

Trabajo Fin de Grado (ADE)

**El engagement como motor de la innovación
en ecosistemas culturales. El caso de la
música cofrade en la Semana Santa de
Málaga**

Carmen Aragón Prieto

Doble Grado en Finanzas y Contabilidad y en
Administración y Dirección de Empresas

Curso 2023/2024

Tutor: María José Quero Gervilla

Departamento: Economía y Administración de Empresas –
Área Comercialización e Investigación de Mercados

Declaración de originalidad y de visto bueno del tutor o tutora

Yo, Carmen Aragón Prieto con DNI 26834077T, declaro:

Que este Trabajo Fin de Grado que presento para su evaluación y defensa es original, y que todas las fuentes utilizadas para su realización han sido debidamente citadas en el mismo.

Y que cuento con el visto bueno de mi tutor/a para solicitar la defensa en este llamamiento.

Málaga, a 4 de Septiembre de 2024



Firmado:

ÍNDICE

Título en inglés	1
Resumen.....	1
Palabras clave.....	1
1. Introducción.....	2
2. Marco teórico	5
2.1. La Lógica Dominante del Servicio (LDS)	5
2.2. Ecosistemas y co-creación de valor.....	9
2.3. Engagement y nuevas prácticas de innovación.....	13
2.4. Estructuras potenciadoras del Engagement: Crowdfunding	17
3. Metodología.....	20
3.1. Caso de estudio: Las bandas de música en la Semana Santa malagueña	20
3.2. Obtención de información y análisis de datos	22
3.2.1. Análisis cualitativo a través del estudio netnográfico	23
3.2.2. Análisis cualitativo a través de entrevistas.....	30
4. Resultados.....	34
4.1. El ecosistema de las Bandas de Semana Santa de Málaga	34
4.2. Resultado de las entrevistas	36
5. Conclusiones	43
5.1. Conclusiones para la teoría	43
5.2. Implicaciones para la práctica.....	44
6. Limitaciones y futuras líneas	46
Bibliografía.....	48

Título en inglés

Engagement as a driver of innovation in cultural ecosystems. The case of brotherhood music during Holy Week in Malaga.

Resumen

El trabajo aborda la gestión del engagement como estrategia de innovación en el contexto que ofrecen las bandas de música que participan en la Semana Santa de Málaga, desde la perspectiva de la co-creación de valor en ecosistemas culturales y basado en el enfoque que ofrece la Lógica Dominante del Servicio (LDS). La nueva era de las tecnologías hace emerger fórmulas de innovación no contempladas en modelos de negocio estudiados hasta ahora y el presente trabajo pretende avanzar en la respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿pueden los ecosistemas engendrar la innovación a través de la co-creación de valor de los actores que lo integran?

Las bandas, consideradas un actor clave en el ecosistema de la Semana Santa malagueña, han experimentado un crecimiento significativo en su actividad y popularidad, impulsado por la utilización de estrategias basadas en plataformas digitales. Estas herramientas permiten a las bandas conectar con un público más amplio e innovar en la manera en la que se relacionan con sus seguidores y otros actores del ecosistema.

El estudio resalta que la co-creación de valor y el engagement son fundamentales para la sostenibilidad y evolución de las bandas, lo que permite su adaptación a las nuevas demandas.

Palabras clave

Co-creación de valor, engagement, innovación, bandas de música, Semana Santa malagueña.

1. Introducción

Con la era del desarrollo de las tecnologías de la información y la economía abierta, han sido múltiples los sectores que han evolucionado hacia una visión centrada en la generación de valor en la economía, facilitada por diversos intercambios entre instituciones y clientes. En este contexto, la Lógica Dominante del Servicio (en adelante, LDS) nace en 2004 para romper con una visión cerrada de la economía y adaptarse al nuevo contexto que ofrece (e impone) la digitalización. Décadas más tarde, este paradigma se ha enriquecido con un marco teórico robusto, en el que se han ido agregando premisas fundamentales, consolidando un conjunto de axiomas centrales. Para respaldar esta teoría, es esencial continuar desarrollando futuras líneas de investigación sobre conceptos como intercambio de servicios, integración de recursos, co-creación de valor, determinación de valor e instituciones/ecosistemas, tal y como especifican Vargo y Lusch en ‘Service dominant logic 2025’ (2017b).

La evolución de la LDS, en la actualidad, sintetiza conocimientos sobre la gestión de marketing, la orientación de mercado, el marketing relacional, la gestión de la cadena de valor, la gestión de recursos y análisis de redes, especificado en Vargo et al. (2023). De hecho, la LDS ha sido calificada como “la gran teoría del marketing” (Kotler, 2021, 2023), posicionándose en una economía abierta y desarrollando prácticas que abarcan el marketing colaborativo. Esta estrategia se define como un enfoque que “sustituye la posición de la organización centrada en el cliente por una organización en economía abierta en la que las relaciones con los clientes y otros agentes implicados son de colaboración, y el beneficio se proyecta más allá del corto plazo y la organización individual, para integrar al resto de colaboradores (asociaciones, público, etcétera)” (Quero, 2013).

Uno de los sectores que está, hoy en día, en pleno proceso de cambio y crecimiento sería la cultura. Dicho sector se adapta especialmente bien a la perspectiva de LDS debido a que, en primer lugar, el servicio intercambiado demanda en muchas ocasiones la participación del público (audiencia), que con su colaboración puede facilitar su entrega. En segundo lugar, las organizaciones culturales operan habitualmente con agentes implicados de distinta naturaleza (públicos, privados, educativos...) y continuamente han de realizar el esfuerzo de implicar a grupos de agentes en un proyecto en el que todos han de encontrar un beneficio. Por último, en el consumo de cultura es usual que surjan interdependencias entre las demandas, por ejemplo, el público que asiste a la Semana Santa tiene alta probabilidad de consumir música de dicho ámbito, surgiendo así el término de demandas cruzadas

como aquella situación en la que la demanda de un servicio influye en la demanda de otro servicio relacionado.

En este estudio consideramos el término cultura en el ámbito de la Semana Santa malagueña debido a su importancia económica, social y cultural, en concreto el ecosistema de las bandas de música de la ciudad. Esta festividad fue declarada de Interés Turístico Internacional en febrero de 1980. Abarca un total de siete días, desde el Domingo de Ramos hasta el siguiente domingo, conocido como Domingo de Resurrección, comprendidos en la fecha de marzo y abril según la primera luna llena posterior al equinoccio de primavera. Tal y como refleja el último estudio de la Cátedra de Estudios Cofrades de Málaga (2024), no cabe duda de que la ciudad está viviendo en los últimos años un momento de gran crecimiento y desarrollo turístico, del que la Semana Santa no es ajena. Estas procesiones abarcan a miles de personas, según los datos que ha obtenido la Cátedra de distintas guías, revistas y aplicaciones cofrades: 85 tronos, 104 bandas de música y, aproximadamente, 16.000 portadores y 16.600 nazarenos. Además, se estima de que este colectivo agrupa de manera directa a unos 71.400 hermanos.

A nivel económico, la Semana Santa de Málaga se ha convertido en una celebración que supone un importante flujo de dinero para nuestra sociedad y economía local. Son diversos los actores que participan dentro de la Semana Santa, desde las propias Cofradías, bandas de música y orfebrerías hasta empresas de transportes, hostelería, tintorerías, floristerías, y un largo etcétera. Así, dicho ecosistema puede tener efectos económicos de, entorno a, 253,72 millones de euros en su edición de 2023, como afirman del Alcázar et al. en el último análisis de la Cátedra de Estudios Cofrades de Málaga (2024).

