p>	<p>Una técnica que consiste en realizar entrevistas individuales intensivas con un pequeño número de encuestados para explorar sus perspectivas sobre una idea, programa o situación particular. Véase en Boyce & Neale (2006).</p>
			<p>Es un método abierto, adecuado para describir procesos y resultados, cuyo objetivo es explorar profundamente el punto de vista, sentimientos y perspectivas del entrevistado. Véase en Guion (2006).</p>
Instrumentos de recolección de datos	Entrevistas en profundidad	Razones para elegirla	<p>Basándose en (Books, 1997): Permiten obtener grandes cantidades de datos en períodos de tiempo relativamente cortos. Hay más libertad en la formulación de preguntas y en la elección del escenario. Los participantes expresan sus propios pensamientos con la complejidad y antecedentes de su experiencia.</p>

		<p>Su formato permite aclaración y contextualización inmediatas. Proporcionar un ambiente más relajado facilitando las respuestas.</p>	<p>Proporcionan información mucho más detallada de la que no es fácil disponer a través de otros métodos de recolección de datos, tales como encuestas (Boyce & Neale, 2006)</p>	
	Número mínimo de entrevistas según autores	<p>Seis entrevistas (Guest et al., 2006).</p>	<p>Entre 5 y 6 entrevistas (Francis et al., 2010).</p>	<p>Entre 5 y 11 entrevistas para lograr una saturación del 80% (Namey et al., 2016).</p>
Grupo focal	Definiciones	<p>Son una forma de entrevista grupal que capitaliza la comunicación entre los participantes en la investigación, para generar información de varias personas al mismo tiempo, utilizando la interacción y el intercambio de anécdotas, experiencia y puntos de vista. Véase Kitzinger (1995).</p>	<p>Es una útil herramienta para recopilar información, reconocida y aceptada por investigadores, y su uso adecuado puede producir información de alta calidad para la toma de decisiones, siempre y cuando los datos se empleen para los propósitos correctos, usando los procedimientos correctos. Véase Grudens-Schuck, Allen, & Larson (2004).</p>	

	Razones para elegirlo	Al igual que en las entrevistas en profundidad, la razón principal de la elección es que ambos implican extraer información de los participantes o expertos elegidos por medio de conversaciones guiadas con ellos, permitiendo así, como se expresaba en el estudio de casos, obtener su conocimiento y sus percepciones acerca de los puntos que nos interesan.	
	Número mínimo según autores	Seis participantes (Powell & Single 1996).	Seis participantes (Larson, Grudens-Schuck & Allen, 2004).
Duración y lugar de aplicación	La recolección de datos tardó alrededor de 5 meses entre el julio y diciembre de 2016 y se realizó en la ciudad de Medellín, Colombia.		

Fuente: Elaboración propia

Para el diseño de las preguntas en las entrevistas en profundidad se han tomado como referencia los postulados descritos por Prahalad & Ramaswamy (2004) en los cuales se describe el modelo DART que significa D: diálogo – A: acceso – R: riesgos – T: transparencia; y la escala de medición de DART aplicada a la innovación estratégica propuesta por Albinsson, Perera, & Sautter, (2015). Es así como el investigador ha tomado los ítems de los constructos de primer orden de dicha escala para elaborar las preguntas destinadas a las entrevistas en profundidad (véase anexo 1). Entonces, el reto por parte del investigador ha sido sintetizar los 22 ítems en 4 preguntas, una por cada componente representativo de la escala DART, conservando además el carácter de preguntas abiertas y no estructuradas (véase tabla 12).

Tabla 12
Guion de preguntas de la entrevista en profundidad

N°	Clasificación en DART	Palabras clave	Pregunta
1	Diálogo	Comunicación, interacción	¿En su opinión, cómo ha sido la experiencia al hacer interacciones, asociaciones o acuerdos con otras organizaciones o grupos de interés al momento de la creación de productos deportivos?

N°	Clasificación en DART	Palabras clave	Pregunta
2	Acceso	Opciones, oportunidades, experiencia	¿En su opinión, se brindan los medios para que los grupos de interés comuniquen su experiencia resultante de la oferta de los productos deportivos?
3	Evaluación de riesgos	Riesgos, beneficios, toma de decisiones	¿Evalúan Ustedes beneficios y riesgos de los productos deportivos que ofrecen?
4	Transparencia	Acceso, igualdad, mejoramiento	¿En su opinión, se brinda a los grupos de interés información detallada que podría ser útil para mejorar los resultados de la experiencia de los productos deportivos?

Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas para el grupo focal parten de la base teórica propuesta por Winand et al. (2010). En su trabajo los autores presentan cinco dimensiones para medir el DOD. Del mismo modo, el investigador ha tomado los objetivos estratégicos que dan cumplimiento a cada dimensión y formulado, con base en ellos, seis preguntas para este instrumento, las cuales se relacionan en la tabla 13.

Tabla 13
Preguntas del grupo focal

N°	Dimensión	Palabras clave	Pregunta
1	Cliente	Deporte élite, deporte para todos	¿Qué relaciones con sus grupos de interés (<i>stakeholders</i>) con las más influyentes en el desempeño de la Liga?
2	Deporte	Valores del deporte, servicios a la sociedad, desarrollo de miembros	¿Qué elementos necesita la Liga para crear nuevos productos con sus grupos de interés?
3	Comunicación e imagen	Imagen, comunicación	¿Qué factores internos y externos influyen en el desempeño óptimo de la Liga?
4	Comunicación e imagen	Imagen, comunicación	¿Qué calificación le da a cada factor en orden de importancia?
5	Finanzas	Administración de recursos financieros,	¿Cuál es su visión sobre el desempeño óptimo de la Liga? ¿Cómo se imagina la mejor Liga de Colombia?

N°	Dimensión	Palabras clave	Pregunta
		supervivencia financiera	
6	Organización	Habilidades del personal, funcionamiento interno	¿Cuáles son para Usted los factores o dimensiones del desempeño de la Liga más importantes en los cuales influye positivamente la CCV y por qué?

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Recolección de datos

En esta sección se da cumplimiento al protocolo presentado en el apartado anterior. Para ello es necesario presentar la especificidad en la recolección de los datos. Por tanto, el investigador ha sugerido la siguiente tabla con el ánimo de presentar dichas particularidades.

Tabla 14
Particularidades de la recolección de datos



Particularidades	Entrevista en profundidad	Grupo focal
Número y selección de fuentes primarias	Véase anexo 2 en la sección Anexos.	Véase anexo 3 en la sección Anexos.
Lugar de recolección	Sala de juntas de la Liga de Ciclismo de Antioquia. Entrevista 1: Julio 21 de 2016 Entrevista 2: Agosto 18 de 2016	Auditorio de la Villa Olímpica Antonio Roldán Betancur.
Fecha precisa de recolección de la información	Entrevista 3: Agosto 26 de 2016 Entrevista 4: Septiembre 9 de 2016 Entrevista 5: Octubre 5 de 2016	Diciembre 15 de 2016.



	Entrevista 6: Octubre 5 de 2016	
	Entrevista 7: Octubre 5 de 2016	
Formatos y documentos necesarios para la recolección	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado (véase anexo 4 en la sección Anexos). • Preguntas y formatos asociados (véase anexo 5 en la sección Anexos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado (véase anexo 4 en la sección Anexos). • Dinámicas asociadas (véase anexo 6). • Tácticas utilizadas en las dinámicas (véase anexo 7 en la sección Anexos).
Recursos tecnológicos	Software para las grabaciones: Power Sound Editor	<ul style="list-style-type: none"> • Software para las grabaciones: Power Sound Editor.
Codificación de los datos	Se realizaron las transcripciones de las siete entrevistas (véase anexo 8 en la sección Anexos).	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron las transcripciones de las seis preguntas realizadas a los participantes del grupo focal (véase anexo 9 en la sección Anexos). • Evidencias del ejercicio de grupo focal (véase anexo 10 en la sección Anexos).

Fuente: Elaboración propia

La codificación de los datos ha sido pieza fundamental para el análisis. Los datos generados por las entrevistas y el grupo focal fueron codificados con la técnica selectiva, en la cual se construye una historia que conecta las categorías en un discurso de proposiciones teóricas, en este caso específico, de las descripciones de la experiencia de los participantes en sus propios términos (Strauss & Corbin 1998).

3.2.3 Análisis de los datos del caso

Para el análisis e interpretación de esos datos se recomienda el uso del software Atlas Ti, diseñado en la Universidad Técnica de Berlín, Alemania, en el marco del proyecto ATLAS (1989-1992), que facilita el análisis y cuantificación de datos cualitativos y que actualmente

cuenta con la versión número 7.0 que salió al mercado en el mes de junio de 2012 en varios idiomas y en el 2013 en español (Abarca & Ruiz, 2013). Este software y esta versión son definidos por Penalva, Alaminos, Francés, & Santacreu, (2015) como una herramienta diseñada para ayudar al analista en la interpretación de los datos textuales y aunque no permite realizar un análisis automático, facilita las operaciones de gestión, extracción, exploración y la reestructuración de elementos significativos de los datos que se suelen realizar sobre los textos para el análisis cualitativo: segmentación del texto, elaboración de comentarios y anotaciones, marcación del texto, entre otros, permitiendo al investigador descubrir nuevas redes de relaciones y elaborar una teoría acerca de la información obtenida. En otros términos, la bondad del programa consiste en ayudar a la sistematización de grandes volúmenes de datos y agilizar su análisis (Abarca & Ruiz, 2013), además de facilitar los aspectos operativos que favorecen la rigurosidad, minuciosidad y creatividad de su manejo (Muñoz, J. & Sahagún. M. (2015).

El análisis realizado con la ayuda del Atlas Ti comprende los siguientes pasos: i) creación de la unidad hermenéutica, lo que implica cargar los documentos primarios los cuales contienen la transcripción de las entrevistas y las respuestas dadas por los participantes del grupo focal, no sin antes tener definidas las categorías y subcategorías (véanse anexos 11 y 12 en la sección Anexos); ii) creación de citas que consiste en la selección por parte del investigador de los apartes que considera valiosos para su trabajo; iii) creación de códigos que en este caso se trata de las subcategorías incluidas en los anexos 11 y 12; iv) la creación de redes que se refiere a los tipos de relación entre los códigos, a la densidad que surge de dichas relaciones y a las redes semánticas resultantes (véase anexo 13 en la sección Anexos); v) las salidas o reportes que facilita el análisis (véase anexo 14 en la sección Anexos).

3.2.4 Criterios de rigor en la investigación

En la búsqueda de criterios que proporcionen la garantía de calidad y la rigurosidad en este trabajo de investigación, se han encontrado aportes de diversos autores dedicados al tema. Bonilla-Castro & Rodríguez (1997), reconocen la validez y la confiabilidad como los criterios de mayor fuerza de las investigaciones cualitativas y los diferencian entre internos y externos. Desde otra perspectiva, Sandín (2000), realiza una clasificación de los criterios de validez en la investigación cualitativa y dentro de los que define como convencionales

busca términos alternativos equivalentes basándose en otros autores. De manera similar, Hernández, Fernández & Baptista, (2006) establecen equivalencias conceptuales en torno a los criterios cualitativos de rigor. A su vez, Noreña, Alcaraz, Rojas, & Rebolledo (2012), han realizado una separación de los criterios de rigor, que coinciden con los de los autores anteriormente mencionados, y los criterios éticos en la investigación cualitativa.

Los criterios éticos y de rigor a los cuales se refieren los autores del párrafo anterior han sido contemplados en la tabla 15.

Tabla 15
Criterios éticos y de rigor en la investigación cualitativa

Criterios	Términos equivalentes	Clasificación del criterio	Cumplimiento del criterio en la investigación
Credibilidad	Valor de verdad Validez interna Autenticidad	De rigor	Los resultados obtenidos reflejan la situación estudiada y en ningún momento han sido alterados o sometidos a juicios particulares del investigador.
Transferibilidad	Aplicabilidad Validez externa Generalización Montaje	De rigor	Las conclusiones que surgen de este estudio tienen un gran nivel de aplicación a otras organizaciones deportivas y en otros sectores económicos.
Dependencia	Consistencia Fiabilidad Dependencia Auditoría	De rigor	Los participantes que suministran los datos han sido claramente identificados, así como se han precisado su nivel de participación y la posición del investigador. Adicionalmente se ha detallado el contexto en el cual se recolectan los datos y se han descrito los métodos para recolectarlos y analizarlos.
Confirmabilidad	Neutralidad Objetividad	De rigor.	Se han empleado medios técnicos audiovisuales para registrar los datos. De esta manera se garantiza que las respuestas de los participantes no han sido alteradas o interpretadas por el investigador.
Consentimiento informado	No aplica	Ético	

Criterios	Términos equivalentes	Clasificación del criterio	Cumplimiento del criterio en la investigación
			Los participantes han sido informados de sus derechos y responsabilidades en este trabajo de campo y han manifestado con su firma estar de acuerdo con su rol de informantes.
Confidencialidad	No aplica	Ético	Se ha asegurado la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación. Como fuentes primarias sólo se ha hablado de su rol en la organización deportiva caso de estudio.
Manejo de riesgos	No aplica	Ético	La única intención al realizar este estudio es contribuir al conocimiento y al mejoramiento de las organizaciones en el campo deportivo. No existe principio de maleficencia en este trabajo de investigación y, por el contrario, los beneficios para la organización elegida como caso de estudio han sido establecidos y refrendados con un convenio entre las partes interesadas.
Observación participante	No aplica	Ético	El investigador tiene claros los efectos y las consecuencias que pueden derivarse de su interacción con los sujetos participantes del estudio y en consecuencia, reconoce la responsabilidad ética en su incursión en el campo de estudio.
Entrevistas	No aplica	Ético	Las actitudes y respuestas de los participantes no han sido influenciadas ni condicionadas en el proceso de interacción social con el investigador.
Grabaciones de audio o video	No aplica	Ético	Los archivos de carácter confidencial han sido debidamente

Criterios	Términos equivalentes	Clasificación del criterio	Cumplimiento del criterio en la investigación
			resguardados, así como el investigador antepone el respeto por el anonimato de los participantes y la cautela frente a sus posiciones.

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia entonces, que los criterios de rigor han sido considerados y a ellos se han sumado criterios éticos, ofreciendo otra perspectiva para consolidar la rigurosidad de este estudio, lo cual permite garantizar que sus resultados pueden valorarse y tomarse en serio.

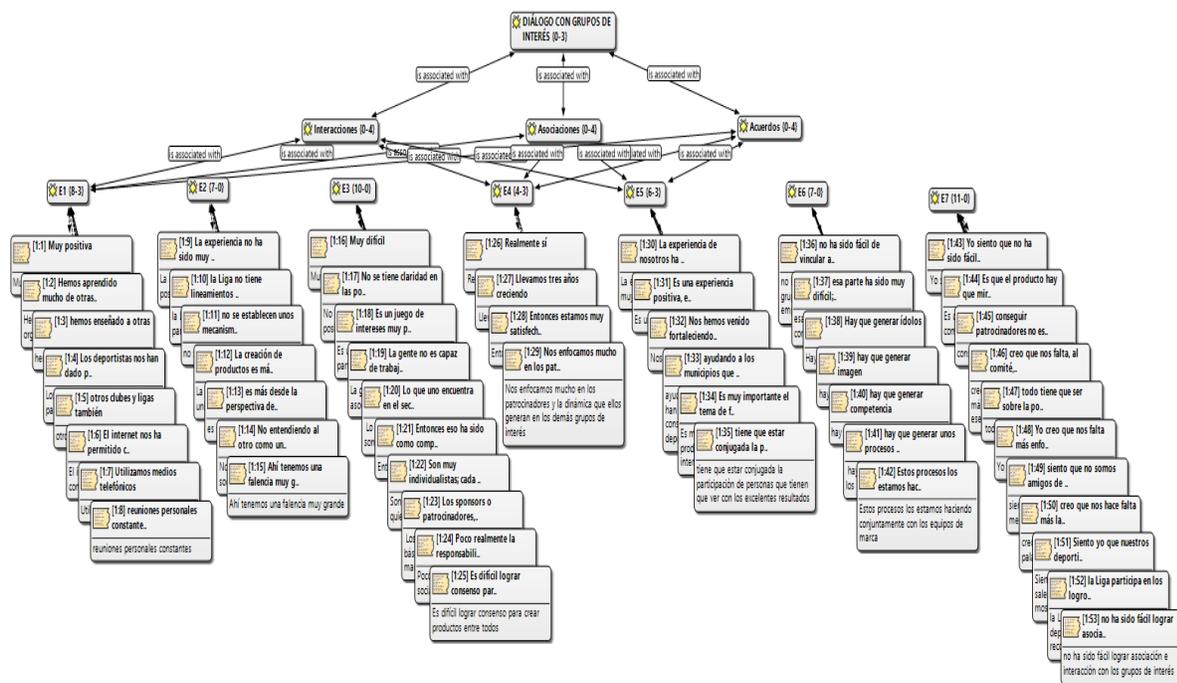
3.3. Hallazgos

3.3.1 Hallazgos a partir de las entrevistas en profundidad

La primera información que suministran las entrevistas en profundidad tiene relación con la existencia de procesos de CCV en la LAC.

Es importante recordar que cada una de las preguntas de la entrevista está asociada a uno de los bloques de relación que dan origen a la CCV (Diálogo, Acceso, Riesgo, Transparencia), y está orientada a confirmar si la Liga hace uso de la creación conjunta de valor en los procesos que tienen que ver con su desempeño (Deporte, Cliente, Comunicación e Imagen, Finanzas, Organización). Seguidamente se exponen los principales hechos que provienen de la etapa de análisis.