Asimismo, este estudio recoge que el impacto de la Semana Santa de Málaga va mucho más allá de la perspectiva concreta de 7 días, sino que sus efectos se extienden a lo largo de todo el año, a través de múltiples acontecimientos, como las salidas extraordinarias.

Si abarcamos el aspecto social, las cofradías incluyen un grupo de personas destinadas a la Obra Social en sus proyectos anuales. Todas participan en recogidas de alimentos para personas necesitadas, donan la recolecta de dinero de sus actos a asociaciones, e incluso algunas, en Navidad apadrinan a un grupo de niños, encargándose de recolectar sus cartas dirigidas a los Reyes Magos y de hacer realidad sus deseos, asegurándose de que cada pequeño reciba sus regalos en esa noche tan especial.

Dentro del ecosistema de la Semana Santa, es de especial importancia estudiar el caso concreto de las bandas de música que enriquecen a la Málaga cofrade, debido al auge de actividad que han experimentado en los últimos años se han llegado a posicionar en el mismo nivel de importancia que las diferentes cofradías de las que consta dicha Semana Santa. A día de hoy, Málaga cuenta con 54 bandas pertenecientes al ámbito de la Semana Santa, agrupadas en cuatro géneros: de música (25), cornetas y tambores (14), agrupaciones musicales (10) y capilla musical (5), en su provincia. En cambio, en Málaga existen 41 cofradías que cumplen con el requisito de estar canónicamente erigidas para pertenecer a la Agrupación de Cofradías y poder realizar desfile procesional por el centro de la ciudad. La Agrupación de Cofradías es una institución que trata de organizar las diferentes corporaciones, así como proporcionar ayuda económica.

Desde una perspectiva social, el mundo de las bandas en Málaga abarca aproximadamente 4.100 personas, en su mayoría jóvenes cofrades apasionados por la Semana Santa. Sin embargo, muchos otros simplemente disfrutan de la música y consideran a la banda como un pasatiempo más para socializar y ocupar su tiempo libre. La actividad de estas instituciones, hoy día, van más allá de la Semana Santa, celebran una serie de actos a lo largo del año que les hace mantener un engagement entre el público y sus componentes cada vez más fortalecido. Por ejemplo, celebran conciertos para conmemorar la Navidad, el día de la Hispanidad, las noches de verano por diferentes barrios malagueños... Además, también participan en proyectos de caridad basados en acudir a actos benéficos celebrados por asociaciones cuya recaudación va a personas necesitadas.

En el presente trabajo pretendemos utilizar el contexto de las bandas de música malagueñas para dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Pueden los ecosistemas engendrar la innovación a través de la co-creación de valor de los actores que lo integran?

La realidad compleja a la que nos enfrentamos hace de la Lógica DS la mejor aproximación teórica para describir contextos como el que nos ocupa, con el fin de realizar una contribución tanto a retos teóricos plantados por la lógica DS y por el Marketing cultural como prácticos en el contexto de la Semana Santa de Málaga y las bandas de música.

El trabajo que hemos desarrollado presenta la siguiente estructura: comenzamos por abordar el marco teórico, el cual se enfoca a observaciones conceptuales sobre la LDS, ecosistemas y co-creación de valor. Asimismo, se introduce el concepto de engagement y nuevas prácticas innovadoras que emergen en contextos donde se

implementa el crowdfunding; posteriormente, abarcamos la metodología a través de la descripción detallada del caso de estudio: las bandas de música en la Semana Santa malagueña, y de la obtención de información y datos a través de dos análisis cualitativos basados en un estudio netnográfico y tres entrevistas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos aplicando el modelo de las 7 “Co-s” y la metodología Gioia. Este estudio finaliza con las conclusiones sobre la teoría y la práctica y las futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

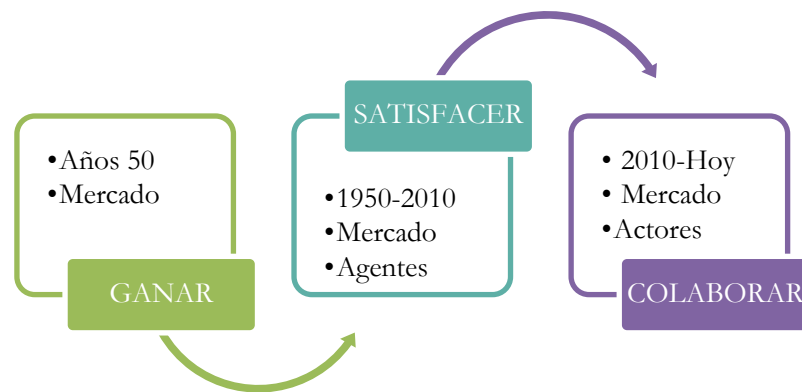
2.1. La Lógica Dominante del Servicio (LDS)

El marketing ha experimentado una evolución a lo largo de la historia debido a factores como la digitalización, el cambio en la forma de relacionarse de las personas, las nuevas tecnologías, etcétera. Hoy día, “la incertidumbre está aumentando hasta alcanzar niveles de turbulencia debido al crecimiento exponencial del conocimiento y las tecnologías” (Achrol & Kotler, 2022). Las redes de marketing de las organizaciones tienen que desarrollar estructuras más resilientes basadas en prácticas innovadoras.

Nos remontamos a 1970 para encontrar el punto de inflexión hacia el paradigma del intercambio, según afirman Achrol y Kotler (2012). Allá por 1960 se empieza a incorporar el término de valor, como aquel que identifica las necesidades de los clientes en un entorno cambiante para proporcionar una ventaja competitiva, es decir, crear una utilidad dentro del mercado para poder lograr un correcto desempeño empresarial, tal y como expresan Vargo y Lusch (2004, 2017a).

A modo gráfico, podemos representar la evolución en el concepto de marketing con la figura 2.1.1.

Figura 2.1.1. Evolución en el concepto de marketing



Fuente: *Marketing cultural* (Quero, 2024).

Una comparación interesante sobre el marketing tradicional y la Lógica de Servicio Dominante la podemos observar en la figura 2.1.2. En ella se observa claramente como en el marketing tradicional quien diseña su estrategia, sus productos o bienes y la forma de hacerlos llegar al mercado, es el productor. En cambio, en la Lógica de Servicio Dominante, es el propio cliente el que ayuda a la empresa y tiene voz para diseñar el servicio adecuado que le ayude a satisfacer sus necesidades, es coproductor. La importancia hoy en día radica en el intercambio de información, habilidades y aspectos intangibles que proporcionan valor a las personas, no a los bienes.

Figura 2.1.2. Comparativo marketing tradicional y SLD

Marketing tradicional	VS	Lógica de Servicio Dominante
Se intercambian bienes.	1	Se intercambian conocimientos y habilidades, o servicios.
Los especialistas son quienes cambian forma, lugar, tiempo y posesión del bien.	2	Los clientes son quienes toman los recursos (conocimientos) para crear otros instrumentos de valor.
El cliente es el destinatario de los bienes.	3	El cliente es coproductor de servicio.
El valor lo determina el productor.	4	El valor es percibido y determinado por el consumidor.
Se actúa sobre los clientes para crear transacciones con recursos.	5	Los clientes participan de forma activa en los intercambios (co-producción).
La riqueza se obtiene de recursos y bienes tangibles.	6	La riqueza se obtiene a través del intercambio de conocimientos y habilidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Lusch (2004, 2017a).