Figura 3 *Red Semántica 1 – Diálogo*



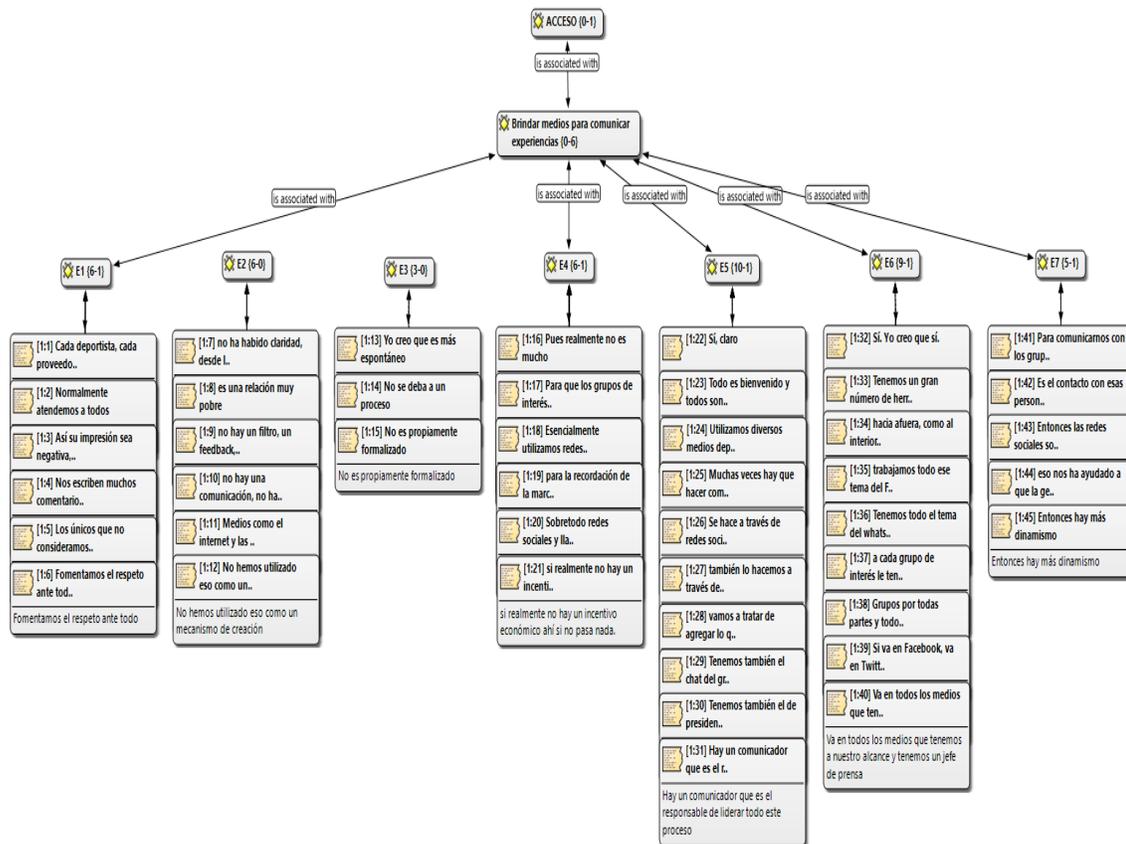
Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

En esta red semántica se registra la relación del diálogo con los stakeholders, como variable de CCV, en el desempeño de la LAC. Se han registrado claramente tres tipos básicos de relaciones con los stakeholders de la LAC. Se trata de interacciones, asociaciones y acuerdos con los grupos de interés.

Las réplicas también han permitido identificar tres participantes para los cuales el diálogo tiene una relación positiva con el desempeño de la Liga, mientras los cuatro restantes han reconocido que esta organización presenta importantes dificultades en este aspecto.

Todos los participantes tienen clara la importancia del diálogo como bloque de interacción influyente en la CCV, pero cada uno, representando una modalidad deportiva diferente y con roles distintos, vive una realidad particular que se refleja en las respuestas.

Figura 4 Red Semántica 2 – Acceso



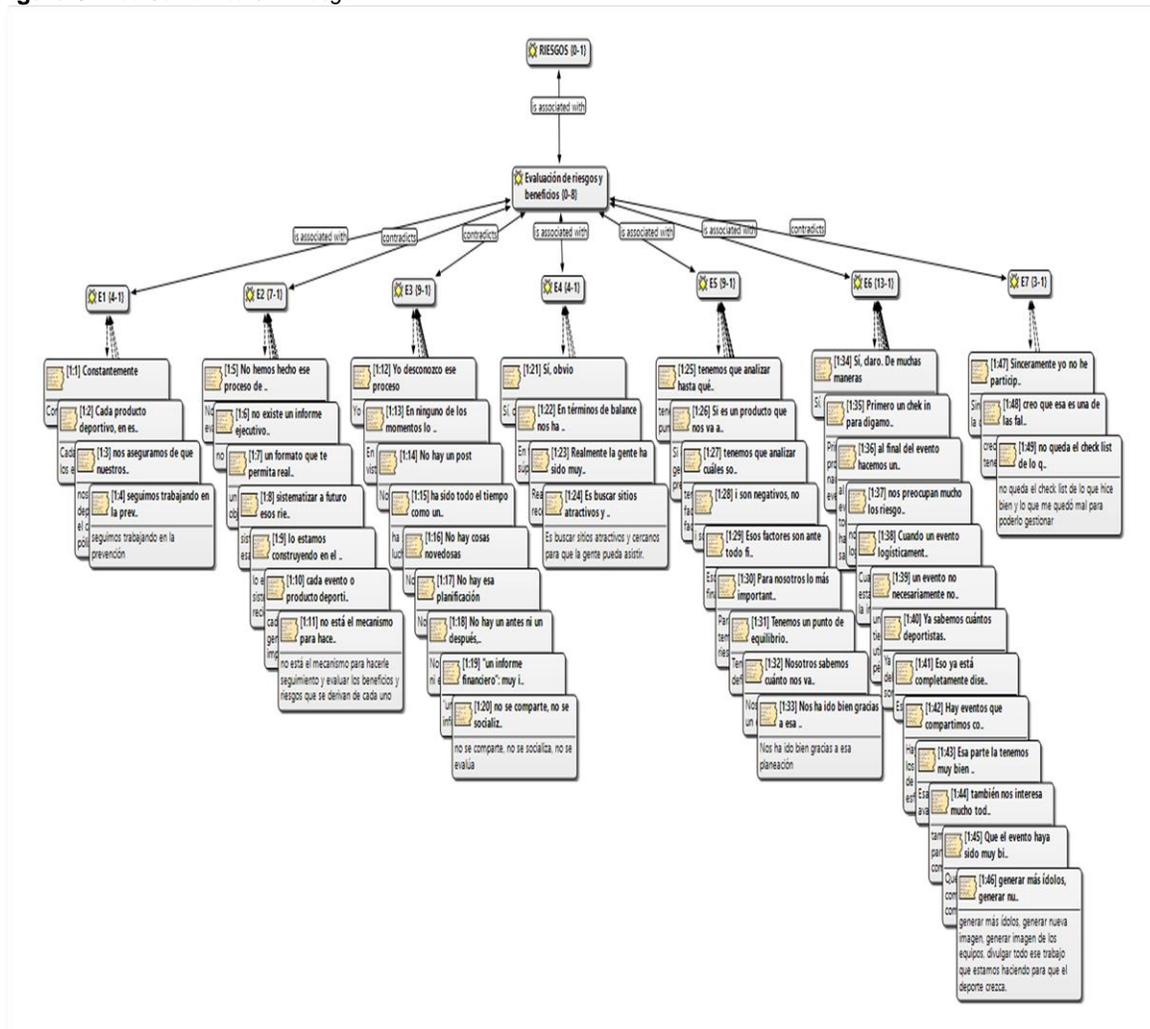
Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

Esta red semántica refleja la relación que tiene con el desempeño de la LAC, el acceso a medios que esta OD brinda a sus stakeholders, para que comuniquen las experiencias resultantes de la interacción con los productos deportivos que la liga ofrece.

Cuatro participantes han manifestado que la Liga ofrece medios de comunicación adecuados y efectivos para que los stakeholders manifiesten estas experiencias. Los otros tres participantes se refieren a la ausencia o informalidad del acceso en la organización, exponiendo las dificultades provoca esta situación en la CCV.

Puede notarse que son muchas más las réplicas asociadas a la relación positiva que tiene esta variable de co-creación con el desempeño de la LAC.

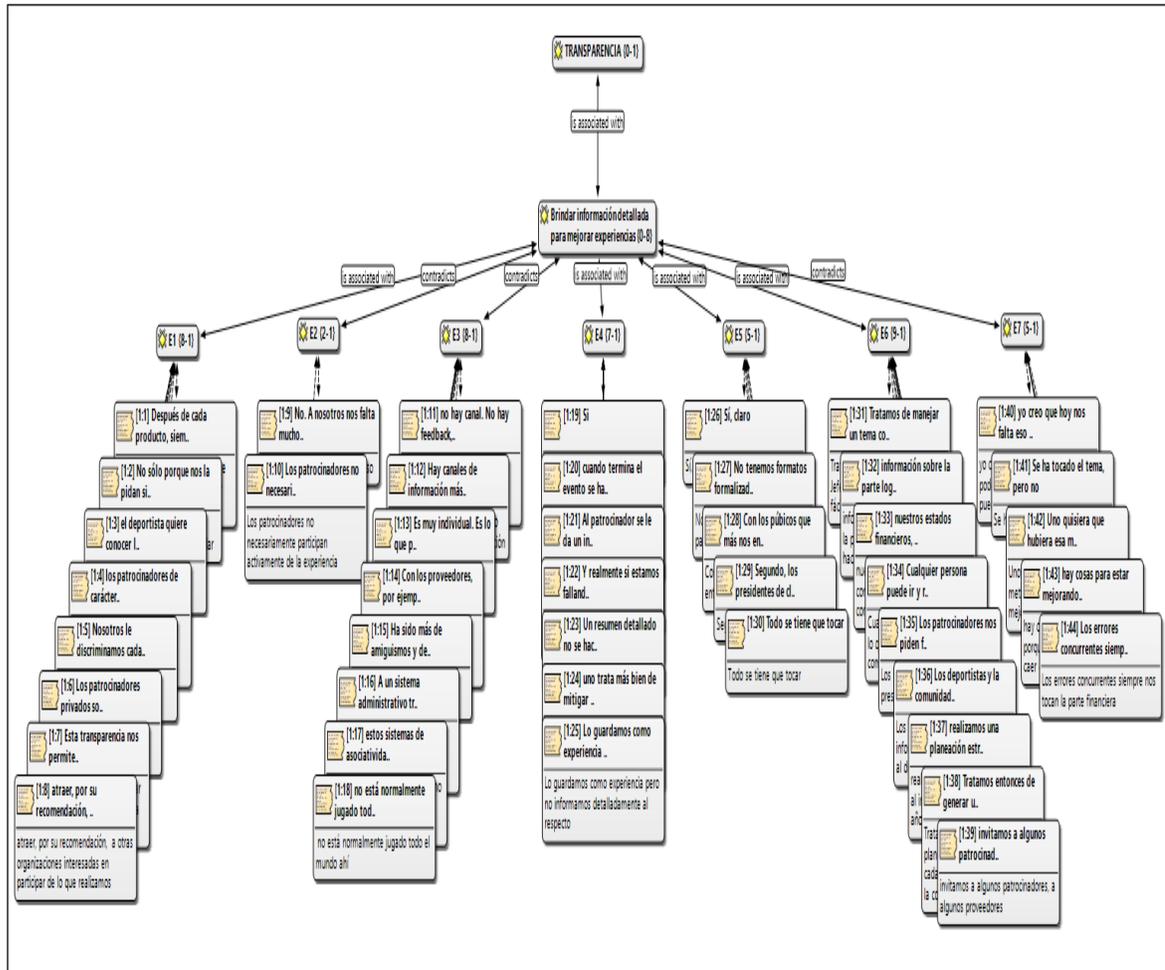
Figura 5 Red Semántica 3 – Riesgo



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

La red semántica resultante de la pregunta asociada a la evaluación del riesgo que realiza la LAC con sus stakeholders, como bloque de interacción necesario para que exista CCV, muestra a tres participantes para quienes este es un proceso que requiere mayor atención, en busca de fortalecerla para que contribuya de manera más efectiva al desempeño de la Liga. Cuatro participantes han afirmado que en la modalidad o área funcional que tienen a su cargo, este proceso se ha ejecutado de manera exitosa, aportando a la gestión deportiva que realizan y al DOD. Al igual que en el número de participantes, las réplicas vinculadas con relaciones positivas entre el Riesgo y el DOD en la LAC también tienen mayor participación.

Figura 6 Red Semántica 4 – Transparencia



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

Con respecto a la influencia en la CCV que tiene la transparencia, como bloque de interacción entre la LAC y sus stakeholders, la red semántica y sus réplicas permiten evidenciar que cuatro participantes se han expresado de manera positiva en torno a ella. Es decir, en sus modalidades o áreas funcionales se brinda información detallada a los grupos de interés con el ánimo de mejorar sus experiencias. Por otro lado, tres entrevistados han considerado la necesidad de trabajar mucho en relación con este bloque de interacción para enriquecer la gestión y el desempeño de la Liga en su conjunto.

Del análisis de las entrevistas en profundidad se pueden destacar, entonces, los siguientes hallazgos:

1. Todos los bloques de interacción del modelo DART son ejecutados en la LAC.
2. El diálogo es el bloque de interacción de co-creación más asociada con el desempeño de esta OD.
3. El riesgo, en particular el financiero, es el factor más neurálgico para desempeño de la LAC según las citas asociadas a los códigos.
4. La CCV en la LAC se debe en mayor proporción a la existencia de los bloques de interacción acceso, riesgo y transparencia.
5. El diálogo, es la variable que requiere más esfuerzos adicionales para consolidarse al interior de algunas modalidades y áreas funcionales de esta organización.

En torno a la relación entre la co-creación de valor y el desempeño de la organización, el análisis ha permitido inferir lo siguiente: i) el cliente es la dimensión del desempeño que ha sido más relacionada con el diálogo; ii) la comunicación e imagen es la dimensión del desempeño que ha presentado más relaciones con el acceso; iii) con el riesgo se ha asociado en mayor proporción la dimensión finanzas; iv) las dimensiones del desempeño cliente y comunicación e imagen son que más relacionadas con la transparencia; v) el diálogo ha sido la variable de co-creación de valor con más réplicas negativas según la opinión de los participantes; vi) las dimensiones cliente y comunicación e imagen han sido las menos relacionadas con la co-creación de valor en la Liga en opinión de los participantes; vii) las dimensiones de desempeño deporte, finanzas y organización comparten el mismo peso y han sido destacadas por los participantes como aquellas con mayor relación con los procesos de co-creación de valor que tienen lugar en la Liga de Ciclismo de Antioquia.

En la tabla 16 se muestran cada una de las preguntas, los hallazgos y las dimensiones del desempeño asociadas.