“En este nuevo paradigma se produce un cambio en las funciones asignadas a los roles de los agentes de interés y las relaciones de intercambio se sustituyen por relaciones colaborativas” (Quero, 2013). Es decir, pasar a una economía abierta conlleva crecer en un contexto de colaboración y crecimiento compartido involucrando en la organización a los diferentes actores, como asociaciones y entidades.

Llegados a este punto podemos abordar el nuevo término de marketing colaborativo como aquel “en el que son los propios usuarios/clientes los que ayudan a la empresa a crear valor y a traer a los segmentos de población con más probabilidades de convertirse en clientes” (Serrano Cobos, 2006, 2015). Otra definición similar la establece Quero (2013) y sería “el proceso en la sociedad y en las organizaciones que facilita el intercambio voluntario a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco a través de la aplicación de recursos complementarios”.

Dentro de las bandas de música, pertenecientes a organizaciones culturales, es importante escuchar al público que consume nuestro servicio y transmitirle música actualizada dentro del actual entorno. Por ejemplo, el equipo de trabajo del trono manda instrucciones a la dirección de la banda sobre que piezas o marchas desean escuchar tras su Titular para hacer que el trono ande de manera adecuada. La banda tras recibir dichas instrucciones analiza si es posible o no montar esas marchas, puede ser que falte alguna cuerda de instrumentación importante que haga que la pieza no suene bien. Así se crearía una parte del marketing colaborativo dentro de una banda de música y una Hermandad.

Por otro lado, el término de Lógica Dominante del Servicio se menciona por primera vez en 2004 por Vargo y Lusch en un artículo en *Journal of Marketing* (JM). Tal y como especifican Gummesson et al. (2010), “inicialmente, la lógica DS, se centraba en el marketing, pero tiene repercusiones mucho más allá de este término (recursos humanos, liderazgo, tecnologías de la información, gestión de operaciones, etcétera), proporcionando así una potencial perspectiva de reorientación del mercado”.

Desde un principio, las ideas principales de la LDS son:

- Se efectúa un intercambio de servicio por servicio, es decir, se realizan actividades que emanan conocimientos y habilidades que los individuos ejecutan tanto para sí mismo como para terceros, mediante la utilización estratégica de recursos en beneficio de estos últimos.

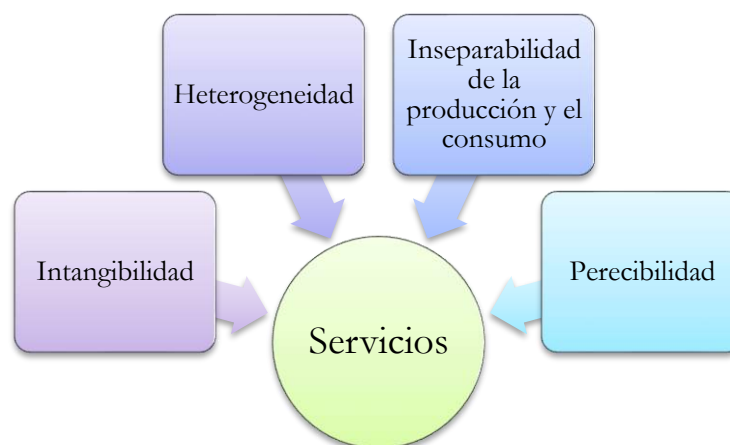
- El valor va a ser cocreado, los clientes o actores participan en la creación.

En cuanto a la idea de servicio, en singular en vez de plural, es pertinente destacar que el marketing tradicional clasifica los bienes y servicios como unidades de producción. Sin embargo, Vargo y Lusch (2017b) conceptualizan el servicio como la aplicación de competencias. La actividad de marketing se asocia con el “intercambio de servicio por servicio en lugar de intercambio de bienes por bienes o bienes por dinero” (Vargo & Lusch, 2017b).

Según Philip Kotler, expuesto en Alonso (2008), un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”.

Zeithaml, Parasuraman y Berry, recogido en Vargo y Morgan (2005) revisan el concepto de servicio estableciendo las características recogidas en la figura 2.1.3:

Figura 2.1.3. Características de los servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Morgan (2005).

Según define Villaseca (2014), la heterogeneidad muestra “no poder probar antes de ser adquiridos y usados”, así como los servicios se consumen mientras se producen, la heterogeneidad se refiere a que los clientes pueden percibir como diferente un mismo servicio y, además, no se pueden almacenar, son perecederos.

En el caso de la SLD, el servicio es una categoría superior de producto intangible. “Bienes y servicios no son diferentes formas de producto. Los bienes son vehículos transmisores de servicio” (Quero, 2013). Podemos decir que dentro de la SLD destaca la integración de recursos y el intercambio de servicios.

Hoy día, la Lógica Dominante del Servicio está muy relacionada con la orientación teórica de los ecosistemas, la cual observa los intercambios de servicio (de valor) a

diferentes niveles de agregación, también conocido como co-creación. Diversos autores del marketing, como Vargo et al. (2023) en un estudio reciente, resaltan que la SLD se encuentra en un punto de inflexión en el que se pueden reconocer sus contribuciones como una orientación hacia la teoría general de los mercados, debido a que se puede aplicar de manera igual a los diferentes niveles de agregación: macro (social), meso (mercado) y micro (intercambio diático), más adelante abordamos el tema de estos niveles.

En un contexto más reciente, identificamos uno de los últimos estudios sobre la LDS en Vargo et al. (2023), sobre el que podemos destacar un párrafo que requiere especial atención:

“La lógica del SD adopta una visión de los mercados que se centra en el intercambio de servicio por servicio donde el valor se cocrea a través de redes de actores que comparten reglas y normas, además de instituciones que participan en la integración de recursos. Esta perspectiva establece una comprensión alternativa de la creación de valor que, en lugar de ser lineal y centrada en la empresa, enfatiza la naturaleza sistemática e institucional de la co-creación de valor. Es decir, los mercados no son preexistentes, sino que se moldean dinámicamente a través de procesos de intercambio e integración de recursos de amplios conjuntos de actores”.

Este trabajo se adopta a esta visión LDS ya que proporciona una base potencial para comprender y teorizar sobre los mercados de hoy en día en los que la co-creación de valor es vista como un fenómeno institucional y sistemático, debido a que es una teoría sólida, muy investigada, que permite integrar a todos los niveles de agregación (micro, meso y macro).

2.2. Ecosistemas y co-creación de valor

La co-creación de valor es la orientación principal de la LDS, ya que tiene “el potencial de capturar las estructuras dinámicas de los mercados” (Vargo & Lusch, 2017b).

Podemos decir que “la creación de valor tiene lugar cuando un recurso potencial se transforma en beneficio para algún actor” (Quero, 2013). Así, los recursos no se adquieren, se crean y se integran dentro de la organización. Tanto la institución como el cliente se retroalimentan del valor creado.

Por el término “actor” podemos entender todos los grupos de interés cercanos a la organización. Aquellos que participan en el consumo de los servicios y crean valor para la empresa y para ellos mismos, por ello, se llaman co-creadores.

Los ecosistemas de servicios se definen como “un sistema relativamente autónomo y autoajutable de actores que integran recursos, conectados por acuerdos institucionales compartidos, y crean mutuamente valor a través del intercambio de servicios” (Vargo & Lusch, 2016).

Autores como Oliver, Rust y Varki, expuesto en Vargo y Lusch (2004, 2017a), se hacen eco y amplían la idea de coproducción de manera que el marketing se dirige en “tiempo real”, integra la personalización masiva y el marketing relacional mediante el diseño interactivo de ofertas con el objetivo de satisfacer las necesidades únicas y cambiantes de los clientes”.

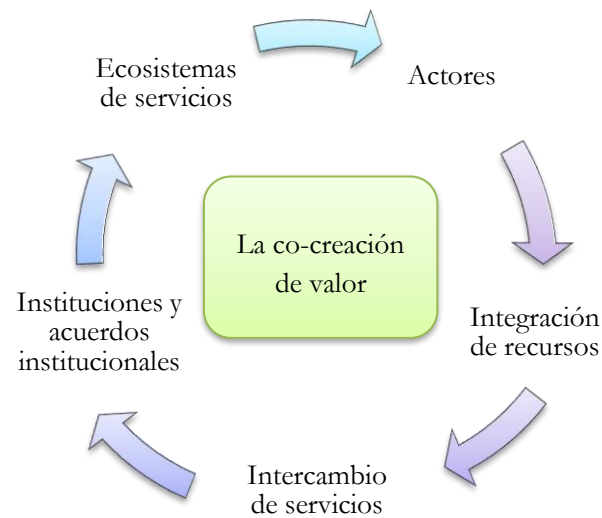
En esta nueva lógica, se reemplaza la orientación B2C (de empresa a consumidor) por A2A (de actor a actor), puesto que no hay productores ni consumidores, más bien todos los actores son empresas (de diferentes tamaños, desde individuos hasta grandes empresas), comprometidas en el proceso de beneficiar a sus clientes. “Esto permite a los académicos del marketing redefinir sus perspectivas en términos más generalizados aplicables a una audiencia de marketing más amplia” (Vargo, Wieland, & O'Brien, 2023).

La orientación A2A comprende una serie de aspectos, tal y como especifican Vargo y Lusch (2016):

- La creación de valor se da en las redes, ya que implica que los recursos utilizados para crear valor provienen de otros actores.
- Existe un componente dinámico dentro de las redes. La aplicación de recursos (servicios) implica cambios en la naturaleza de la red.
- Es necesario emplear mecanismos para facilitar la integración de todos los recursos y el intercambio de servicios.

Una vez mencionado lo anterior, podemos representar de manera visual la co-creación de valor definiendo una serie de elementos expuestos en la figura 2.2.1.

Figura 2.2.1. Elementos de la co-creación de valor



Fuente: Vargo & Lusch (2016).

Asimismo, existen una serie de premisas fundamentales en las que se basa la Lógica de Servicio Dominante para definir, entre otros términos, la co-creación de valor. Dentro de esas premisas existen 5 pilares fundamentales de partida, que se les conoce como axiomas. A lo largo de la historia a esos 5 axiomas se le han sido sumando principios fundamentales, llegando a formar hasta 11 premisas, como se puede observar en la figura 2.2.2. Han sufrido 2 modificaciones hasta exponerse tal y como se conocen en la actualidad.

De los 5 axiomas podemos resaltar el tercero (3), el cual se refiere a que el beneficio (valor) obtenido por un beneficiario (cliente) no ocurre de forma aislada, sino a través de la integración de recursos de muchas fuentes. Todas esas fuentes se pueden agrupar en una red de actores.

En esta investigación nos enfocamos en los axiomas 2 y 3, dado que observamos la presencia de actores de gran relevancia que promueven un engagement profundamente arraigado. Un ejemplo de esto son aquellas cofradías que apuestan por la calidad musical de una banda ajena para acompañar a sus Titulares, a cambio de una recompensa económica. Sin el apoyo de estas cofradías, la continuidad de las actividades de las formaciones musicales resultaría sumamente difícil, ya que constituyen su principal fuente de ingresos. El valor, en este caso económico, es co-creado entre la Cofradía que se beneficia de la calidad musical de la formación y la banda, la cual se beneficia de estar expuesta al público y demostrar su buen trabajo para conseguir más contratos, sería como un escaparate.

Figura 2.2.2. Axiomas de la Lógica de Servicio Dominante

Axioma 1/FP 1	El servicio es la base fundamental de intercambio.
FP 2	El intercambio indirecto crumascara la base fundamental del intercambio.
FP 3	Los bienes son mecanismos de distribución para la prestación de servicios.
FP 4	Los recursos operativos son la fuente de beneficio estratégico.
5 PM	Todas las economías son economías de servicios.
Axioma 2/6 PM	El valor es cocreado por múltiples actores, incluyendo siempre al beneficiario.
7 PM	Los actores no pueden ofrecer valor, pero sí pueden participar en la creación.
8 PM	Una visión centrada en el servicio es inherentemente orientada al beneficiario.
Axioma 3/FP 9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
Axioma 4/FP10	El valor es siempre único y determinado por el beneficiario.
Axioma 5/FP11	La cocreación de valor se coordina a través de instituciones.

Fuente: Vargo & Lusch (2016).

Tal y como mencionan Storbacka et al. (2016), el concepto de ecosistema es relativamente autónomo, lo que implica que un propio ecosistema puede estar dentro de otro sistema más grande, ser parte de él. Por tanto, existe interacción entre sistemas que se puede aplicar a diversos niveles de análisis: micro (participación de los actores), meso (conjuntos de actores y sus recursos) y macro (ecosistema y lógica institucional).

Las redes de actores se pueden reunir, además, en diferentes niveles: macro, meso y micro, según establecen Vargo y Lusch (2017b).

En el nivel micro, “hay un intercambio directo entre los actores” (Quero & Ventura, 2019). El núcleo que lanza la iniciativa busca financiación de crowdfunders y ofrece diferentes tipos de recompensa a cambio. Por ejemplo, con 10 euros de aportación obtendría un CD. Los consumidores reciben el producto final del proyecto y no están muy activos durante su curso.

En el nivel meso, “existe un intercambio indirecto de servicio por servicio a través de una tríada” (Quero & Ventura, 2019). Además del servicio recibido por el actor principal, existe interacción entre otros actores. Los crowdfunders pueden ofrecer ideas al proyecto.

El nivel macro “incluye tanto servicios directos como indirectos, creando una red” (Quero & Ventura, 2019). Diferentes tipos de actores cocrean valor para hacer realidad el proyecto. Aparecen las plataformas, que ayudan a la producción y difusión de información, y las instituciones públicas.

Además, en la co-creación de valor “el cliente se convierte principalmente en un recurso operante (coproductor) en lugar de un operando recurso (“objetivo”) y puede estar involucrado en el valor total y la cadena de servicios al actuar sobre los recursos operandos. Denominamos clientes no solo a personas, sino también a tecnologías, información y organizaciones.

2.3. Engagement y nuevas prácticas de innovación

Aplicando el término engagement, podemos utilizar la co-creación de valor para dar respuesta a cómo los factores individuales impactan a las organizaciones, cómo la interacción de los individuos conduce a situaciones emergentes y colectivas. Para ello, es necesario considerar a todos los actores como capaces de interactuar, ya que el establecimiento de compromisos con diversas partes interesadas enriquece significativamente el proyecto. Se pueden formar díadas (vinculación de humano a humano o de humano a plataformas de participación) y tríadas (humano-humano-plataforma de participación o muchos humanos), tal y como establecen Storbacka et al. (2016).