Tabla 16
Hallazgos obtenidos de la entrevista en profundidad y variables asociadas

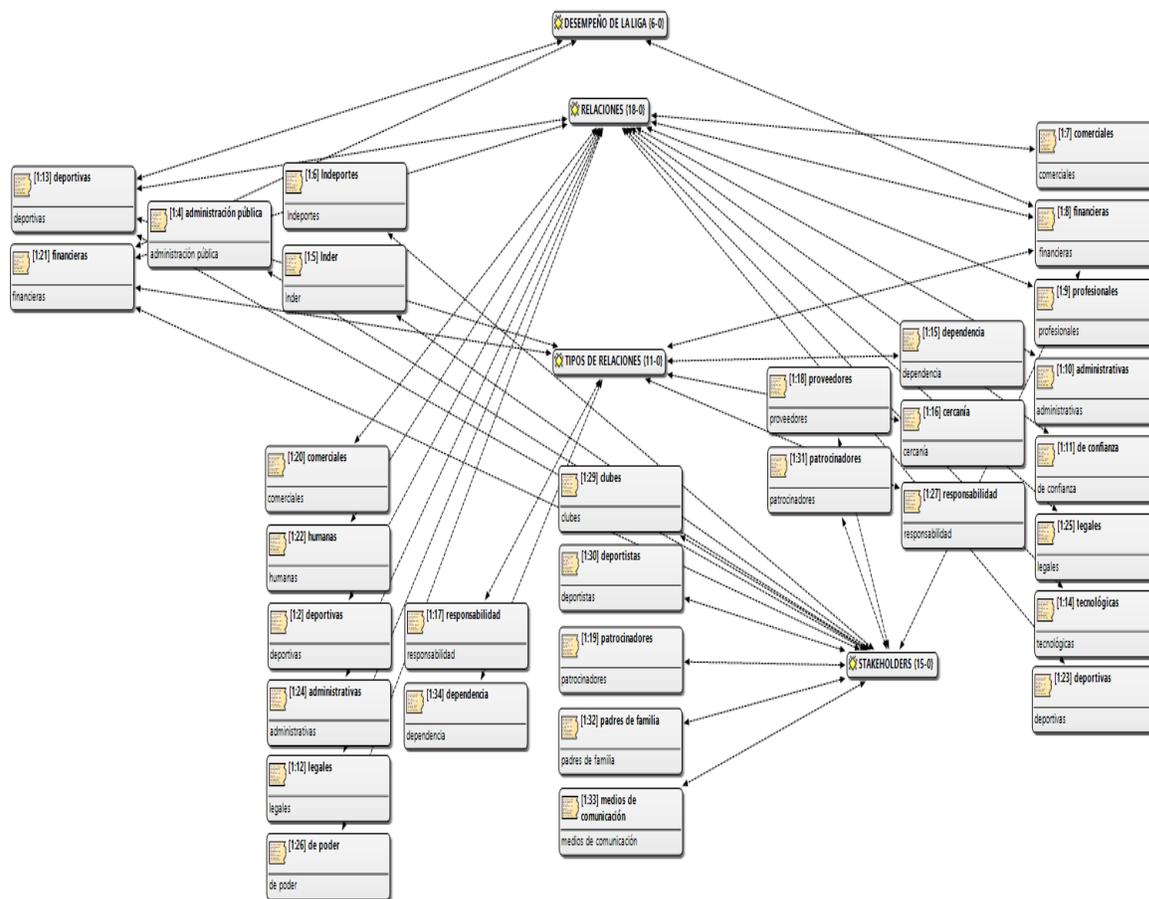
Pregunta	Relación con la CCV (DART)	Hallazgos	Dimensiones del DOD asociadas
¿En su opinión, cómo ha sido la experiencia al hacer interacciones, asociaciones o acuerdos con otras organizaciones o grupos de interés al momento de la creación de productos deportivos?	Diálogo	Es un aspecto que hay que reforzar mucho en algunas dependencias o modalidades de la organización para hacer más efectiva su influencia positiva en el desempeño de la Liga.	Cliente
¿En su opinión, se brindan los medios para que los grupos de interés comuniquen su experiencia resultante de la oferta de los productos deportivos?	Acceso	Es un bloque practicado con éxito en algunas dependencias o modalidades de la Liga pero con ausencia total y exceso de informalidad en otras.	Comunicación e imagen
¿Evalúan Ustedes beneficios y riesgos de los productos deportivos que ofrecen?	Riesgos	Es una variable que no ha sido explorada con determinación en la Liga e incluso es desconocida por algunos de los participantes.	Finanzas
¿En su opinión, se brinda a los grupos de interés información detallada que podría ser útil para mejorar los resultados de la experiencia de los productos deportivos?		Los tres participantes que han manifestado dificultades al respecto de esta variable, ven con preocupación la ausencia de mecanismos o canales bien estructurados, que propicien una adecuada retroalimentación hacia los grupos de interés en busca del mejoramiento.	

Pregunta	Relación con la CCV (DART)	Hallazgos	Dimensiones del DOD asociadas
	Transparencia		Cliente Comunicación e imagen

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Hallazgos a partir del grupo focal

Figura 7 Red Semántica 5 - Relaciones más influyentes con stakeholders



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

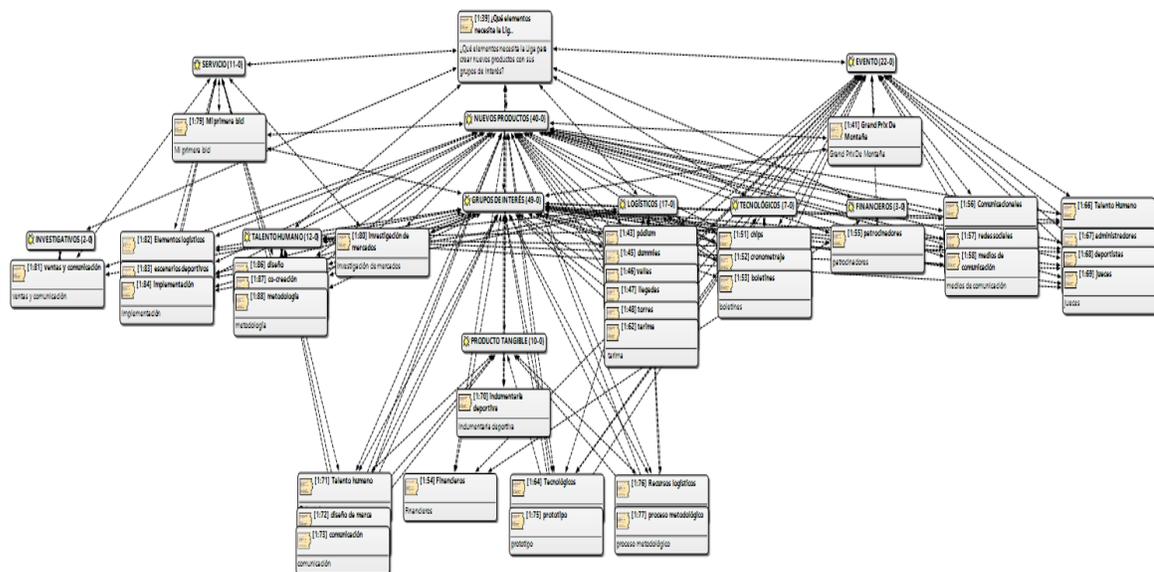
Al preguntar a los participantes acerca del tipo de relaciones entre la LAC y sus stakeholders, con mayor influencia en el desempeño de la organización, la red semántica resultante de sus respuestas, arroja las siguientes evidencias. En primer lugar, el

predominio de las relaciones deportivas y financieras, seguidas en orden de importancia por las relaciones comerciales, administrativas y legales. Existen otros tipos de relaciones con menor representación, entre las cuales podemos listar relaciones de tipo profesional, basadas en la confianza, tecnológicas, humanas y de poder. Hay, además, un predominio de relaciones de carácter bidireccional por dependencia y responsabilidad.

En segundo lugar, se identifican los stakeholders con los cuales la LAC establece más relaciones. Se trata de los proveedores y patrocinadores, seguidos en orden de importancia por los deportistas, los padres de familia y los medios de comunicación. En tercer lugar, los organismos de la administración pública deportiva de orden nacional y departamental son los grupos de interés con menos relaciones asociadas.

Si comparamos los stakeholders con los cuales se priorizan las relaciones en la LAC con los que fueron listados como principales por los diversos autores centrados en la gestión deportiva y la co-creación de valor en el deporte, observamos coincidencias en los proveedores, los medios de comunicación y los gobiernos.

Figura 8 Red Semántica 7 - Creación de nuevos productos con stakeholders



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

Esta red semántica contiene una realidad implícita importante para este trabajo de investigación: la LAC co-crea productos con sus stakeholders.

Aunque la pregunta se centra en los recursos necesarios para que se logre la co-creación de productos, los recursos contemplados en las respuestas de los participantes y esos recursos, es posible inferir que el papel de los stakeholders se concentra en actividades en las cuales se involucran estos recursos.

Las réplicas plasmadas en la figura 8, nos muestran varios componentes de la respuesta a la pregunta. En primer lugar, la Liga tiene planes de crear nuevos productos con sus stakeholders para diversificar su portafolio. Se trata de un servicio (Mi Primera Bici), un bien tangible (Indumentaria Deportiva) y un evento (Grand Prix de la Montaña).

Mi Primera Bici es un servicio orientado a la niñez con el objetivo de masificar la práctica del ciclismo en las nuevas generaciones, a través de escuelas y colegios como canales iniciales. Para desarrollarlo se requieren elementos de investigación de mercados orientados a las ventas y comunicación, elementos logísticos como los escenarios deportivos y la implementación, y talento humano dedicado al diseño, la co-creación y la metodología.

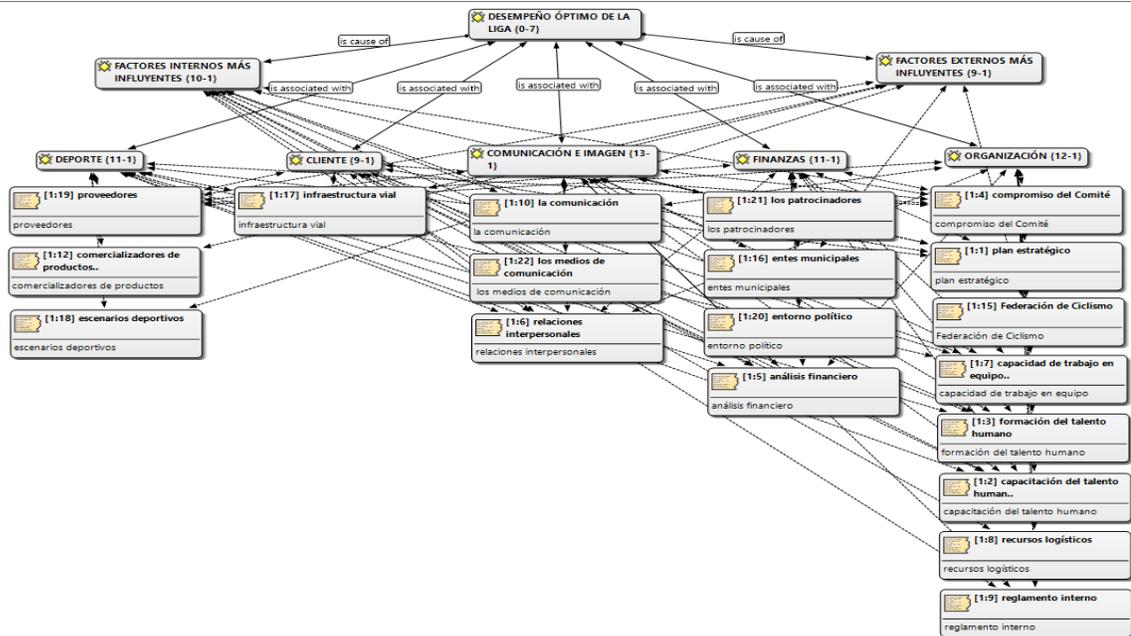
En segundo lugar, los participantes realizan un listado de los recursos que necesitan para crear esos productos en compañía de sus stakeholders.

La indumentaria deportiva es la materialización de la intención de la LAC en crear una marca propia de indumentaria deportiva. Para este producto se necesita talento humano dedicado a diseño de marca y comunicación, elementos tecnológicos como el prototipo y recursos logísticos representados en el proceso metodológico que conduce a la comercialización del producto terminado.

El Grand Prix de la Montaña es un evento de alcance regional y nacional, para cuya implementación se requiere la utilización de recursos logísticos (*pódium, tarima, dummies, vallas, llegadas, torres*), tecnológicos (*chips, cronometraje, boletines*), financieros (*patrocinadores*), comunicacionales (*redes sociales y medios de comunicación*) y talento humano (*administradores, deportistas y jueces*).

El análisis de la red semántica permite concluir que el talento humano y los recursos logísticos son transversales a todos los productos ofrecidos por la organización, los recursos tecnológicos y de comunicación son los segundos en importancia, al tiempo que los recursos financieros solamente importan para uno de los nuevos productos.

Figura 9 Red Semántica 8 - Factores influyentes en el desempeño óptimo



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

Esta red semántica es la representación gráfica de las réplicas asociadas a los factores internos y externos más influyentes en el desempeño óptimo de la liga.

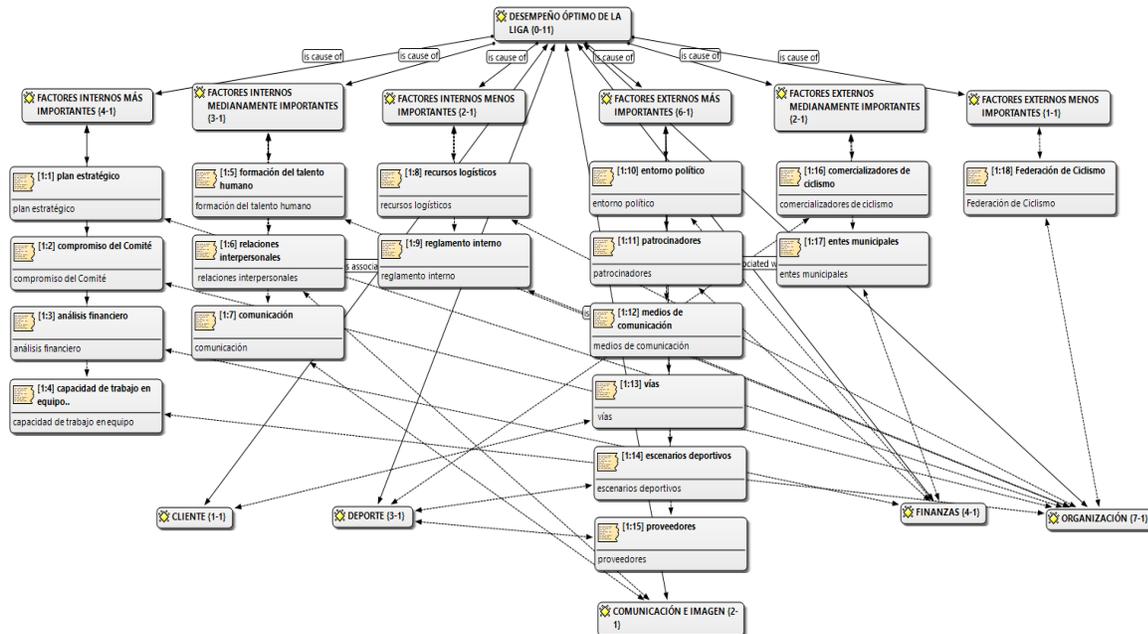
Las respuestas de los participantes permiten identificar cuál es la dimensión del desempeño en la LAC más impactada por aquellos factores y cada uno de los factores que se relacionan con cada dimensión del DOD.

Se observa que la dimensión organización es la que presenta más réplicas asociadas, seguida de la dimensión finanzas. La dimensión deporte y la dimensión comunicación e imagen, comparten e igual número de réplicas asociadas, lo cual permite determinar un tercer lugar en orden de influencia en el desempeño óptimo de la LAC. El cliente, es la dimensión del desempeño menos influenciada por factores, en este caso externos, pues se trata de la infraestructura vial.

La red semántica posibilita definir la asociación lógica entre los factores y las dimensiones del desempeño.

En la dimensión organización la mayoría de los factores concurrentes son de naturaleza interna. Con la dimensión finanzas y la dimensión deporte, ocurre lo contrario. La mayoría de los factores que tienen influencia sobre ellas son de naturaleza externa.

Figura 10 Red Semántica 9 - Calificación de factores



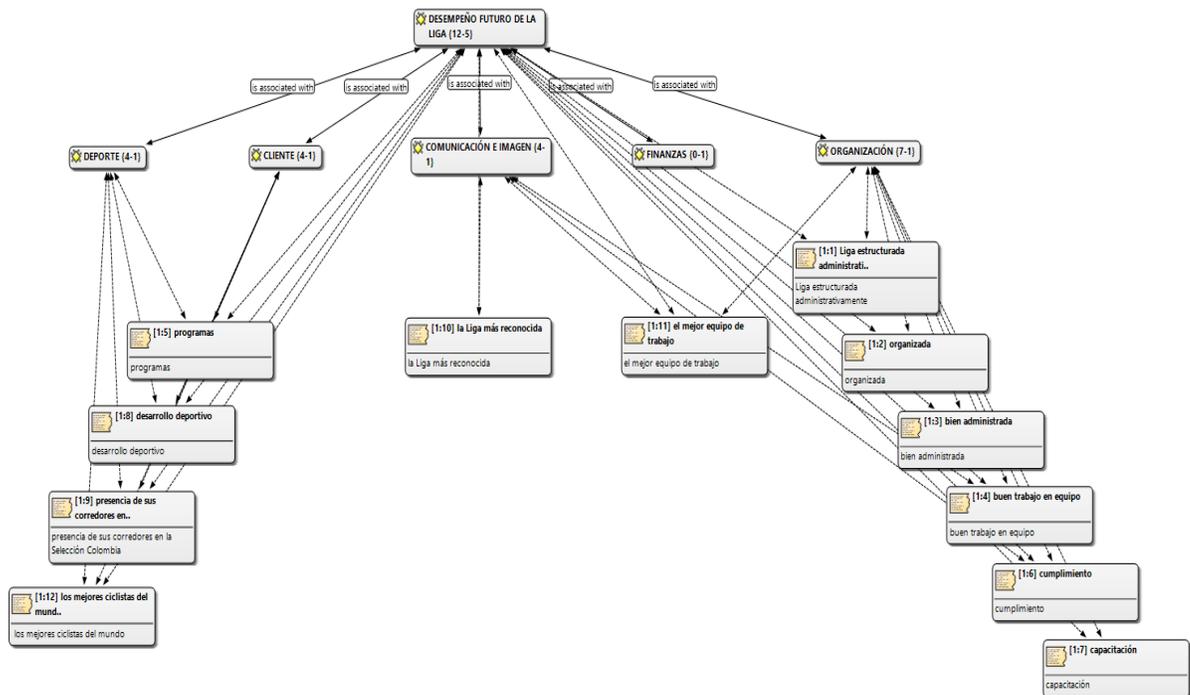
Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

Ahora bien, no sólo se trata de contabilizar réplicas sino también de determinar la relación lógica de esos factores con la DOD a la cual están asociadas. En ese orden de ideas, la gráfica de esta red semántica permite evidenciar que, según las respuestas de los participantes, los factores internos con mayor influencia en el desempeño óptimo de la LAC son el plan estratégico, el compromiso del Comité, el trabajo en equipo y el análisis financiero. La capacitación del talento humano, relaciones Interpersonales y la comunicación, les siguen muy de cerca en orden de importancia. Los factores internos restantes (*logísticos y reglamento interno*) son los menos influyentes en el desempeño óptimo de la LAC.