Las plataformas de participación son “puntos de contacto físicos o virtuales diseñados para proporcionar soporte estructural para el intercambio y la integración de recursos y, por lo tanto, co-creación de valor, entre actores en un sistema de servicios” (Storbacka et al, 2016). Estos autores reconocen que la co-creación y el engagement afectivo dependen de una plataforma para que los actores puedan comunicarse.

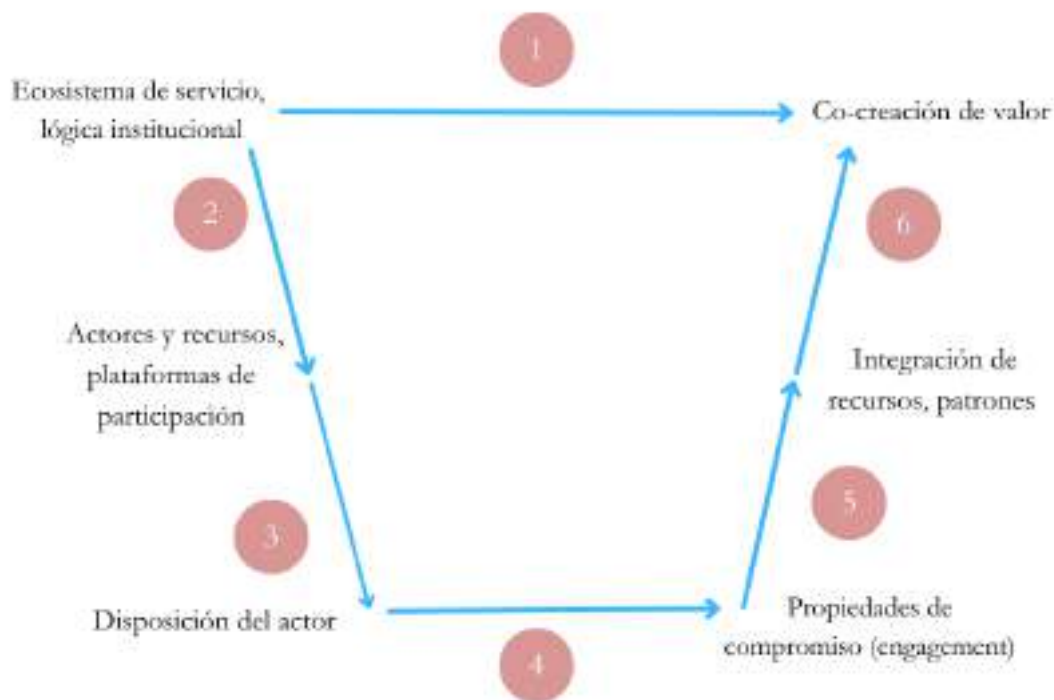
Una forma gráfica de representar la combinación de engagement junto a los diferentes niveles de las redes de actores dentro de un ecosistema sería a través de la ‘bañera’ de Coleman de la figura 2.2.3.

En dicha representación observamos una primera flecha que “implica un resultado de co-creación de valor basada en el intercambio de servicios dentro del contexto proporcionado por la lógica institucional de un ecosistema de servicios” (Storbacka et al., 2016). En segundo lugar, se manifiesta que la LDS forma un contexto para que los actores puedan interactuar con sus recursos en plataformas de participación.

La tercera flecha expresa la influencia en el actor atractivo para conducirlo a realizar actividades de participación (generar ese engagement). Llegamos a la cuarta flecha que representa la medida en la que los actores participan en la co-creación de valor.

En quinto lugar, se forman los patrones de integración de recursos por parte de los actores. Y, por último, se transforman los recursos existentes de los actores en información valiosa para la empresa en la creación conjunta de valor.

Figura 2.3.1. 'Bañera' de Coleman



Fuente: Elaboración propia a partir de Storbacka et al. (2016).

Numerosos son los autores que conceptualizan el término de engagement, varios de los cuales se incluyen y analizan en este trabajo: Brodie et al. (2011) lo definen como “una relación psicológica que ocurre en virtud de las expresiones interactivas del cliente con un agente dentro de las relaciones de servicio específicas”; Brodie et al. (2019) ven el término como “un proceso dinámico e interactivo, que refleja la disposición de los actores a invertir recursos en sus interacciones con otros actores conectados en un sistema de servicios”; Chandler y Lusch (2015) definen como “la capacidad de un actor para apropiarse, reproducir o potencialmente innovar a partir de conexiones en el entorno actual, considerando el tiempo y lugar en respuesta a un pasado específico y/o hacia un futuro”. Para abarcar un mayor grado en este estudio destacamos una consideración más: Helkkula et al. (2018) postulan engagement como “las empresas deben diseñar mecanismos de integración para vincular

recursos, actores y acuerdos institucionales, y enmarcar un arquetipo sistemático de innovación de servicios en la perspectiva LDS”.

A modo esquemático recogemos las diferentes tesis sobre engagement en la figura 2.3.2. El presente estudio se enfoca hacia el concepto desarrollado por Chandler y Lusch (2015), ya que introduce el término “innovar a partir de conexiones en un entorno actual”, caracterizado por cambios tecnológicos en plataformas de participación.

Figura 2.3.2. Concepto de engagement



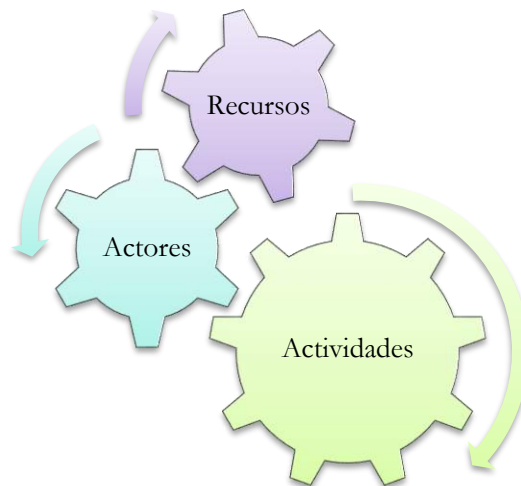
Fuente: Elaboración propia.

Al tratar sobre el compromiso que adquieren los actores dentro de un ecosistema, surge una nueva línea de investigación reciente, aquellas prácticas de innovación que nacen de la conectividad. Quero et al., (2024) han desarrollado un estudio que esclarece cómo los actores se conectan en los ecosistemas de crowdfunding, destacando vínculos que resultan de la participación de los actores y desencadenan la innovación y la viabilidad del ecosistema.

La literatura previa rara vez ha adoptado una perspectiva que posibilite la identificación de los mecanismos a través de los cuales emerge la innovación en el servicio mediante el análisis de vínculos. Los vínculos entre redes de actores “parecen así proporcionar la base para organizar y cocrear beneficios para los actores involucrados en ecosistemas” (Quero, Ruiz-Alba, Mele, Tronvoll, & Ventura, 2024) y “dar lugar a la innovación de una manera más fluida, informal y desestructurada” (Dagnino et al., 2016).

En cuanto al concepto de prácticas, podemos acogernos a Korkman (2006): “acciones más o menos rutinarias, que son orquestadas por herramientas, know-how, imágenes, espacio físico y un actor que la lleva a cabo”. Nos incorporamos en un entorno más reciente introduciendo el término innovación como “el resultado de un proceso colectivo en el que se conectan recursos, actores y actividades” (Hidalgo et al., 2021), recogido de manera visual en la figura 2.3.3.

Figura 2.3.3. Concepto de innovación



Fuente: Elaboración propia.

Hoy día el nivel de compromiso o vínculo entre los diferentes actores que componen un ecosistema se puede medir gracias a estudios ofrecidos por diferentes autores. En este trabajo nos acogemos Storbacka et al. (2016) para establecer 4 propiedades según las conexiones entre actores, representadas en la figura 2.3.4.

Según Milligan et al. (2013) , surgen tres tipos de participantes: activos, pasivos o merodeadores, teniendo en cuenta las siguientes propiedades que se mencionan en la figura 2.3.4. Los actores merodeadores son entendidos como aquellos que participan activamente dentro del ecosistema pero no interactúan con todos los actores.

Figura 2.3.4. Cómo medir el engagement

Propiedades	Características
Actividades de coproducción	Nivel en el que los actores participan en codiseño, codesarrollo, coproducción y copromoción de servicios.
Relaciones	El compromiso de un actores está determinado por su conexión en el ecosistema y las redes sociales.
Informativas	Se considera si el actor está tratando de influir en el ecosistema, está abierto a la influencia o está tratando de movilizar apoyo o acceso a recursos.
Temporales	El compromiso varía en términos de duración, regularidad y frecuencia. Puede ser momentáneo o continuo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Storbacka et al. (2016).

2.4. Estructuras potenciadoras del Engagement: Crowdfunding

En este estudio, el crowdfunding es entendido como una forma de co-crear valor y generar un engagement muy atractivo para las bandas. Podemos destacar que es un modelo de financiación muy reciente en el mundo y puede reunir aspectos muy interesantes como este párrafo que exponen Ordanini et al. (2011).

La idea de que algunas personas puedan decidir pagar por producir y promocionar un producto (en lugar de comprarlo), y asumir el riesgo asociado con esa decisión, representa un paso más en la evolución de los roles de los consumidores, que implica una combinación de emprendimiento y participación en redes sociales.

El fenómeno de crowdfunding es “una iniciativa emprendida para recaudar dinero para un nuevo proyecto propuesto por alguien, mediante la recaudación de inversiones pequeñas y medianas de varias personas (es decir, una multitud)” (Ordanini et al., 2011).

Una definición más reciente la podemos encontrar en Baah-Peprah et al. (2024), “el crowdfunding es la puesta en común de contribuciones de múltiples patrocinadores a través de Internet, a menudo sin la participación de intermediarios financieros tradicionales. Dicho mecanismo subyace a una familia de diferentes modelos que incluyen la recaudación de fondos tanto de inversión como de no inversión,

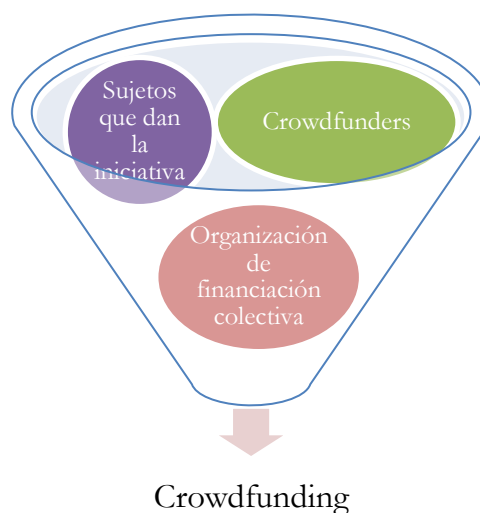
dependiendo de los beneficios que se ofrecen a los patrocinadores por sus contribuciones”.

Además, podemos destacar una serie de cuestiones involucradas dentro de este concepto:

- La selección de las iniciativas a apoyar.
- La inversión monetaria de los consumidores.
- La subcontratación del riesgo empresarial por parte de la organización que establece la actividad de crowdfunding.
- Los límites, cada vez más borrosos, entre marketing y finanzas.

Dentro de este modo de financiación intervienen tres actores principales, tal y como especifican Ordanini et al. (2011). En primer lugar, los sujetos que proponen ideas y/o proyectos para ser financiados (promotores). En segundo lugar, las personas que deciden aportar recursos financieros para apoyar el proyecto, asumiendo un riesgo y esperando una determinada recompensa (crowdfunders). Por último, la organización de financiación colectiva, que reúne los sujetos que deciden implementar el proyecto y quienes deciden apoyar financieramente las iniciativas. A modo gráfico, la figura 2.4.1. expone los diferentes actores que intervienen en este fenómeno.

Figura 2.4.1. Actores que intervienen en el Crowdfunding



Fuente: Elaboración propia.

Orientándonos al objeto de estudio en el presente trabajo, las bandas de música pueden optar por implantar una iniciativa de crowdfunding para grabar un álbum. Por ejemplo, pueden hacer que sus seguidores en redes aporten una serie de fondos económicos que les permita grabar piezas musicales y lanzarlas de manera digital a través de plataformas como Spotify, Apple Music o Amazon Music.

Si nos remontamos a 2015, podemos observar cómo se nombra por primera vez la palabra «crowdfunding» dentro de la legislación española. En concreto, la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial “establece por primera vez un régimen jurídico para las plataformas de financiación participativa, dando cobertura a las actividades comúnmente denominadas como «crowdfunding»” (Agencia Estatal, 2015). Dentro de la ley se puede observar la exposición de que todas las plataformas de financiación colectiva deberán constar de autorización de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para poder operar, deberán estar inscritas en el registro.

Para finalizar, existen 4 tipos de crowdfunding dentro de una organización:

1. Crowdfunding de donación. “No lucrativo, ya que el crowdfunders realiza una aportación sin recibir nada a cambio. Los promotores son generalmente asociaciones, ONGs... que utilizan este modelo para financiar proyectos de interés general (de ayuda social o humanitaria)” (Camacho Clavijo, 2016).
2. Crowdfunding de recompensa. “Consiste en prestar ayuda financiera a las pymes, para la precomercialización de productos y para proyectos creativos y culturales. Los responsables de los proyectos ofrecen a las personas que aportan financiación una recompensa de valor simbólico” (Previati et al., 2015).
3. Crowdfunding de inversión. “Los promotores solicitan capital mediante la publicación de su proyecto empresarial, y los inversores a cambio de su aportación dineraria recibirán una participación en el capital de la sociedad promotora” (Camacho Clavijo, 2016).
4. Crowdfunding de préstamo. “Dirigido a financiar proyectos empresariales en el que la aportación, realizada por el crowdfunder en forma de préstamo, es reembolsada por el promotor del proyecto en los plazos previamente fijados y según el tipo de interés fijado” (Camacho Clavijo, 2016).

3. Metodología

3.1. Caso de estudio: Las bandas de música en la Semana Santa malagueña

Dentro del amplio ecosistema de la Semana Santa malagueña, podemos destacar el subsistema (denominado como tal por su amplitud) que está tomando mayor relevancia en los últimos tiempos, las bandas que pertenecen a la provincia de Málaga.