También se evidencia que las dimensiones del desempeño más influenciadas por factores externos son el deporte y las finanzas, cada una con tres réplicas. Los factores más destacables son el entorno político, los proveedores, los patrocinadores, las vías (infraestructura vial), los escenarios deportivos, y los medios de comunicación. Les siguen de cerca, en orden de importancia, los comercializadores de productos relacionados con

el ciclismo. La Federación de Ciclismo es el factor con menos influencia en el desempeño óptimo de la LAC.

Figura 11 Red Semántica 10 - Visión sobre el desempeño óptimo de la LAC

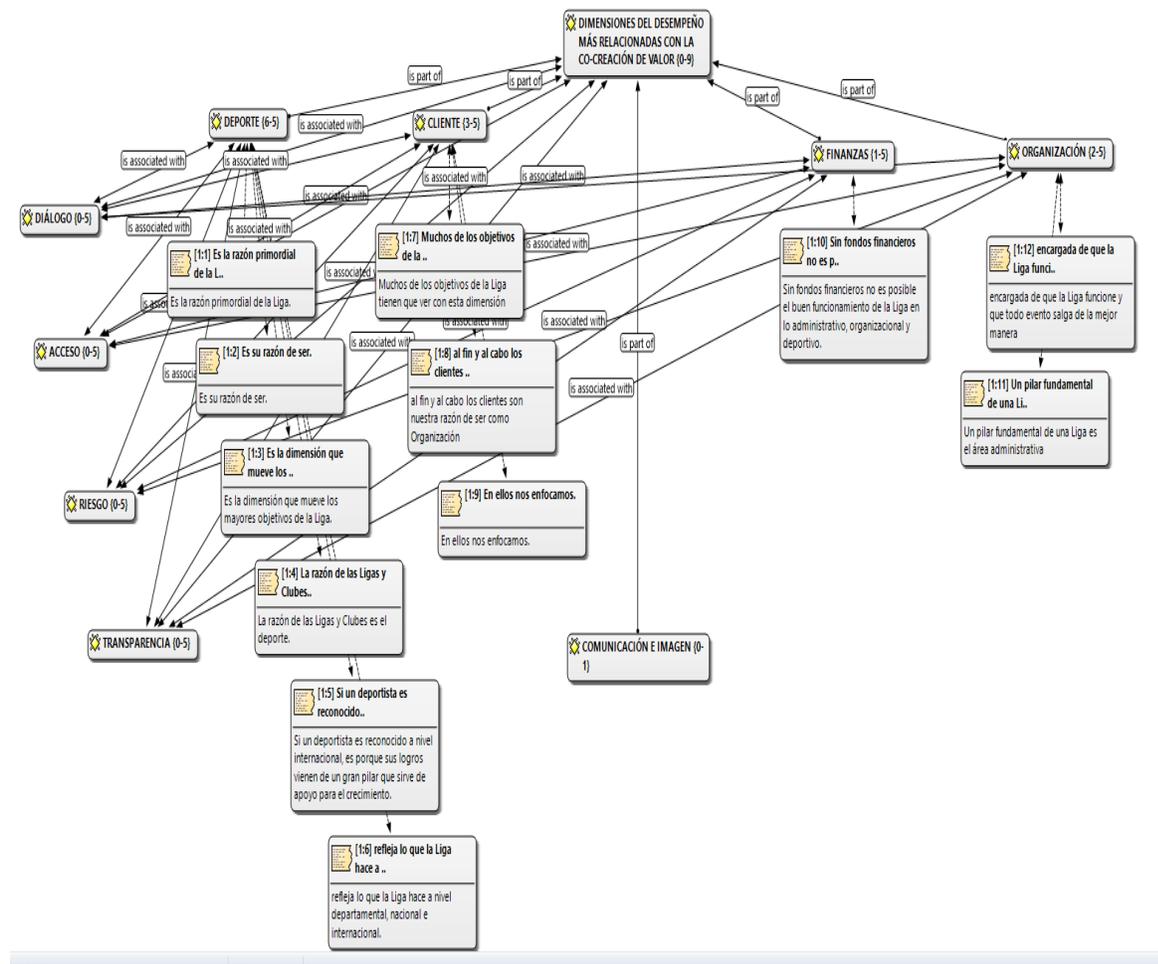


Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

Al responder acerca de la visión futura que se tiene de la LAC, en relación con su desempeño óptimo, las respuestas de los participantes se concentran primordialmente en las dimensiones organización y deporte, con una participación bastante discreta de la dimensión comunicación e imagen. Esto puede interpretarse como un reconocimiento importante de que el desempeño de la LAC en el futuro tiene que ver con la manera en la cual la organización consolide su estructura administrativa, propicie la creación de equipos efectivos de trabajo, mejore su gestión administrativa, administre adecuadamente sus recursos y cumpla con sus compromisos internos y externos, al tiempo que propicia el desarrollo deportivo, diversifica sus programas y logra la participación destacada de sus deportistas en certámenes de orden mundial. De esta manera, los clientes se benefician de la gestión que se realice en torno al deporte, pero el desempeño de la LAC no depende

de ellos ni de las finanzas de la Liga, dimensión que no tiene réplicas en esta red semántica.

Figura 12 Red Semántica 11 - Dimensiones con mayor influencia de la CCV



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti V7 Trial

Al ser cuestionados sobre la relación directa entre la CCV, representada por cada uno de los bloques de interacción del modelo DART, y el DOD desempeño de la organización, representado por las cinco dimensiones introducidas por Winand et al. (2010), las respuestas de los participantes que se reflejan en esta red semántica, revelan la preponderancia del deporte como la dimensión con más réplicas, secundada en importancia por el cliente, las finanzas y la organización, dejando en un último lugar a la dimensión comunicación e imagen.

Las réplicas asociadas con el deporte, la fundamentan como la razón primordial de la LAC, su razón de ser, y la dimensión que refleja los logros de esta OD a nivel departamental, nacional e internacional.

Después del deporte, el cliente es la dimensión de desempeño con mayor número de réplicas que argumentan su relevancia en el logro de muchos de los objetivos estratégicos y el enfoque de la LAC.

Le sigue la organización, pues para los participantes, el área administrativa es un pilar fundamental de una Liga, encargada de que esta OD funcione y que todo evento salga de la mejor manera.

Por último, en ese escalafón de dimensiones del desempeño más impactadas o influenciadas por la CCV, se encuentran las finanzas. Las réplicas se refieren a la necesidad de fondos financieros para el buen funcionamiento de la Liga en lo administrativo, organizacional y deportivo. Si bien es cierto, las finanzas dependen de relaciones con ciertos stakeholders como patrocinadores y entes municipales, son relaciones más de dependencia que de creación conjunta.

La dimensión comunicación e imagen no fue calificada y, por lo tanto, se asume que es una dimensión en la cual la CCV no tiene influencia, situación que es confirmada en el análisis de redes semánticas anteriores.

La tabla 17 sintetiza las dimensiones del desempeño de la Liga que más han sido reconocidas por los participantes del grupo focal.

Tabla 17
Principales hallazgos provenientes del grupo focal

Pregunta	Hallazgos	Dimensiones del DOD primordialmente asociadas
¿Qué relaciones con sus grupos de interés son las más influyentes en el desempeño de la Liga?	Las relaciones más comunes son de dependencia y de responsabilidad. Los principales grupos de interés con quienes se establecen relaciones son los proveedores y patrocinadores.	Deporte Finanzas Comunicación e imagen Organización

Pregunta	Hallazgos	Dimensiones del DOD primordialmente asociadas
¿Qué elementos necesita la Liga para crear nuevos productos con sus grupos de interés?	Los recursos primordiales para crear nuevos productos son el talento humano y la logística. También aportan en menor proporción la tecnología, y los fondos financieros.	Organización Comunicación e imagen Finanzas
¿Qué factores internos y externos que influyen en el desempeño óptimo de la Liga?	Todos los factores internos dependen de la organización, mientras todos los factores externos mencionados tienen relación con los grupos de interés de la Liga.	Organización Finanzas Comunicación e imagen
¿Cuál es su visión sobre el desempeño óptimo de la Liga?	El grueso de las respuestas se centra en aspectos de tipo organizacional y unos pocos deportivos. Los demás no fueron contemplados por los participantes como factores determinantes para el futuro de la Liga.	Organización Deporte
¿Cuáles son para Usted los factores o dimensiones del desempeño de la Liga más importantes en los cuales influye positivamente la co-creación de valor y por qué?	El deporte se destaca como la única dimensión influenciada por la co-creación que ha sido calificada por todos los participantes, mientras que la comunicación e imagen no ha tenido réplicas literales. Las dimensiones restantes (clientes, finanzas y organización), fueron votadas sólo en una oportunidad.	Deporte Organización Finanzas Cliente

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

Esta investigación es de enfoque cualitativo, y se enmarca teóricamente en la CCV en el DOD. En ella se aborda un caso de estudio para establecer las relaciones entre la CCV y el DOD existentes en la LAC.

Las conclusiones que se exponen a continuación, están cimentadas en un estudio de caso que toma el modelo DART para la CCV y la teoría del DOD, relacionándolos para confirmar o descartar, si la CCV influye en el DOD.

El estudio de caso inmerso en este trabajo de investigación, permite concluir lo siguiente:

4.1 En relación con el objetivo general

Con respecto a *establecer las relaciones entre la co-creación de valor y el desempeño de las organizaciones deportivas existentes en la Liga de Ciclismo de Antioquia*, se ha logrado determinar que el desempeño de la LAC tiene relación con la creación de valor que realiza conjuntamente con sus stakeholders. El análisis deja en claro que en LAC se desarrollan procesos de CCV que han sido reconocidos como de vital importancia en la organización, por los representantes de la alta dirección que han participado en el trabajo de campo.

Se encontró que en efecto hay relación entre la CCV y el desempeño de la organización, siendo el cliente, la comunicación e imagen y la organización las dimensiones más influenciadas al interior de la LAC. Esto implica para la organización, como objetivos estratégicos, sostener los valores de su deporte en la sociedad, atraer, fidelizar y mejorar los servicios no deportivos prestados a los miembros; difundir una imagen positiva de su deporte en los medios, para la audiencia y sus miembros, y mejorar la difusión y seguimiento de la comunicación interna hacia los miembros y clubes; incrementar las habilidades de los voluntarios, mejorar el funcionamiento interno de sus sedes y el clima organizacional dentro de ellas (Winand et al., 2010).

También se encontró que el diálogo, es el bloque de interacción que requiere mayor trabajo interno según los participantes.

4.2 En relación con los objetivos específicos

En lo concerniente a *identificar modelos, métodos y metodologías aplicados en la co-creación de valor y el desempeño de la organización deportiva para obtener una fundamentación teórica y empírica*, se han identificado los modelos, métodos y metodologías que proporcionan fundamentación teórica y empírica a este trabajo de investigación, como se evidencia en el capítulo 2. Las principales contribuciones son las de Vargo & Lusch (2004) y la de Prahalad & Ramaswamy (2004) en lo correspondiente al concepto de CCV, las de Woratschek et al. (2014) en lo que se refiere a la CCV en las OD, y la de Winand et al. (2010), en relación con el DOD.

Relativo a *analizar los fundamentos teóricos y empíricos de la co-creación de valor y el desempeño de las organizaciones deportivas para establecer sus relaciones*, el estudio hace una importante clasificación del marco teórico de la última década en torno al concepto de CCV, categorizándolos en tres perspectivas que también se encuentran expuestas en el capítulo 2.

Con respecto al DOD, en primera instancia se ha realizado una clasificación de las OD desde diferentes perspectivas o criterios: dimensiones del concepto del deporte, naturaleza de los recursos, sectores y niveles de división política y administrativa en el contexto colombiano. En segundo término, se establecen los principales conceptos y particularidades en torno al DOD y desde ellos, se ha adoptado un modelo con dimensiones validadas de manera empírica.

Adicionalmente, se realiza un análisis de la CCV en el contexto de la LSD, proponiendo una manera en la cual son medidas y administradas las experiencias de relación de la organización con sus grupos de interés y se considera un marco teórico sobre la CCV en las OD, basado en premisas que permiten fundar la forma de percibir valor en el deporte, y las maneras en las cuales se co-crea ese valor.

Es precisamente a partir de ese análisis de los fundamentos teóricos y empíricos de los constructos que se evidencia la escasa existencia de validaciones centradas en las relaciones particulares entre la CCV y el DOD y se decide desarrollar un estudio de caso que permita diagnosticar si las acciones de CCV ejecutadas por una OD, se encuentran relacionadas con el mejoramiento del desempeño de la LAC.

Finalmente, se puede afirmar que, por medio de los resultados de este trabajo de investigación, que incluye la recolección y análisis de datos con los criterios de rigor propios de una investigación de tipo cualitativo, se contribuye al desarrollo del campo de la IA, específicamente de la CCV, y al área de los estudios organizacionales.

En lo que corresponde a *evaluar en la Liga antioqueña de ciclismo la co-creación de valor y su desempeño para determinar sus relaciones*, el estudio de caso ha sido construido en la LAC, por medio del análisis de fuentes secundarias y la aplicación de una entrevista en profundidad y un grupo focal. La selección de la unidad de análisis del estudio de caso se ha realizado por las razones que han sido listadas en la sección 3.2.2 como Características Destacables de la Liga de Ciclismo de Antioquia, en la cual se evidencia su importancia dentro de ámbito deportivo colombiano. Los datos utilizados en este trabajo provienen de un número de participantes ajustado a los referentes teóricos, todos ellos pertenecientes a la LAC.

En la sección hallazgos, la obtención, tratamiento y análisis de los datos permite inferir y confirmar que el desempeño organizacional de la LAC es influenciado por la CCV, siendo la dimensión *Deporte* la más destacada dentro de la gestión realizada por la dirección en compañía de los grupos de interés que se identifican como los principales actores, que en el caso de la LAC son los proveedores y los patrocinadores, con quienes las relaciones primordiales son de dependencia y de responsabilidad. En efecto, se ha evidenciado, a través de las respuestas de los participantes que, para lograr un desempeño óptimo en la LAC, todos los factores internos dependen de la organización, mientras todos los factores externos tienen relación con los grupos de interés.

Y si bien todos los bloques de interacción del modelo DART son ejecutados en la LAC, el diálogo es el bloque de interacción de co-creación más asociada con su desempeño de esta OD, al mismo tiempo que se presenta como la variable más débil en algunas modalidades y áreas funcionales de esta organización.

La liga de ciclismo de Antioquia, por lo tanto, desarrolla procesos de co-creación de valor que sus directivos reconocen como muy importantes en la organización. Sin estructura.

4.3 Limitaciones de la investigación

La investigación se encuentra delimitada por las decisiones metodológicas propias del caso de estudio, por la metodología de investigación elegida, el tipo de organización estudiada, el entorno de la investigación y los fundamentos de los enfoques teóricos seleccionados.

El estudio de caso ha sido construido en la LAC, por medio del análisis de fuentes secundarias y la aplicación de una entrevista en profundidad y un grupo focal. La selección de la unidad de análisis del estudio de caso se ha realizado por las razones que han sido listadas en la sección 3.2.2 como Características Destacables de la Liga de Ciclismo de Antioquia, en la cual se evidencia su importancia dentro de ámbito deportivo colombiano. Los datos utilizados en este trabajo provienen de un número de participantes ajustado a los referentes teóricos, todos ellos pertenecientes a la LAC, pero podrían haber sido más participantes e incluir en el trabajo de campo algunos stakeholders.

El trabajo de investigación contiene, además, limitaciones asociadas con la elección de la unidad de análisis y su alcance como organización de orden departamental, enmarcada en un contexto deportivo colombiano, dificultando la generalización de los hallazgos y conclusiones.

Puesto que este trabajo no tiene en cuenta otros aspectos del desempeño de la OD no contempladas en el modelo de Winand et al., (2010) que ha sido utilizado como referente, surge una oportunidad para realizar investigaciones futuras que contemplen otras dimensiones del desempeño, otras áreas funcionales de las organizaciones y otros elementos del modelo de negocio, por ejemplo.

4.4 Investigaciones futuras

Igual que en gran parte de las investigaciones, a través de estudios posteriores, debe considerarse la posible incursión en ciertos campos del conocimiento, fundamentada en tres razones principales: *la primera*, tiene relación con las pocas contribuciones encontradas desde el año 2012 hasta el año 2014 en el tema de CCV en organizaciones deportivas, de las cuales ninguna ha sido en el contexto colombiano. Por lo tanto, se propone la realización de más estudios empíricos en

el país, aplicados a otros departamentos. *La segunda* está vinculada a la posibilidad de realizar más estudios de casos en torno a la CCV en otras OD en los contextos departamental y nacional. *La tercera*, se encuentra ligada a la opción de vincular al estudio de campo personas que representen otros grupos de interés, cuya participación puede ofrecer perspectivas ajenas a las de quienes dirigen la organización o ejercen funciones operativas dentro de ella.

4.5 Recomendaciones

Los resultados expuestos en este trabajo de grado, representan sólo el comienzo de una temprana etapa de investigación que demanda otras evaluaciones empíricas de la influencia que tiene la creación conjunta de valor en el desempeño organizacional deportivo. En consecuencia, se recomiendan estudios que aborden las relaciones entre los constructos CCV y DOD utilizando diferentes herramientas metodológicas, permitiendo el incremento de aplicaciones prácticas en el marco organizacional deportivo.

Adicionalmente, estudios posteriores de tipo cuantitativo o mixtos pueden también enriquecer los hallazgos y encaminarse a comprobar la efectividad de las escalas validadas que han sido utilizadas, suministrando a los administradores de las organizaciones deportivas, mayor cantidad de herramientas de seguimiento a sus iniciativas de CCV con otros grupos de interés.

Las investigaciones futuras deben, además, explorar las relaciones de la co-creación de valor con otros aspectos del desempeño de la organización deportiva bajo el contexto colombiano.

Anexos

Anexo 1: Ítems de la escala DART

N°	Ítem	Clasificación
1	El proveedor se comunica con el cliente para recibir la entrada en la mejora de la experiencia producto / servicio.	D
2	El proveedor está interesado en comunicarse con el cliente acerca de las mejores formas de diseñar y ofrecer una experiencia producto / servicio de calidad.	D
3	El proveedor utiliza múltiples canales de comunicación para fomentar un mayor intercambio de ideas con el cliente sobre la experiencia producto / servicio.	D
4	El proveedor y el cliente tienen un diálogo activo sobre la manera de añadir valor en la experiencia de producto / servicio.	D
5	Se recomienda al cliente comunicarse con el proveedor sobre cualquier y todos los aspectos de la experiencia de producto / servicio.	D
6	Múltiples líneas de comunicación son utilizadas por el proveedor para obtener la opinión y las ideas del cliente.	D
7	El proveedor promueve activamente el diálogo con el cliente para obtener más información sobre la reacción del cliente a la experiencia de producto / servicio.	D
8	El cliente tiene muchas oportunidades de compartir sus ideas con el proveedor acerca de cómo añadir valor a la experiencia de servicio / proveedor.	D
9	El proveedor hace que sea fácil para el cliente comunicar sus ideas sobre el diseño y la experiencia de entrega del producto / servicio.	D
10	El proveedor le permite al cliente decidir cómo recibe la oferta de producto / servicio.	A
11	El cliente tiene muchas opciones para elegir cómo él / ella experimenta la oferta de servicio / producto.	A
12	Es fácil para el cliente para recibir la oferta del producto / servicio cuándo, dónde y cómo él / ella quiere.	A
13	El proveedor proporciona al cliente una información completa relativa de cómo se evaluaron los riesgos y beneficios de la experiencia de servicio o el producto.	R

N°	Ítem	Clasificación
14	El cliente recibe información completa relativa a los riesgos y beneficios de la experiencia de producto /servicio.	R
15	El proveedor informa plenamente al cliente sobre todos los riesgos derivados del uso de productos o servicio.	R
16	El proveedor proporciona al cliente las herramientas y el apoyo necesarios para tomar decisiones plenamente informadas acerca de si él o ella deben participar en la experiencia del producto / servicio.	R
17	El proveedor es muy claro y objetivo acerca de los factores tanto negativos como positivos asociados a la oferta del producto / servicio.	R
18	El proveedor permite al cliente tomar decisiones informadas con respecto a los riesgos y beneficios de la experiencia del producto / servicio.	R
19	El proveedor da a conocer plenamente al cliente la información que podría ser útil para mejorar los resultados de la experiencia de producto / servicio.	T
20	Se le da al cliente acceso abierto a la información que podría ser útil para mejorar el diseño y la entrega de la experiencia del producto / servicio.	T
21	El cliente y el proveedor son tratados como iguales en el intercambio de información que se necesita para lograr una experiencia de producto / servicio exitosa.	T
22	El proveedor a conocer completamente a los clientes, información detallada con respecto a los costos y fijación de precios asociados con el diseño y la entrega de la experiencia del producto / servicio.	T

Fuente: Albinsson et al. (2015)

Anexo 2: Rol de los participantes de las Entrevistas en Profundidad

N°	Participante	Cargo en la organización	Formación administrativa
1	Participante 1	Gerente General de la Liga de Ciclismo de Antioquia	SI
2	Participante 1	Presidente de la Liga de Ciclismo de Antioquia	SI
3	Participante 1	Ex tesorero, Asesor del Comité Ejecutivo de las Liga de Ciclismo de Antioquia	SI
4	Participante 1	Coordinador de Ciclomontañismo de Antioquia	SI
5	Participante 1	Presidente de la Comisión de Bicicross de Antioquia	SI
6	Participante 1	Gerente de la comisión de Bicicross de Antioquia	SI
7	Participante 1	Vocal de la Liga de Ciclismo de Antioquia	SI

Anexo 3: Rol de los participantes del Grupo Focal

N°	Participante	Cargo	Área funcional
1	Participante 1	Presidente	Comité Ejecutivo
2	Participante 2	Gerente	Administrativa
3	Participante 3	Capacitadora	Administrativa
4	Participante 4	Funcionaria de sistematización de Informes	Administrativa
5	Participante 5	Vicepresidente	Comité Ejecutivo
6	Participante 6	Tesorero	Administrativa

Anexo 4: Consentimiento informado

“RELACIÓN DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA – CASO LIGA ANTIOQUEÑA DE CICLISMO.”

Alberto Agudelo
Instituto Tecnológico Metropolitano
Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional

Cordial saludo,

Usted está invitado a participar en un estudio de investigación que busca establecer las relaciones entre la co-creación de valor y el desempeño de las organizaciones deportivas existentes en la Liga de Ciclismo de Antioquia, por medio de la aplicación de un *Grupo Focal (una entrevista en Profundidad)* como herramienta para recolectar datos cualitativos. Los resultados de este estudio serán empleados para contribuir en el “Cómo” una organización deportiva debería crear valor en un contexto determinado.

Es así que, si decide participar en el estudio, le sugerimos tener presente las sugerencias y las observaciones que se presentan a continuación.

Procedimiento. El *Grupo Focal* tendrá lugar en un salón de La Villa Deportiva Antonio Roldán Betancur y tendrá una duración aproximada de dos horas (120 minutos). El Grupo Focal una guía inicial de preguntas y otras adicionales propuestas por el entrevistador. El evento será grabado digitalmente, posteriormente transcrito textualmente, sometido a un software de análisis y posteriormente presentado a Usted para asegurar la exactitud.

Riesgos y beneficios de participar en el estudio. Los riesgos existentes en el estudio son mínimos, más o menos comparados con los que se podría encontrar en la vida cotidiana.

No existen beneficios directos para los participantes entrevistados en este estudio. Sin embargo, la información obtenida podría beneficiar a diferentes organizaciones deportivas adscritas a la disciplina del ciclismo, fortaleciendo sus modelos de negocio.

Compensación. No se tendrá compensación de ninguna forma por la participación en este estudio.

Confidencialidad. Los registros de este estudio serán privados y protegidos de manera adecuada. Ahora, en las diferentes publicaciones previstas para el estudio, no se incluirá información que haga posible identificar a los participantes de manera individual.

La naturaleza voluntaria del estudio. La participación en este estudio es voluntaria. Su decisión de participar o no, no afectará sus relaciones actuales o futuras con la organización

para la cual trabaja actualmente. Si decide participar, Usted es libre de no responder ante cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin considera que podría afectar dichas relaciones.

Cómo retirarse del estudio. Si decide retirarse del estudio, ninguna información suministrada por Usted será utilizada, además de ser destruida inmediatamente. Para formalizar su retiro del estudio, deberá de enviar un correo electrónico a lealbeto89@yahoo.com.

Contactos y preguntas. Cualquier inquietud concerniente al estudio, por favor dirigirse al investigador principal Alberto León Agudelo Castañeda del Instituto Tecnológico Metropolitano al teléfono móvil 313 7686581 o al correo electrónico lealbeto89@yahoo.com.

Declaración de consentimiento.

He leído y comprendido la información anterior, he realizado las preguntas y he recibido las respuestas ante estas.

De acuerdo con lo anterior, doy mi consentimiento para participar en el estudio, y el investigador principal, coinvestigador o persona experta designada, tiene mi autorización para grabar digitalmente el Grupo Focal a realizar para el estudio en cuestión.

Fecha: _____

Firma del entrevistado: _____

Firma del entrevistador: _____

Finalmente, agradecemos su cooperación, la cual es extremadamente importante y muy apreciada por nosotros.

Anexo 5: Preguntas asociadas a las entrevistas en profundidad

Preguntas para romper el hielo	Preguntas de retroalimentación
1. ¿Me puede decir sobre Usted mismo y cómo llegó a estar en esta posición?	¿En su opinión, cuáles son los medios de comunicación e información que han sido más efectivos para lograr que los usuarios y demás grupos de interés participen de los acuerdos, interacciones y asociaciones?
2. ¿Cuáles son sus niveles de instrucción?	¿Cuál ha sido el resultado de que los usuarios y demás grupos de interés participen en la creación e incremento de valor de la experiencia derivada de los productos deportivos?
3. ¿Tiene Usted formación administrativa?	¿Por qué razón evalúan los riesgos de sus productos deportivos?
4. ¿Puede hablarme un poco de su conocimiento, su experiencia y la naturaleza de la relación que ha tenido con el ciclismo?	¿Cuál es la razón de que se brinde o no dicha información?
5. ¿Todos los miembros de la dirección también tienen esta experiencia?	¿Brindar la información ha servido para mejorar el desempeño de la organización?

Anexo 6: Dinámicas asociados al grupo focal

N°	Pregunta	Carácter de la respuesta esperada	Nombre de la dinámica asociada	Táctica
1	¿Qué relaciones con sus grupos de interés (<i>stakeholders</i>) con las más influyentes en el desempeño de la Liga?	Grupal	Relaciones influyentes	Rompecabezas
2	¿Qué elementos necesita la Liga para crear nuevos productos con sus grupos de interés?	Grupal	Creación conjunta de nuevos productos	Mapa mental
3	¿Qué factores internos y externos influyen en el desempeño óptimo de la Liga?	Grupal	Clasificación de factores	Listado con clasificación
4	¿Qué calificación le da a cada factor en orden de importancia?	Grupal	Pódium de factores	Carrera de inversionistas
5	¿Cuál es su visión sobre el desempeño óptimo de la Liga? ¿Cómo nos imaginamos la mejor Liga de Colombia?	Grupal	Telescopio de la Liga	Lluvia de ideas
6	¿Cuáles son para Usted los factores o dimensiones del desempeño de la Liga más importantes en los cuales influye positivamente la CCV y por qué?	Individual	Desempeño estelar	Puntaje con estrellas Razón de la puntuación

TÁCTICA 2. MAPA MENTAL



Producto	Tipo de producto	Elementos necesarios

TÁCTICA 3. CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE LA LIGA

FACTORES INTERNOS

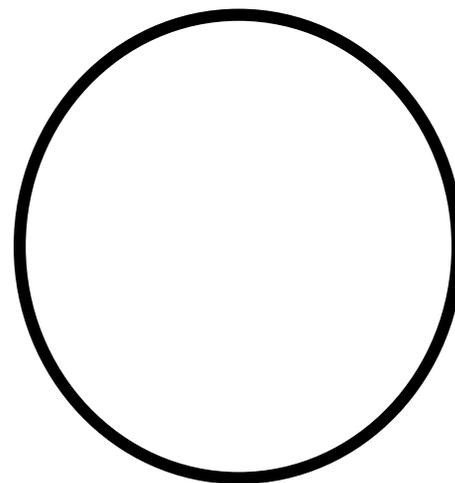
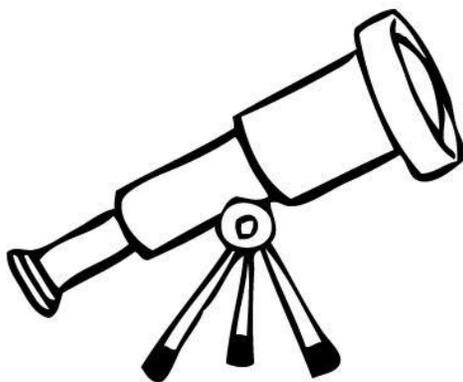
FACTORES EXTERNOS

TÁCTICA 4. PODIUM DE FACTORES



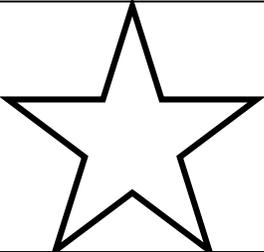
TÁCTICA 5. TELESCOPIO DE LA LIGA

¿Cuál es nuestra visión sobre el desempeño óptimo de la Liga?



TÁCTICA 6. DESEMPEÑO ESTELAR

¿Cuáles son para Usted los factores o dimensiones del desempeño de la Liga más importantes en los cuáles influye positivamente la co-creación de valor y por qué?

<p>Dimensión del desempeño</p>	<p style="text-align: center;">DEPORTE</p> 
<p>Se trata de</p>	<ul style="list-style-type: none">• Obtener resultados deportivos internacionales• Incrementar la participación de atletas en competencias internacionales• Mejorar los servicios deportivos a los atletas• Incrementar las actividades deportivas para los miembros
<p>Calificación</p>	
<p>Razón de la calificación</p>	

Anexo 8: Ejemplo de transcripción de las entrevistas en profundidad

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – TRANSCRIPCIÓN

ENTREVISTADO 3

Duración de la entrevista: 00:13:04

Fecha: Agosto 26 de 2016

- 1. ¿En su opinión, cómo ha sido la experiencia al hacer interacciones, asociaciones o acuerdos con otras organizaciones o grupos de interés al momento de la creación de productos deportivos?**

Muy difícil.

No se tiene claridad en las posibilidades que hay en co-crear. Es un juego de intereses muy particular. La gente no es capaz de trabajar asociados ni hacer equipos de trabajo. Lo que uno encuentra en el sector son oportunistas, básicamente de situaciones o momentos, y eso no ha permitido mayor crecimiento y desarrollo del sector, de la Liga y de alguna manera de los clubes.

Entonces eso ha sido como complejo. Son muy individualistas; cada uno quiere su beneficio propio: si vas a los medios, si no hay pauta no hay apoyo, o sea, si vos no comprás no hay nada. Los sponsors o patrocinadores, básicamente sólo les interesa la marca. Poco realmente la responsabilidad social y el deportista. Entonces en esa misma medida vos ves cómo se van directamente los recursos a ellos, como se resaltan sus marcas. No a través de un sistema asociado.

Entonces vos no encontrás un patrocinador que realmente vele por los intereses del sistema asociativo, sino que sólo le interesa que su marca se vea. Por lo tanto, el patrocinador va directamente al deportista. No hay como unas reglas del juego sanas, entonces lo hace cada uno de acuerdo a sus intereses propios. Cada uno va por lo suyo. No hay un trabajo de equipo realmente. Por ejemplo, Bicicross se desarrolló solo por la tendencia y el auge que hay y ahí va. O sea, no se deja acompañar ni se acompaña del proceso de Liga. Es una sola línea ahí que va solita. De hecho, le gusta poco hacer equipo. Y así cada uno. Eso es lo que yo veo. O sea que la interacción ha sido muy complicada porque además hay un tema que aparte de eso, es el empirismo frente a todos estos procesos. Entonces cuando vos llegás con método, con estudio; entrás chocando con ese empirismo permanente: “este mancito llegó aquí a decirme como son las cosas. No venga a ver”. Y esto me ha funcionado, entonces es un tema que es muy

complicado. O sea, Abrir esos espacios, ganarse esos espacios, hacer la interlocución. Y se afecta mucho por la dinámica estatal. Somos muy dependientes del Estado y entonces, de alguna manera, eso nos hace, primero, depender de sus decisiones y segundo, el otro problema, es que a eso también se acomodan las mismas Ligas, porque entonces está el papá estado dando. Dejan, por lo tanto, de innovar y de proponer. Se acostumbran, exactamente esa es la palabra. Entonces cuando vos llegás a sacudir el tema, a hacer muy productivo el tema: “ahhhh, este llegó pues a cobrar, a apretar, a vender. Es que esto no esto. Esto es deporte. Entonces es difícil; son barreas que te encontrás todos los días. De ahí pasa uno de ser un actor propositivo a un actor que jala y que agrede. Porque todos hacen la lectura en ese aspecto, cierto. Como que sos una amenaza: “llegó el nuevo a molestar”.

Es difícil lograr consenso para crear productos entre todos. O sea, tendría que ser que ser un pedido externo que los agremie, que los obligue a generar esos procesos. Si me entendés, que llegue alguien a decirles “venga, necesito que me conformen este producto para que lo trabajemos”. Pero jalonar los diferentes actores es muy difícil. O sea, ha sido muy complicado. Me imagino que tendrá su tiempo también. Nosotros llegamos apenas. Puede que haya actores que estén más ahí y que tengan mayor aceptación. Yo creo que han sido los canales, buscar el canal más adecuado, ser más asertivos en esa comunicación. Y eso no se ha logrado.

2. ¿En su opinión, se brindan los medios para que los grupos de interés comuniquen su experiencia resultante de la oferta de los productos deportivos?

Yo creo que es más espontáneo. No se deba a un proceso. No es propiamente formalizado.

Se debe es a la espontaneidad y a las necesidades. Y eso lo hemos intentado cambiar. Rodrigo es un abanderado del tema, de ponerle método, de traer la academia, de ir buscando formalizar e instrumentalizar todos los procesos, pero no es fácil. O sea, lo que se ha hecho hasta hoy es básicamente lo que se ha podido generar por gestión precisamente de la presidencia y lo que uno ve es que se empieza a encarrilar el tema, pero aún no hay un resultado de ese proceso. Esta investigación hace parte de eso, me imagino. Que acompañen estos procesos personas que estén formadas en el área, que conozcan del tema, que quieran, cierto. Que quieran sumar ahí. Ahí va.