Este ecosistema llega a tal magnitud que en febrero del presente año 2024 se celebró en la plaza de toros de “La Malagueta” un certamen que reunió a 9 bandas de diferentes puntos de Andalucía pertenecientes al género de cornetas y tambores, 4 de ellas son bandas malagueñas. Un acto de más de 7 horas de música procesional en directo que reunió a más de 5000 personas, tal y como comenta el periódico de La Opinión en su artículo “Lleno en la Malagueta para disfrutar de las mejores bandas del panorama cofrade de Andalucía” (Castillo, 2024). En este caso no había procesiones ni imágenes que ver, el público sólo asistió para escuchar piezas musicales del género de Semana Santa, conocidas como marchas procesionales. Este evento no solo destaca por su aspecto musical, sino que también se erige como un referente cultural que promete dejar una huella indeleble en la escena artística de Málaga, combinar Semana Santa con un modelo de festival.

A resaltar que entre todas las bandas participantes en el certamen suman más de un millón de seguidores en redes sociales, existe un grado de interacción, compromiso y conexión muy fuerte entre las personas que pertenecen a este sector. Gracias a este engagement se recaudaron miles de euros en este acto, que fueron destinados a fundaciones sociales.

Al observar cualquier procesión, se localiza rápidamente a un grupo de personas que rodean a la banda detrás del trono, van escuchando la música atentamente y viendo cómo trabaja cada músico, más que como anda la propia imagen. Es más, cuando termina una marcha procesional se arranca un caluroso aplauso aunque el trono siga andando a tambor sin música, aplauso dedicado a los componentes por su magnífica interpretación. Actos como estos ponen de relevancia la importancia que cobra una banda y su música, por encima del objetivo del culto externo de cada Titular.

Podemos poner de ejemplo la banda de cornetas y tambores del Paso y la Esperanza en el mes de junio del presente año tras la imagen de la Sagrada Cena en la festividad Corpus Christi. La banda estrenó una pieza musical denominada “El día del Señor” de Alfonso López, su actual director. Por redes sociales anunciaron que el estreno

iba a ser en el punto determinado de calle San Juan, en el centro de la capital, y llegada la hora esa localización estaba abarrotada de gente, tanto público cofrade deseoso de escuchar la marcha y el al trono bailar, como equipos profesionales en multimedia listos para grabarla y subirla a plataformas. A los pocos minutos después de tocar la obra, las personas ya pedían por las diferentes redes sociales de la banda su subida a Spotify, llegando a ser virales en esa misma noche, aún la procesión de Cristo estando por las calles del centro histórico.

Esta marcha ha cruzado la frontera malagueña y Sevilla ha hecho eco de ella en una noticia de un periódico. El titular de esa noticia ha sido “Así suena ‘El día del Señor’, marcha malagueña compuesta para banda de música, agrupación y cornetas”, se observa cómo le da más importancia a la música y a la banda que a la propia imagen a la que acompaña. Además, la primera frase la noticia ya afirma un aspecto clave de análisis: “una vuelta de tuerca más en la historia de la marcha procesional, un género en constante y vertiginosa evolución” (Lamprea, 2024).

Aunque no sea malagueño, este otro acto es de vital importancia en la historia de las bandas. Recientemente se celebró un concierto en Granada del rapero del momento Saiko con la participación de “Tres Caídas de Triana” de Sevilla, banda que participó en el certamen anteriormente mencionado celebrado en Málaga. “La formación entonó la marcha ‘El alma de Triana’ como base de lo interpretado por Saiko, lo que provocó que el estadio del Granada se viniese abajo por completo, uno de los momentos estelares del concierto”, tal y como afirma el periódico ABC (Rechi, 2024). Este acto reunió a más de 25.000 personas, un buen escaparate para la banda que ganó visitas en sus redes después de su actuación.

Además, las bandas se han transportado a otro sector como sería el fútbol. El pasado 15 de junio la banda de cornetas y tambores ‘Jesús Cautivo’ participó en el estadio de La Rosaleda para poner música como el himno del Málaga F.C. o el famoso “Será porque te amo”, adaptado a banda, en la previa al partido.

Podríamos seguir destacando actos de las bandas fuera de la semana de Pasión. Es común que en Cuaresma se acuda a los colegios para mostrar a los más pequeños todos los tipos de instrumentos que forma una banda y dar lecciones sobre como suenan, estimular a los alumnos con nuevos sonidos. Ello despierta el interés de muchos que posteriormente acabaran estudiando música en conservatorio o desarrollando habilidades de música como una afición.

Por último, el Ayuntamiento ha concedido a la Asociación Músico-Cultural ‘Nuestra Señora de la Paz’, conocida en Málaga como ‘La Paz’, un total de 4 conciertos en las noches de verano de la barriada malagueña que recibe el mismo nombre. Estos

conciertos serán ambientados con música clásica, música Disney o música de películas, fuera del repertorio de Semana Santa y van dirigidos a todo tipo de público, desde personas mayores hasta familias completas.

Esta información pone de manifiesto, más allá de la importancia del fenómeno local, una nueva estrategia de conexión de actores que encuentran en las redes sociales el hábitat apropiado para crecer y desarrollarse, y en la Lógica Dominante del Servicio la teoría necesaria para generar estructuras de gestión adaptadas al reto que ofrece la digitalización y ver servitización de la economía.

3.2. Obtención de información y análisis de datos

El fenómeno por investigar sobre la innovación a través de la co-creación de valor se considera reciente y requiere de suficiente recolección de información a través de fuentes con el objetivo de alcanzar una mayor comprensión del tema. Por ello, consideramos que el formato que mejor se adaptaba al contexto era la realización de un trabajo en dos partes:

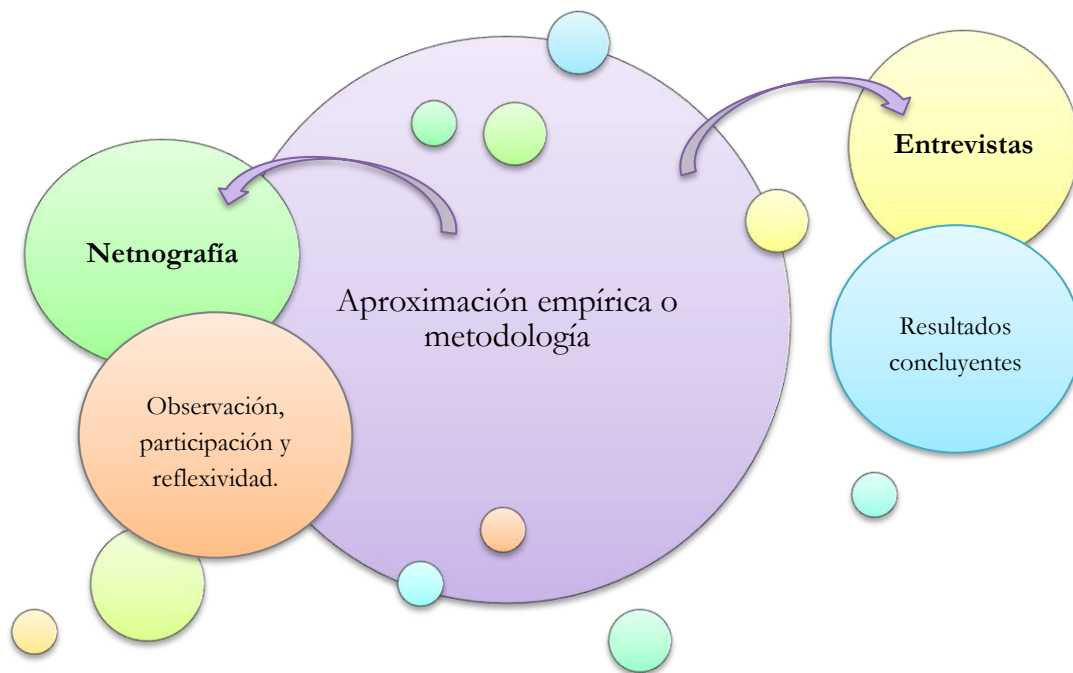
1. Realización de un estudio netnográfico para recopilar información secundaria necesaria para el diseño de cuestionario.
2. Desarrollo de entrevistas en profundidad que aportarían los datos necesarios para avanzar y concluir la investigación de acuerdo con los objetivos marcados.