3. ¿Evalúan Ustedes beneficios y riesgos de los productos deportivos que ofrecen?

Yo desconozco ese proceso. Como proceso y como procedimiento. En ninguno de los momentos lo he visto. Es como algo aprendido: “vamos a hacer un nacional de pista, entonces ta, ta, ta, ta y se hace”.

No hay un post.

Yo intenté implementar una evaluación post evento y no se logró. Yo vengo de trabajar quince años en el sector público y he hecho algunas asesorías, entonces he hecho parte de planes estratégicos para el deporte y la recreación, y hemos estado en procesos de certificación paraíso. Lo que debió haber sido exactamente. Pero realmente lo que nos ha quedado es eso. El planificar bien. Planificar, hacer, verificar y vuelve y juega. Ciertamente, ese proceso administrativo ha sido muy complejo. O sea, realmente yo decirle “venga, cuáles son los riesgos, y lo hemos hablado porque es una de las grandes falencias. Riesgos contractuales, riesgos financieros, todo tipo de riesgos. Y hemos intentado, o he intentado generar esa cultura y ha sido todo el tiempo como una lucha; una resistencia.

Cada uno dependiendo de su forma de hacer. O sea, como dicen: “loro viejo no aprende a hablar”, por decirlo así. Entonces vos llegás y decís vamos a planificar, a tener un cronograma, ha sido complicado. Sólo lo que llaman aquí los eventos (las carreas al año) y pedir un calendario es como su máxima expresión de planificación. De ahí para allá es espontáneo. Se va acercando y empiezan a hacer porque se los saben de memoria, pero no hay un procedimiento. Ya sé a quién llamar. Entonces eso pasa, vos vas a los mismos patrocinadores con los mismos objetivos, con las mismas metas de alguna manera; sólo hay un comparativo histórico. No hay cosas novedosas. Realmente lo novedoso es lo poquito que hemos ido aportándole en estos dos años como alternativas, buscando más alternativas de financiación que cualquier otra cosa. Pero realmente no. No hay esa planificación. No hay un antes ni un después, o sea, ni el pre-evento ni el post-evento. Ahh, cerramos.

Inclusive uno dice “un informe financiero”: muy informal; muy cerrado. O sea, básicamente la gerencia y la presidencia, pero no se comparte, no se socializa, no se evalúa. Yo creo que en dos años una o dos cositas hemos hecho medio parecidas. De resto no.

4. ¿En su opinión, se brinda a los grupos de interés información detallada que podría ser útil para mejorar los resultados de la experiencia de los productos deportivos?

Es que no hay canal. No hay feedback, no hay retroalimentación y no hay sistematización. Cuando vos no tenés esa posibilidad difícilmente podrás mejorar eso. Ciertamente, podrá ser “uno a uno”, “face to face” o “one to one”, muy presidente vs. Deportistas o club-gerente. Algo así, muy unidireccional, muy “uno a uno”. Pero realmente que se consolide como una estrategia, que se sistematice, que permita hacer retroalimentación, no.

Hay canales de información más no hay unas estrategias de comunicación. Entonces, cuando vos llegás, por ejemplo, yo decía, ¿oiga por qué no conformamos un equipo de pedaleo con los sponsors y venga llamemos a cada uno de los gerentes y su equipo de

trabajo y hagamos una salidita mensual como una estrategia de networking donde generemos unos lazos de confianza, donde los acerquemos, donde los mostremos y les demos un informe mensual, bimestral o semestral de qué se está haciendo en el ciclismo? Venga acerquemos a las instituciones del sector, que tenemos unas relaciones friccionadas con el Inder, con Indesportes, con Fedelian, con los diferentes actores del deporte y sectoriales, entonces vengan miremos qué podemos hacer.

No. Es muy individual. Es lo que puede hacer cada uno. Entonces Rodrigo muy bien con el sector educativo y gestiona este tipo de cosas; yo de pronto más con otros sectores, Don Javier más con el ciclismo y sus proveedores, o sea cosas muy puntuales.

Con los proveedores, por ejemplo, cumplimos para la factura, pero no hemos ido más allá. Ha sido más de amiguismos y de confianzas o de cotidianidad, lo diría yo. De hecho, es una queja de Don Javier: “es que nadie me ayuda, es que nadie trae más patrocinadores, es que siempre son los mismos, entonces eso es muy duro, eso a mí me toca”. Pero cuando hicimos de pronto el intento, él mismo lo frenó. Él dijo “no, es que no lo saben hacer, es que eso no es, eso lo hubiera hecho yo”.

Es muy sensible. Yo lo dije en algún momento como “vos ponerle a una carroza romana un motor de Ferrari”. Es cruel, pero es real, cierto. A un sistema administrativo tradicional vos no le podés generar una carga, un jalón: venga que yo sé hacer esto y vamos a montar un sistema contable, un sistema de comercialización, un sistema de comunicaciones, porque se te estalla. Que fue lo que pasó. O sea, se friccionó ahí mismo.

Para mí el error fue que no hubo una interacción y un compromiso entre la gerencia, la presidencia y los que estábamos proponiendo para que eso se fuera como más lubricadito. Que fuera más pausado y que hubiera garantes para que no se generara esa distorsión o esa negativa. Porque si uno no está como garante de las partes. Del que sabe y tiene toda la experiencia y el conocimiento, y el que sabe, pero tiene toda la innovación eso se encuentra y estalla. Y estos sistemas de asociatividad como las ligas, como los clubes son de gratuidad; son muy altruistas. Entonces vos tener la disposición y el tiempo completo realmente es muy difícil. Por ejemplo, muy puntuales es, “venga yo voy y le aporto todo lo que sé, lo que le puedo sumar, lo que le puedo ofrecer a la Liga, pero vuelvo a mi vida”. O sea, no está normalmente jugado todo el mundo ahí.

Anexo 9. Ejemplos de transcripción de las preguntas del grupo focal

1. ¿Qué relaciones con sus grupos de interés (stakeholders) son las más influyentes en el desempeño de la Liga?

Se establecen relaciones financieras y deportivas de forma bidireccional, basadas en la dependencia con la administración pública representada por el Inder e Indeportes.

Se establecen relaciones comerciales, financieras, profesionales, administrativas, de confianza, legales, deportivas y tecnológicas, de forma bidireccional, basadas en la dependencia, la cercanía y la responsabilidad con proveedores y patrocinadores.

También se establecen relaciones comerciales, financieras, humanas, deportivas, administrativas, legales y de poder, de forma unidireccional, basadas en la responsabilidad y la dependencia con clubes, deportistas, patrocinadores, padres de familia y medios de comunicación.

2. ¿Qué elementos necesita la Liga para crear nuevos productos con sus grupos de interés?

Tenemos planeados tres nuevos productos.

El primero es un evento que queremos llamar Grand Prix De Montaña. Para llevarlo a cabo necesitamos los siguientes elementos:

- Logísticos como pódium, tarima, dummies, vallas, llegadas, torres.
- Tecnológicos como chips, cronometraje y boletines.
- Financieros representados en los patrocinadores.
- Comunicacionales como redes sociales y medios de comunicación.
- Talento Humano representado en administradores, deportistas y jueces.

Nuestro segundo producto consiste en un producto tangible. Queremos incursionar la venta de indumentaria deportiva con la marca Liga de Ciclismo de Antioquia. Para este producto necesitamos:

- Talento humano dedicado a diseño de marca y comunicación.
- Elementos tecnológicos como el prototipo.
- Recursos logísticos representados en el proceso metodológico que conduce a la comercialización del producto terminado.

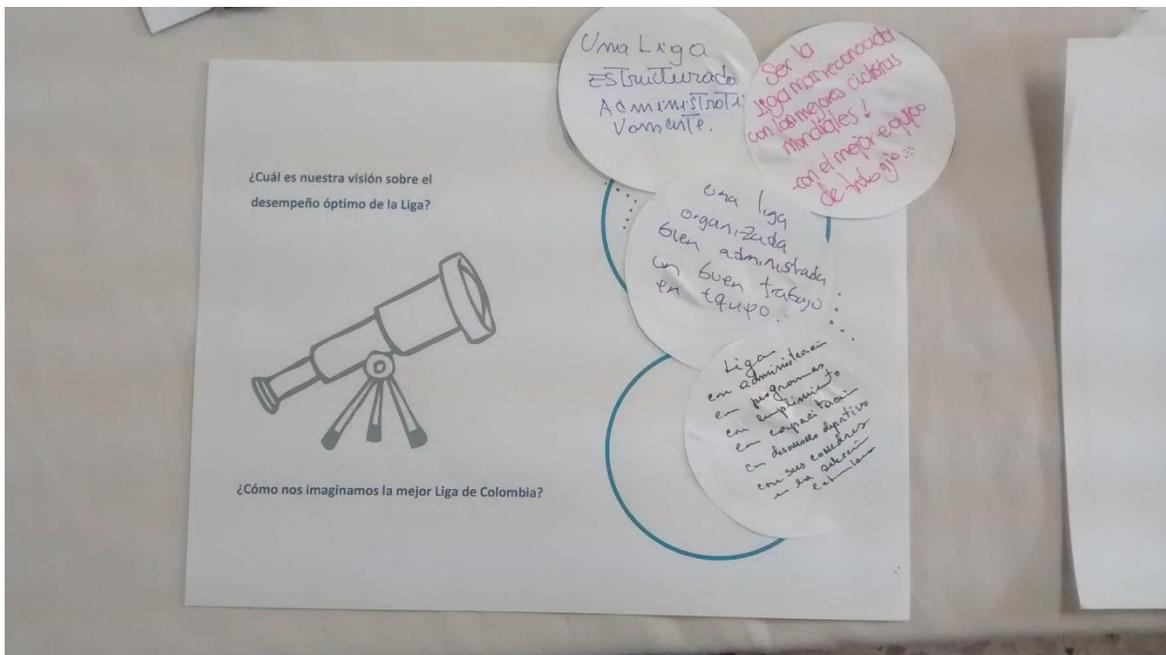
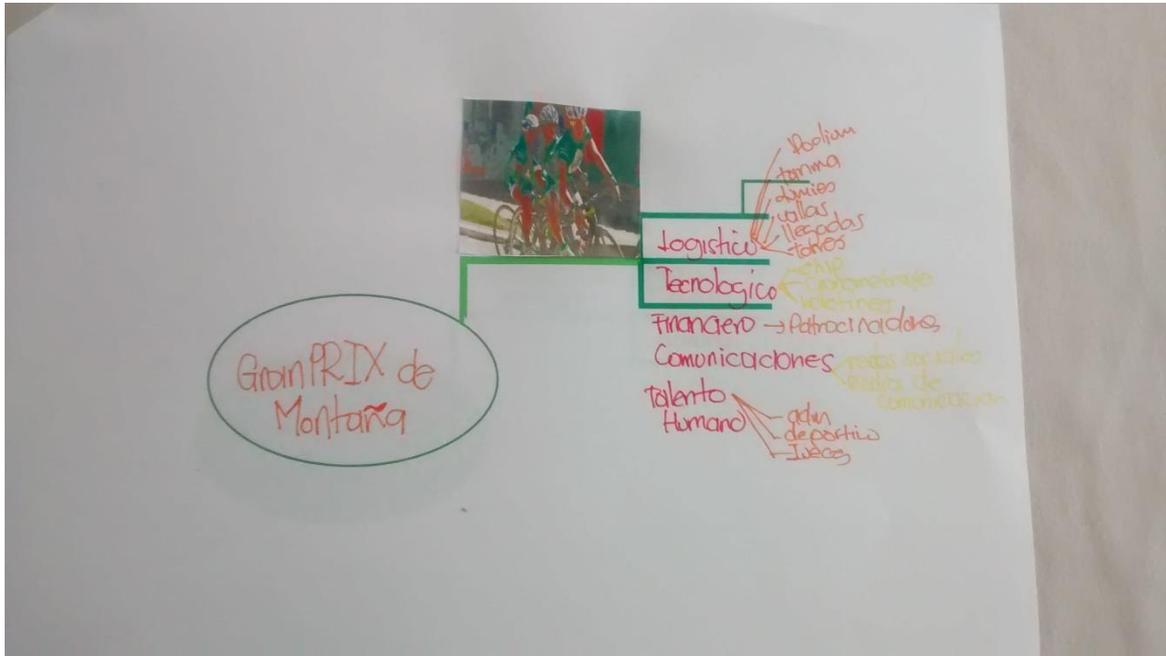
El último producto que tenemos en mente lo queremos bautizar “Mi primera bici”.

Se trata de un servicio orientado a la niñez con canales iniciales como las escuelas y colegios.

Para desarrollarlo se requieren:

- Elementos de investigación de mercados orientados a las ventas y comunicación.
- Elementos logísticos como los escenarios deportivos y la implementación.
- Talento humano dedicado al diseño, la co-creación y la metodología.

Anexo 10: Evidencias del ejercicio del grupo focal





Relaciones	Perspectiva	Tipo de Relación	Grupo de interés
<ul style="list-style-type: none"> • Administrativa • Deportiva 	<p>Dependencia</p> 	<p>Bidireccional</p> 	<p>Administración Pública Cinder - Indesportes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría • Médica • Alimentaria • Administrativa • Comercial • Logística • de Planificación • de Evaluación 	<p>dependencia • cercanía • responsabilidad</p> 	<p>Bidireccional</p> 	<p>Proveedores Patrocinadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones (comerciales) • (deportiva) • de Planificación • de Evaluación • Logística • de Planificación • de Evaluación 	<p>solidaridad dependencia</p> 	<p>Unidireccional</p>	<p>clientes • clubes • deportistas • patrocinadores • padres de familia • Medios de Comunicación</p>

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>FINANZAS</p> 
SE TRATA DE	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener recursos financieros • Administrar los gastos financieros • Gestionar su capacidad de autofinanciamiento • Administrar su independencia financiera de las autoridades públicas
CALIFICACIÓN	
RAZÓN DE LA CALIFICACIÓN	<p>La razón: sin fondos financieros no es posible el buen funcionamiento de la Liga, en lo administrativo, organizacional y deportivo.</p>

DESEMPEÑO ESTELAR

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">DEPORTE</div> 
SE TRATA DE	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados deportivos internacionales • Incrementar la participación de atletas en competencias internacionales • Mejorar los servicios deportivos a los atletas • Incrementar las actividades deportivas para los miembros
CALIFICACIÓN	
RAZÓN DE LA CALIFICACIÓN	<p>Para mi la clasificación más importante es el deporte, es decir, es la función primordial de la liga es su razón de ser</p> <p>Se otorga la calificación más alta por su la que cumpla los objetivos de una liga</p>

La razón de las ligas deportivas es el deporte, si un deportista es reconocido a nivel internacional es porque la liga viene de un gran pilar que sirve de apoyo para el crecimiento

El deporte es muy importante por que refleja lo que la liga hace a nivel nacional, deportivo fundamental e internacional, se crea un deporte muy bueno

Anexo 11: Categorías y subcategorías de la entrevista en profundidad

Categorías	Sub-categorías
Escala validada de co-creación DART Albinsson et al. (2015).	Diálogo Acceso Riesgos Transparencia

Anexo 12: Categorías y subcategorías del grupo focal

Categorías	Sub-categorías
Dimensiones del desempeño de la organización deportiva. Winand et al. (2010).	Deporte Cliente Comunicación e imagen Finanzas Organización

Anexo 13: Ejemplo de reporte de alcance de consulta del Atlas Ti

Reporte de alcance de consulta

UH: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD 2
File: [C:\Users\lealb\Documents\MAESTRÍA ITM\TESIS DE GRADO\2016 ...\ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD 2.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2017-02-15 11:05:28

Filtro de documento:
No hay filtro activo -usar 7 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:
"P 1: Experto 1.docx"

P 1: Experto 1.docx - 1:1 [Hemos aprendido mucho de otras..] (5:5) (Super)

Códigos: [Deporte] [Organización]
No memos

Hemos aprendido mucho de otras organizaciones y hemos enseñado a otras. Los deportistas nos han dado pautas para mejorar y otros clubes y ligas también.

P 1: Experto 1.docx - 1:2 [Utilizamos medios telefónicos,..] (6:6) (Super)

Códigos: [Comunicación e Imagen]
No memos

Utilizamos medios telefónicos, internet, reuniones personales constantes. Básicamente esos han sido los más efectivos. El internet nos ha permitido comunicación constante a pesar de las ocupaciones y estar siempre conectados a pesar de la distancia.

P 1: Experto 1.docx - 1:3 [Cada deportista, cada proveedo..] (10:10) (Super)

Códigos: [Cliente] [Comunicación e Imagen]
No memos

Cada deportista, cada proveedor, cada club, cada patrocinador, nos puede escribir, visitar o llamar para darnos sus impresiones acerca de su experiencia, de los resultados del evento, de las impresiones de cada servicio. Normalmente atendemos a todos. Así su impresión sea negativa, la atendemos para aprender de los errores.

P 1: Experto 1.docx - 1:4 [cada vez que organizamos un pr..] (16:16) (Super)

Códigos: [Cliente] [Deporte]
No memos

Cada vez que organizamos un producto, nos aseguramos de que nuestros deportistas y los participantes (según el caso) estén amparados por una póliza contra accidentes y seguimos trabajando en la prevención.

Tabla de co-ocurrencias

	Cliente	Comunicación e Imagen	Deporte	Finanzas	Organización
Cliente	0	27/91			6/91
Comunicación e Imagen	27/91	0	3/91		
Deporte	12/91		0	0	
Finanzas	8/91		0	0	
Organización	6/91		4/91	4/91	0

Análisis de relaciones entre códigos – Redes semánticas

Código-filtro: Todos [5]
DP-Filtro: Todos (7)
Cita-filtro: Todos [64]

	P 1: Ent. 1.docx	P 2: Ent. 2.docx	P 3: Ent. 3.docx	P 4: Ent. 4.docx	P 5: Ent. 5.docx	P 6: Ent. 6.docx	P 7: Ent. 7.docx	Totales
Cliente	4	4	2	5	5	5	2	27/91
Comunicación e Imagen	3	5	1	4	3	7	4	27/91
Deporte	2	0	0	2	1	3	1	9/91
Finanzas	1	0	2	0	3	4	1	11/91
Organización	1	1	6	0	5	2	2	17/91

Anexo 14: Convenio entre las partes

CONVENIO ESPECÍFICO ENTRE Y LA LIGA ANTIOQUEÑA DE CICLISMO Y ALBERTO LEÓN AGUDELO CASTAÑEDA

Entre los suscritos, **ALBERTO LEÓN AGUDELO CASTAÑEDA**, identificado con cédula de ciudadanía número _____, actuando como estudiante matriculado de la maestría **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, COOPERACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL** del **Instituto Tecnológico Metropolitano**, de una parte, y de otra, **RODRIGO ARBOLEDA SIERRA**, mayor de edad, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. _____, y actuando en su calidad de Representante Legal de la **Liga Antioqueña de Ciclismo**, que para los efectos de este contrato se denominará **LAC**, acuerdan celebrar el presente Convenio Específico cuyas cláusulas se detallan a continuación y previa a la siguiente:

CONSIDERACIÓN:

PRIMERA. Que Alberto León Agudelo Castañeda y la LAC se encuentran unidos por una comunidad de intereses y objetivos en los campos de investigación, extensión y asistencia técnica.

SEGUNDA. Que JORGE IVÁN BRAND ORTIZ, en adelante EL DOCENTE, se encuentra actualmente laborando como Docente de Carrera del Instituto Tecnológico Metropolitano y actuará como Director del Trabajo de Grado titulado “Relación de la co-creación de valor en el desempeño de la organización deportiva - Caso Liga Antioqueña de Ciclismo”, en adelante TRABAJO DE GRADO del estudiante Alberto León Agudelo Castañeda, en adelante EL ESTUDIANTE.

TERCERA. Que, para realizar su trabajo de grado, titulada “Relación de la co-creación de valor en el desempeño de la organización deportiva - Caso Liga Antioqueña de Ciclismo”, EL ESTUDIANTE requiere la realización de la metodología cualitativa y cuantitativa descrita en la propuesta de Trabajo de grado.

CUARTA. Que Alberto León Agudelo Castañeda y la LAC han decidido realizar el presente convenio específico con la finalidad de proveer información para el desarrollo del TRABAJO DE GRADO que el ESTUDIANTE requiere en los siguientes términos: información financiera, colaborativa, física y toda aquella que sea pertinente de la Liga de

Ciclismo de Antioquia; así como, de información conducente a acercamientos con la Federación Colombiana de Ciclismo, y los clubes pertenecientes a la LAC.

QUINTA. Que, como parte de las medidas tomadas por EL ESTUDIANTE y por la LAC para mantener la confidencialidad, secreto o reserva de la información del proyecto, además de la información que les pertenece con anterioridad, pero cuyo uso permite el desarrollo del proyecto, las partes han convenido realizar el presente acuerdo.

SEXTA. Qué las partes también podrán denominarse para efectos de este contrato de forma individual como “**LA PARTE**” y de forma colectiva como “**LAS PARTES**”.

SÉPTIMA. Qué las partes están en capacidad de obligarse y obligar a la entidad que representan y por lo tanto no están incurso en ninguna causal de inhabilidad, incompatibilidad legal y/o conflicto de interés que les impida suscribir el presente documento.

En consecuencia, las partes aceptan y se obligan mediante las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA: Objeto. Regular las relaciones de las partes para el desarrollo conjunto de la fase de definición, diseño, preparación y recolección de información del trabajo de grado: “Relación de la co-creación de valor en el desempeño de la organización deportiva - Caso Liga Antioqueña de Ciclismo”, que en adelante se denominará EL TRABAJO DE GRADO.

Parágrafo. Formarán parte del presente convenio específico como parte del mismo:

1. El texto de EL TRABAJO DE GRADO presentado y aprobado por las partes con sus anexos.
2. Las modificaciones y alteraciones, consentidas por las partes, realizadas al texto de EL TRABAJO DE GRADO y sus anexos.
3. Los acuerdos adicionados a EL TRABAJO DE GRADO o los acuerdos que tengan TRABAJO DE GRADO como parte integrante.
4. Los demás documentos y acuerdos que por su relación con el convenio sean anexados al mismo por acuerdo entre las partes.

SEGUNDA: Personal ejecutor. A) Por parte del ESTUDIANTE: será el investigador principal del TRABAJO DE GRADO, objeto de este convenio, perteneciente a la línea de investigación en Gestión de la Innovación Tecnológica del ITM, como la persona encargada de coordinar la ejecución del TRABAJO DE GRADO e impartir las instrucciones y especificaciones para cumplir con los objetivos propuestos.

B) Por parte de la LAC: se designará(n) la(s) persona(s) encargada(s) de apoyar/coordinar la ejecución del TRABAJO DE GRADO, así como del manejo de los recursos dispuestos por la entidad.

Parágrafo 1: Las personas designadas de coordinar la ejecución del TRABAJO DE GRADO, deben nombrar a un suplente, quien se encargará de llevar a cabo la coordinación del TRABAJO DE GRADO en caso de que el titular designado no pudiera hacerlo.

Parágrafo 2: El presente convenio se realiza en consideración a las calidades de las entidades, mas no del personal ejecutor, por lo tanto, este podrá ser reemplazado a discreción de la entidad a la que pertenece, manteniendo la entidad sus obligaciones frente a la calidad de sus aportes y productos.

TERCERA: Obligaciones de las partes.

a. POR PARTE DE LA LAC:

1. Realizar los aportes en especie y/o en dinero para la ejecución del objeto de este Convenio.
2. Suministrar la información necesaria para desarrollar el TRABAJO DE GRADO objeto de este convenio de forma veraz, oportuna y eficiente. La información a suministrar corresponde a datos de: eficiencia, eficacia, rentabilidad, productividad, creatividad, colaboración, innovación y demás información necesaria para el estudio de la LAC; y, de información conducente a acercamientos con los clubes de Antioquia, pertenecientes a la LAC.

b. POR PARTE DEL ESTUDIANTE:

1. Realizar los aportes en especie y/o en dinero para la ejecución del objeto de este Convenio.
2. Suministrar la información necesaria para desarrollar el TRABAJO DE GRADO objeto de este convenio de forma veraz, oportuna y eficiente.
3. Participar activamente en la elaboración de los informes de avance y de finalización del TRABAJO DE GRADO, así como de otros que sean exigidos por las entidades participantes, financiadoras y entes de control como informes parciales, presupuestales, entre otros.
4. Entregar los siguientes productos, una vez finalizado el avance de este Proyecto objeto de este Convenio:
 - La presentación de los resultados parciales y finales del TRABAJO DE GRADO.

Parágrafo 1: Las partes (LAC, el ESTUDIANTE y EL DIRECTOR) se comprometen a desarrollar en conjunto, como mínimo un artículo para una revista indexada. Los demás productos científicos a desarrollar después de la aprobación del TRABAJO DE GRADO serán propiedad patrimonial y moral exclusiva del estudiante.

CUARTA. Valor del Convenio: Este convenio tiene un valor total de \$8.722.532 (ocho millones setecientos veinte y dos mil quinientos treinta y dos pesos), discriminado de la siguiente manera:

Alberto León Agudelo Castañeda		Total aportes:
En especie: \$8.722.532	En efectivo: \$0	\$8.722.532
LAC		
En especie: \$0 (6 mese, 4 horas por semana con el valor hora del profesor del ITM).	En efectivo: \$0	\$0
Suma total:		\$8.722.532

Parágrafo 1: Las partes entienden y acuerdan que la suma mencionada en la presente cláusula está directamente relacionada con el costo de la ejecución del TRABAJO DE GRADO y no corresponde al valor o proporción de su titularidad sobre los derechos de propiedad intelectual que recaen sobre las creaciones que se deriven del desarrollo del proyecto.

QUINTA. Exclusión de la Relación Laboral: Los estudiantes, docentes, investigadores y funcionarios que participen de los acuerdos, programas, proyectos o contratos derivados del desarrollo de presente convenio, mantienen su vínculo primigenio con la parte que se representen y no se generará ningún vínculo de tipo laboral con la parte anfitriona.

SEXTA. No exclusividad: La suscripción del presente Convenio no significa un obstáculo para que las partes puedan establecer acuerdos similares con terceros con fines análogos. Ello no excluye, sin embargo, la posibilidad de futuros acuerdos con terceros que incluyan a ambas Instituciones.

SÉPTIMA. Duración: El presente convenio tendrá una duración de doce (12) meses, contados a partir de la fecha de su legalización y perfeccionamiento.

OCTAVA. Causales de Terminación: El presente convenio se dará por terminado en cualquiera de los siguientes eventos: a) Vencimiento del plazo de duración estipulado en la cláusula séptima. b) Por incumplimiento total o parcial de cualquiera de las obligaciones a cargo de las partes. c) De mutuo acuerdo de las partes manifestado por escrito y con causa justificada. d) Por disolución o liquidación de alguna de las partes. e) En los demás casos previstos en la Ley.

Parágrafo 1: Si al operar la terminación unilateral o de mutuo acuerdo a que hace referencia la presente cláusula, estuviesen pendientes tareas, programas, proyectos o actividades específicas, éstas continuarán desarrollándose hasta su culminación, salvo

estipulación en contrario o la aprobación por parte del Comité de Investigaciones del ITM de concluir dichas tareas antes del tiempo estipulado.

Parágrafo 2: Dentro del (1) mes siguiente a la entrega del informe final del TRABAJO DE GRADO, las partes suscribirán un acta de terminación del convenio.

NOVENA. Coordinadores: Para la ejecución, supervisión, solución de problemas y evaluación del presente convenio, las partes establecen un Comité Coordinador integrado de la siguiente manera: a) Por parte del ESTUDIANTE, el Director de Trabajo de Grado. b) Por parte de la LAC, el Presidente o una persona delegada por él. De la conformación del Comité, se dejará constancia por escrito, ante la Coordinación de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional del ITM y se consignará una copia al archivo del TRABAJO DE GRADO.

DÉCIMA. Cesión: Este convenio es celebrado en consideración a las partes firmantes y del objeto que se pretende desarrollar; en consecuencia, ninguna de las partes podrá ceder su posición contractual sin el consentimiento previo, expreso y por escrito de la otra.

DÉCIMA PRIMERA. Modificaciones: El presente Convenio podrá modificarse únicamente mediante acuerdo suscrito por ambas partes.

Parágrafo: Este acuerdo deja sin efectos todos los contratos y compromisos previos tanto escritos como verbales celebrados en relación con el mismo objeto.

DÉCIMA SEGUNDA. Propiedad Intelectual: Las partes convienen y aceptan que la titularidad de los derechos de propiedad intelectual de contenido patrimonial que se deriven de forma directa o indirecta de los resultados y desarrollos del TRABAJO DE GRADO les pertenecerán a ambas en proporción a su participación inventiva y creativa en cada desarrollo individualmente considerado de acuerdo con la normatividad nacional e internacional en la materia.

En consecuencia, las partes se obligan a observar lo establecido en el presente convenio, específicamente las siguientes directrices:

1. Los autores y ejecutores con participación directa o indirecta con derechos morales sobre las creaciones firmarán y cumplirán las respectivas cláusulas y/o acuerdos de confidencialidad, que harán parte de sus respectivos contratos vinculantes a las instituciones y/o al proyecto.
2. LAS PARTES podrán publicar artículos para revistas o publicaciones indexadas con contenidos que sean producto del desarrollo del TRABAJO DE GRADO, siempre que esta publicación no afecte o ponga en riesgo la novedad y altura inventiva exigida para la concesión de patentes, diseños o secretos empresariales, para lo cual cada publicación deberá ser aprobada previa y expresamente por los coordinadores.

3. Las partes entienden y acuerdan que el hecho de que cada una de ellas permita a la otra parte la utilización de información, conocimiento, creaciones, invenciones y otros bienes intangibles sobre los cuales es titular con anterioridad a la firma del presente convenio, para efectos del desarrollo del proyecto, no constituye forma alguna de cesión, licencia o cualquier forma de autorización a la otra parte para la utilización de estos bienes, creaciones, invenciones, conocimiento, información, datos, etc., para fines diferentes al desarrollo de EL TRABAJO DE GRADO y cualquier uso o explotación adicional que se desee hacer de estos bienes deberá contar con la autorización previa y expresa del titular.
4. Una vez concluido EL TRABAJO DE GRADO las partes se reunirán y convendrán la forma de protección que se le dará a cada resultado y, de ser necesario la forma y proporción en la que asumirán los gastos de los trámites de protección.

DÉCIMA TERCERA. Confidencialidad: Para los efectos del presente acuerdo se tendrá como confidencial toda la información, dato o conocimiento, incluyendo aquellos datos, información y conocimiento que puedan ser considerados secretos empresariales, independientemente del medio en el que se encuentre fijada y que sea revelada por alguna de las partes (PARTE REVELADORA) a la otra (PARTE RECEPTORA), antes o después de la fecha de la firma de este documento, independientemente de la forma en que sean revelados o suministrados por la PARTE REVELADORA a la PARTE RECEPTORA y que dicha información, dato o conocimiento, no sea fácilmente accesible, sea secreta, tenga valor actual o potencial por ser secreta y LA PARTE REVELADORA haya tomado medidas razonables para mantenerla secreta.

Parágrafo 1. La información confidencial de cada parte incluye pero no se limita a, información, datos y conocimientos relacionados con su organización interna, finanzas, procedimientos, clientela, diseños, fotografías, planos, esquemas, dibujos, especificaciones de productos y servicios, características y propiedades de productos, muestras, fórmulas, reportes, listas de clientes, información sobre precios, estudios técnicos, financieros y comerciales, descubrimientos, inventos, ideas, planes de negocios, información técnica y financiera, datos de carácter personal que sean custodiados por la parte, planes en relación con servicios y productos, mercadeo, proyecciones, modelos, métodos, software, prototipos, secretos del arte, modelos de utilidad, diseños industriales, y, en general, los conocimientos técnicos, científicos y comerciales que sean transmitidos, discutidos o presentados por cualquiera de las partes de manera oral, documental, en medios electrónicos o bajo cualquier otra forma de expresión conocida o por conocer, todos éstos catalogados por LAS PARTES desde ya, como secretos empresariales y/o información secreta, confidencial, reservada, privilegiada.

Parágrafo 2. La obligación de confidencialidad incluye la obligación de reserva, secreto y/o privilegio.

DECIMA CUARTA: obligación de confidencialidad, reserva y/o secreto, En cumplimiento de la obligación de confidencialidad, reserva y/o secreto LAS PARTES se obligan a:

1. Utilizar la información suministrada únicamente para el desarrollo de EL TRABAJO DE GRADO y, además, a utilizar todos los medios a su alcance para propender por la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, y a advertir de dicho deber de confidencialidad y secreto a cualquier persona o entidad que, por su relación con LA PARTE, deba tener acceso a dicha información para el correcto cumplimiento de sus obligaciones.
2. Abstenerse de reproducir, modificar, hacer pública o divulgar a terceros la información confidencial objeto del presente acuerdo, sin previa autorización escrita y expresa de la otra parte.
3. Adoptar respecto de la información confidencial objeto de este acuerdo, las medidas de seguridad que propendan por el mantenimiento de la confidencialidad y no divulgación de la información confidencial entregada por cada una de las Partes a la otra, teniendo presente que no debe ser menor al nivel de cuidado, que sea razonablemente necesario para evitar su pérdida, robo, sustracción o utilización no autorizada.
4. Advertir a sus contratistas, dependientes, empleados, practicantes, cooperadores ocasionales, y en general cualquier persona relacionada con LA PARTE RECEPTORA, que deba tener acceso a la información para el desarrollo de EL TRABAJO DE GRADO, del carácter confidencial, reservado y/o secreto de la información y de las obligaciones de confidencialidad, secreto y/o reserva que recaen sobre esta información y hacerles extensivas sus obligaciones en virtud del presente convenio mediante la firma de un acuerdo de confidencialidad como el presente o instrumento de carácter similar que establezca las mismas obligaciones.
5. Revelar a sus contratistas, dependientes, empleados, practicantes, cooperadores ocasionales, y en general cualquier persona relacionada con LA PARTE RECEPTORA, que deba tener acceso a la información para el desarrollo de EL TRABAJO DE GRADO, solo la parte de la información que estrictamente deba conocer para el desarrollo de sus funciones en EL TRABAJO DE GRADO.
6. Informar a LA PARTE REVELADORA a través de su coordinador cualquier incidente o amenaza a la confidencialidad, reserva y/o secreto de la información de la que tenga conocimiento directo o a través de sus contratistas, dependientes, empleados, practicantes, cooperadores ocasionales, y en general cualquier persona relacionada con LA PARTE RECEPTORA y que pueda afectar la integridad y carácter confidencial de la información.

Parágrafo: Cualquier publicación o comunicación de información, resultados o know-how derivado de este proyecto, luego de la firma del contrato por una u otra de las partes, deberá recibir durante la vigencia de este contrato y seis meses después de su expiración o término, la aprobación por escrito de la otra parte, la cual comunicará su decisión en un

plazo máximo de un (1) mes a partir de la solicitud. Pasado este tiempo y a falta de una respuesta, la solicitud será considerada como aceptada.

En consecuencia, todo proyecto de publicación o comunicación será sometido a la opinión de la otra Parte, que podrá suprimir o modificar algunos detalles cuya divulgación pudiera perjudicar la explotación industrial y comercial, en buenas condiciones, de los resultados relativos a la ejecución del TRABAJO DE GRADO. Dichas modificaciones no podrán afectar el valor científico de la publicación, esto es que la publicación cumpla con los requisitos exigidos para ser publicada de acuerdo con la reglamentación de las publicaciones científicas indexadas en Colombia y en el exterior.

DÉCIMA QUINTA. Las partes reconocen y se obligan a observar las siguientes reglas en caso de pretender la explotación comercial o económica directa o indirecta de los resultados, productos o desarrollos derivados del TRABAJO DE GRADO:

1. La parte interesada en la explotación comercial o económica de los resultados, productos o desarrollos derivadores del proyecto directamente o indirectamente, deberá comunicar su intención a la otra parte previamente y por escrito.
2. La parte receptora de la comunicación establecida en el numeral anterior deberá responder dentro de los 10 días siguientes a la recepción del mensaje citando a la parte interesada a una reunión de negociación la cual deberá celebrarse dentro de los 30 días siguientes al envío de la comunicación mencionada en el presente acápite.
3. En el día, hora y lugar citado, las partes se reunirán y cada una presentará a la otra una propuesta que contendrá como mínimo:
 - a. La identificación del producto o desarrollo a explotar.
 - b. Los participantes en el proceso de desarrollo del producto.
 - c. El monto a pagar a la otra parte por concepto de regalías o beneficios, esta suma no podrá ser inferior al monto de la inversión económica y en especie realizada por esta en el desarrollo de la creación o resultado, así como el aporte inventivo y creativo de su personal ejecutor, contratistas, dependientes, subcontratistas, colaboradores, aprendices, auxiliares y en general cualquier persona relacionada con la misma y que participó en el desarrollo del proyecto.
 - d. El plazo y la forma de pago de las regalías o beneficios.
 - e. La metodología establecida para el establecimiento del monto de las regalías.
 - f. Los protocolos para entrega y destrucción de información (de ser necesarios).
 - g. Los acuerdos, convenios o contratos que sea necesario suscribir.
 - h. Los conocimientos, productos o desarrollos que sean propiedad previa de cada una de las partes (conocimiento previo) y cuya utilización deba autorizarse para una adecuada explotación del producto, resultado o desarrollo a explotar en virtud del acuerdo.

4. En caso de no ser posible un acuerdo entre las partes dentro de los 15 días siguientes a la reunión, se procederá a nombrar a un perito externo e imparcial que sea experto en negociación y valoración de propiedad intelectual y de tecnología para que emita su concepto sobre el valor de las regalías o beneficios que deberá recibir cada parte sobre la explotación del producto, desarrollo o resultado. Los honorarios de este perito deberán ser asumidos por ambas partes en proporciones iguales.
5. LAS PARTES se obligan a acatar el concepto del perito experto mencionado en el numeral 4 y a seguir su experticia en la conclusión de las negociaciones establecidas en caso de subsistir el desacuerdo se hará uso de la cláusula de solución de controversias del presente convenio.
6. LAS PARTES podrán modificar los términos establecidos en el presente párrafo de común acuerdo sin que estos términos puedan exceder en ningún momento el plazo de 90 días calendario a partir del envío de la comunicación referenciada en el numeral 1.

Parágrafo: Las partes reconocen y aceptan el carácter de las entidades que representan y se obligan a realizar una negociación que respete el régimen jurídico y patrimonial de cada una.

DÉCIMA SEXTA. Ley Aplicable y Solución de Controversias: El presente Convenio se regirá, interpretará y ejecutará íntegramente de acuerdo con las leyes de la República de Colombia y los acuerdos que válidamente se hayan suscrito con otros países y que sean aplicables a este convenio específico. Las partes convienen en agotar todos los medios para resolver amistosamente, sin litigios, cualquier controversia o duda que pudiera suscitarse con motivo de este convenio, para tal efecto, acudirán preferentemente, al empleo de los mecanismos de solución directa de controversias; las partes quedan en libertad de acudir a la jurisdicción ordinaria.

DÉCIMA SÉPTIMA. Notificaciones: Para todos los efectos de este Convenio, las partes señalan como su domicilio para recibir notificaciones los siguientes: a) EL ESTUDIANTE: en la Calle 53C Sur, 48B 80 Interior 1001, Urbanización Mirador de Las Flores - Envigado, b) La LAC: Presidente o quien haga sus veces, en la Calle 47D, 75-262, Oficina 136 - Velódromo Martín Emilio "Cochise" Rodríguez, Medellín - Colombia.

DÉCIMA OCTAVA. Cláusula de Indemnidad: No existirá régimen de solidaridad jurídica entre las partes suscribientes de este acuerdo; cada una responderá frente a terceros, por las obligaciones que específicamente asume en razón del mismo, se mantiene la indemnidad entre las partes.

DÉCIMA NOVENA. Perfeccionamiento y Ejecución: El presente convenio se entiende perfeccionado una vez haya sido suscrito por las partes y para su ejecución requerirá de

la respectiva apropiación presupuestal de cada una de las partes. Este acuerdo queda perfeccionado con la firma de las partes y reemplaza cualquier acuerdo escrito anterior.

Parágrafo 1: El texto en español será considerado como el único texto auténtico, a menos que cada una de las partes acepte por escrito que la traducción se deberá tomar como el único texto auténtico.

En prueba de conformidad, se firma en 2 originales e igual tenor y valor, en la ciudad de Medellín, en la fecha indicada junto a las firmas, aceptando la totalidad de sus cláusulas y condiciones.

Por el ESTUDIANTE,

Por la LAC,

Alberto Agudelo Castañeda

C.C.

Aspirante a Magister En Gestión de La
Innovación Tecnológica, Cooperación y
Desarrollo Regional

Fecha:

Rodrigo Arboleda Sierra

C.C.

Presidente
Liga Antioqueña de Ciclismo

Fecha:

Bibliografía

- Agrawal, A. K., Kaushik, A. K., & Rahman, Z. (2015). Co-creation of Social Value through Integration of Stakeholders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 442–448.
- Abarca, A. & Ruiz, N. (2013). Análisis Cualitativo con el Atlas Ti. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Albinsson, P., Perera, B., & Sautter, P. (2015). DART Scale Development: Diagnosing a Firm's Readiness for Strategic Value Co-creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 42–58.
- Banyte, J., & Dovaliene, A. (2014). Relations between Customer Engagement into Value Creation and Customer Loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 484–489.
- Blasco, L. (2014). *Los procesos de co-creación y el engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctora en Mercadeo e Investigación de Mercados, Dirección de Márketing e Investigación de Mercados, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (1997). Más allá del dilema de los métodos. (2ª Ed.). Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Books, M. (1997). In-depth Interviewing as Qualitative Investigation. *Waseda University*, 141 – 142.
- Bouzdine-Chameeva, T., Ferrand, A., Valette-Florence, P., & Chanavat, N. (2015). Measurement and segmentation of sport fans using brand association networks:

- Application to Union of European Football Associations (UEFA) Champions League (UCL). *Sport Management Review*, 18(3), 407–420.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A Guide for designing and conducting in-depth interviews. *Evaluation*, 2(May), 1–16.
- Cherif, H., & Miled, B. (2013). ¿Are Brand Communities Influencing Brands through Co-creation? A Cross-National Example of the Brand AXE: In France and in Tunisia. *International Business Research*, 6(9).
- Chesbrough, H. (2013). *Open services innovation*. Jossey -Bass.
- Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Christensen, C. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- Christensen, C. (2003). The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- Christie, M., Rowe, P., Perry, Ch. & Chamard, J. (2000). Implementation of Realism in Case Study Research Methodology. *International Council for Small Business Annual Conference Brisbane Australia Retrieved April, 2, 1–36*.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Creamer, W. & Amaria, P. (2012). The effect of business transformation and innovation economics on sustainable corporate competitive advantage. *Research in Business and Economics Journal*, pp. 1-35.
- Damak-Ayadi, S., Pesqueux, Y. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance, Wiley*, 5 (2), pp.5-21.
- Donaldson T., Preston L. E. [1995], "The stakeholder theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-9121(3), 521–528.

- Eide, A. (2014). *A stakeholder perspective on the value co-creation of the Youth Olympic Games brand: A qualitative case study in a Norwegian context*. Thesis for the title of Master in Sport Sciences. Department of Cultural and Social Studies Norwegian School of Sport Sciences Department of Cultural and Social Studies, Oslo, Norwegian.
- Fisher, G. (2014). *Empirical essays on open innovation*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Filosofía en Administración de Negocios, Universidad de Illinois, Urbana, Illinois, Estados Unidos.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Francis, J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L, Entwistle, V., Eccles, M., & Grimshaw, J. (2010). 'What is Adequate Sample Size? Operationalising Data Saturation for Theory-Based Interview Studies', *Psychology and Health*, 25: 1229-45.
- Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder management: framework and philosophy*. Pitman, Mansfield, MA.
- Friedman, M., Parent, M., & Mason, D. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *Documento de investigación de la IESE Business School*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Grudens-Schuck, N., Allen, B., & Larson, K. (2004). Focus Group Fundamentals. *Science*, 7(May), 1–6.
- Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006). How many Interviews are enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*. 18(1): 59–82
- Guion, L. (2006). Conducting an In-depth Interview 1. *Boards*, 1–4.
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-Creation Through Network Interaction and Resource Integration. *J Bus Mark Manag (2010)* 4:181–198.

- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). Análisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación (4ª Ed.)*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Hicks, H. & Gullett, C. (1975). Organizations: theory and behavior. New York: McGraw-Hill.
- Holt, M. (2007). The ownership and control of elite club competition in European football. *Soccer & Society*, 8(1), 50-67.
- Iqbal, A. (2013). *A study of open innovation and its applications to product design*. Tesis de Magister, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58.
- James, J. (2013). *Identifying the Organisational Capability for Value Co-creation*. Thesis for the degree of Master of Philosophy in Management Studies. University of Exeter, Exeter-Devon, England.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Brand Management*, 13(1), 10-32.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and Ph.D Students in Management Science*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *BMJ: British Medical Journal*, 311(7000), 299–302.
- Kvale, S. (1983): "The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding", *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 14, N° 2, pp. 171-196.
- Larson, K., Grudens-Schuck, N., & Allen, B. (2004). Methodology Brief: ¿Can You Call It a Focus Group? *Extension Community and Economic Development Publications, Iowa State University, Book 11*.

- Leavitt, H. J. (1964) "Applied organization research in industry: structural, technical and human approaches," in *W. W. Copper, H. J. Leavitt, and M. W. Shelly, New Perspectives in Organizational Research*. New York: John Wiley. [Google Scholar](#)
- Leclercq, T., Poncin, I., Hammedi, U. (2015). Ten years of value co-creation: an integrative review. *Louvain School of Management, Working Paper Series*.
- Lepak, D., Smith, K., & Taylor, M. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organizational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 207 – 220.
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.
- Marquez, D., Ferreira, J. & Carreira, A. (2014). Do Stakeholders Matter in Strategic Decision Making of a sports organization? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 647–659.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de ciencias administrativas de La Universidad Del Norte*, (20), 165–193.
- Mesa, R., Arboleda, R., Gaviria, N., Ramírez, C., & Giraldo, I. (2013). Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas: el caso de clubes y ligas en Antioquia – Colombia. *Medellín: Funámbulos Editores*.
- McDonald, H., & Karg, A. (2014). Managing co-creation in professional sports: The antecedents and consequences of ritualized spectator behavior. *Sport Management Review*, 17(3), 292–309.
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*. Sage Publications, 13(4), 329–352.

- Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16(2), 135–147.
- Misener, K., & Doherty, A. (2014). In support of sport: Examining the relationship between community sport organizations and sponsors. *Sport Management Review*, 17(4).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & 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.
- Muñoz, J. & Sahagún, M. (2015). Atlas Ti 7: Manual de uso. *Researches Gate*, (January), 1–195.
- Nätti, S., Pekkarinen, S., Hartikka, A., & Holappa, T. (2014). The intermediary role in value co-creation within a triadic business service relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 977–984.
- Namey, E., Guest, G., McKenna, K. & Chen, M. (2016). Evaluating Bang for the Buck: A Cost-Effectiveness Comparison between Individual Interviews and Focus Groups based on Thematic Saturation Levels. *American Journal of Evaluation*, 37:425-440.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis de Doctorado presentada al Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Nguyen, S. N. & Menzies, J. (2010). Event effectiveness: analysing the perceptions of key stakeholders of the Lexmark Indy 300/Champ Car Event, Gold Coast. *International journal of sport management and marketing*, 8(1-2), 106-130.
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichán: 12(3)*, 263–274.

- Parent, M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders, *Journal of Sport Management*, 22 (2), 135-164.
- Parent, M. M., & Séguin, B. (2008). Factors that led to the drowning of a World Championship organizing committee: A stakeholder approach. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 187-212.
- Parent, M. & Slack, T. (2011). *International Perspectives on the Management of Sport*. New York: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2008). Co-Creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience. *Journal of Business Research*, Volume 62, Issue 3, *Advances in Brand Management*, Pages 379-389.
- Penalva, C., Alaminos, A., Francés, F., & Santacreu, Ó. (2015). *La Investigación Cualitativa: Técnicas de Investigación y Análisis con Atlas.Ti*. Cuenca: Pydlos Ediciones.
- Perdomo, G. (2010). *Teoría de la estrategia: ejercicio de síntesis*. Medellín, Colombia.
- Perdomo, G. (2012). *Análisis del Cambio Organizacional e Institucional. Estudio comparado de dos incubadoras de empresas: "Centro Integral de Servicios Empresariales (CREAME) en Medellín, Colombia (1996- 2010) y Barcelona Activa, en Barcelona, España (1986-2010)"*. Universidad EAFIT.
- Popesku, M. (2015). *Clarifying value in use and value creation process*. Tesis de Doctorado para obtener el título de Doctor de filosofía. Escuela de negocios, Universidad de Nottingham, Nottingham, Reino Unido.
- Powell, R. y Single, H. (1996). Focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 8(5), 499-509.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.

- Restuccia, M., & Ouellet, J. (2009). Value co-creation orientation: Conceptualization, measurement and impact on firm performance. *2009 Naples Forum on Services*, 1(514).
- Robinson, L. (2012). Contemporary issues in the performance of sport organizations. *In: Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G. & Downward, P., Routledge Handbook of sport management: New York: Routledge*, pp. 3-6.
- Rodrigue, F. (2014). *Brand Value Co-creation: A Stakeholder Approach to Ottawa's CFL expansion franchise*. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts in Human Kinetics, Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies, School of Human Kinetics Faculty of Health Sciences University of Ottawa, Ottawa, Canada.
- Roser, T., DeFillipi, R., & Samson, A. (2012). Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20-41.
- Roser, T., Samson, A., Cruz-Valdivieso, E., & Humphreys, P. (2009). Co-creation: New pathways to value - An overview. *Promise*, 22.
- Sandín, M. (2000). Criterios de Validez en la Investigación Cualitativa: De la objetividad a la solidaridad. *Revista de Investigación Educativa*, 18, 223–242.
- Sarmah, B., Islam, J., & Rahman, Z. (2015). Sustainability, Social Responsibility and Value Co-creation: A Case Study Based Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 314–319.
- Seppä, M. & Tanev, S. (2011). The Future of Co-Creation. *Open Source Business Resource*.
- Sizovaite, I. & Smaliukiene, R. (2013). Consumer value co-creation: in search of theoretical framework. "AVADA 2013: Current Interdisciplinary Research in Management and Administration", *Proceedings of an international scientific conference, 27-31 May, Vilnius-Net, ISBN 978-609-95468-1-0*.
- Skaržauskaitė, M. (2013). Measuring and Managing Value Co-Creation Process: Overview of Existing Theoretical Models. *Social Technologies*, 3, 115–129.

- Sotiriadou, K. (2009). The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships. *Sport in Society*, 12(7), 842-860.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2a. Ed.). Sage Publications.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*: Second Edition, 1–236.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2010). From Repeat Patronage to Value Co-creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship. *Journal of Business Market Management*, pp. 1–11.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Villarejo-Ramos, Á., & Martín-Velicia, F. (2007). Una propuesta de modelo para la medición del valor de marca en entidades deportivas. *EsicMarket*, 123(2007), 85–106.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307.
- Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, T. (2012). Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, 739–762.
- Windisch, K. (2011). *Co-Creation and the ethics of stakeholder engagement for value creation*. Master of Arts in International Business Communication, Aarhus School of Business, Aarhus University, Nordre Ringgade 1, 8000 Aarhus C, Dinamarca.

- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). Value co-creation in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 1–5.
- Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- Yin, R. (1998). “The Abridged Version of Case Study Research”, en Bickman, L. & Rog, D, J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks. Pp. 229 - 259.
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. (2013). *Case study research: design and methods*. Sage publications.
- Zagnoli, P. & Radicchi, E. (2010). The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Sport in Society*, 13(10), 1532-1551.
- Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*.