Tal y como indican Edvardsson et al. (2014), cuando un fenómeno es muy novedoso y complejo, el caso de estudio se perfila como la mejor estrategia para la investigación. En este caso abarcamos un fenómeno emergente donde las relaciones no están claramente definidas y se requiere de una comprensión más abierta. Son muchos los actores que impulsan la innovación dentro del ecosistema, lo que contribuye a que el mismo no esté fijado en el tiempo, siempre está en continuo desarrollo. Por ello, los métodos cualitativos permiten explotar en profundidad las acciones que llevan a cabo los actores, además de permitir la flexibilidad para adaptarse según el transcurso de la investigación, como afirman Edvardsson et al. (2014). Asimismo, abarcan una comprensión del contexto cultural y tecnológico, aspectos claves en este trabajo.

En este caso, utilizamos los métodos cualitativos: netnografía y entrevistas. En primer lugar, como especifica Kozinets (2023) la netnografía se basa en la participación y la observación en ámbitos culturales particulares, las bandas de

música de la Semana Santa, así como en el reconocimiento y empleo de la reflexividad del investigador, a través del método de las 7 “Co-s”. Por otro lado, recogemos entrevistas que nos ayudan a corroborar el análisis netnográfico y nos proporciona explicaciones más detalladas de las relaciones entre los actores del ecosistema. A modo gráfico y sistemático recogemos la figura 3.2.1. para exponer la aproximación empírica.

Figura 3.2.1. Metodología aplicada



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Análisis cualitativo a través del estudio netnográfico

Dentro de la metodología nos acogemos a Kozinets (2023) para realizar un análisis netnográfico, definido como “una nueva metodología de investigación cualitativa que adapta las técnicas de investigación etnográficas para estudiar las culturas y comunidades que están surgiendo a través de las comunidades medidas por computadora” (Kozinets, 2023). Sirva este estudio como ayuda para conocer cómo el ecosistema vinculado a las bandas de música de la Semana Santa malagueña engendra la innovación a través de la co-creación de valor de los ecosistemas que lo integran, correspondiendo a la pregunta de investigación planteada.

Así, se destaca que el principal método de comunicación que utilizan las bandas de música son las Redes Sociales, predominando Instagram y Twitter (X). Su principal

destinatario son los seguidores de los que constan y el público cofrade en general, con el objetivo de atraer mayor audiencia y alcance en sus publicaciones para generar un pequeño engagement, en el que finalmente la persona pasará a formar parte de la formación musical.

Podemos observar cómo el mundo de la comunicación en redes, por parte de las bandas, está en constante crecimiento y aún no ha alcanzado su punto máximo, se encuentra en fase de expansión. A lo largo de la realización de este estudio se ha llevado a cabo un seguimiento de los ‘followers’ de cada formación musical, tanto en Instagram como en Twitter (X), desde el pasado mes de abril de 2024 hasta el presente mes de agosto del mismo año, con una amplitud de 4 meses. De tal modo que la tabla 3.2.1.1. recoge el aumento de los mismos clasificados por formaciones malagueñas, tanto de capital como de provincia.

Tabla 3.2.1.1. Seguimiento en Redes

SEGUIDORES						
BANDA	INSTAGRAM			TWITTER (X)		
	13/04/2024	15/08/2024	Crecimiento	13/04/2024	15/08/2024	Crecimiento
BM Soledad de Mera	3.677	3.906	+229	2.415	2.459	+44
BM Zamarrilla	3.768	4.004	+236	5.356	5.362	+6
BM La Paz	5.820	6.316	+496	7.480	7.568	+88
BM Trinidad Sinfónica	5.182	5.490	+308	6.021	6.076	+55
BM Eloy García -Expiración	2.205	2.340	+135	1.252	1.295	+43
BM Rocio	2.526	2.819	+293	1.237	1.312	+75
BM Cruz de Humilladero	2.361	2.441	+80	4.404	4.396	-8
BM Miraflores	1.222	1.331	+109	19.377	19.265	-112
BM Santa Cecilia	1.478	1.634	+156	534	587	+53
AM San Lorenzo Mártir	5.128	5.565	+437	5.614	5.641	+27
AM Vera Cruz (Campillos)	5.822	6.019	+197	6.501	6.497	-4
AM Cautivo (Estepora)	3.849	4.185	+336	5.575	5.596	+21
CCTT Cautivo	12.900	14.200	+1.300	9.066	9.203	+137
CCTT Esperanza	14.000	15.300	+1.300	13.483	13.697	+214

Fuente: Elaboración propia.

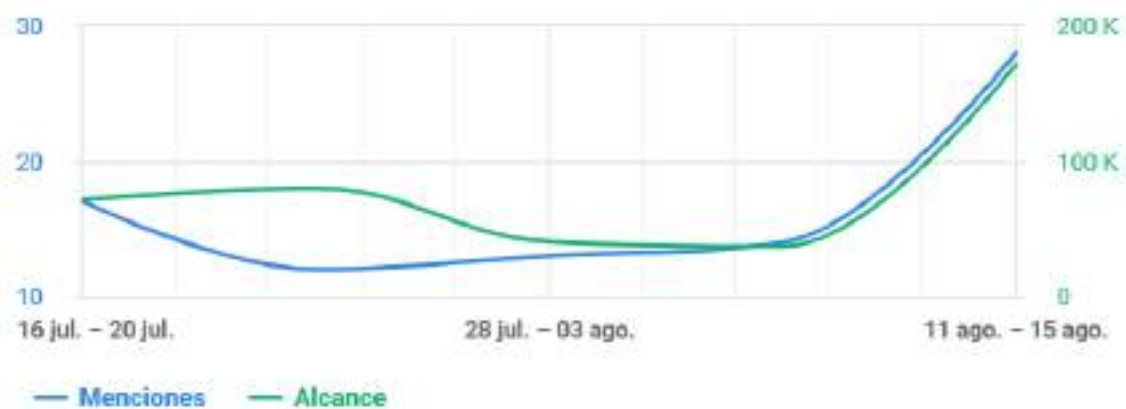
Dada la gran cantidad de bandas presentes en la provincia, se ha seleccionado una muestra de 14 formaciones para llevar a cabo el estudio. Se observa un crecimiento promedio de aproximadamente 400 seguidores en Instagram y 50 en Twitter (X) para todas las bandas analizadas. No obstante, se identifican tres excepciones que muestran una disminución de seguidores en Twitter (X), atribuida a la falta de actividad constante en dicha plataforma. En cuanto a la frecuencia de publicaciones, se ha registrado una media de dos publicaciones semanales por banda, destacando un incremento significativo en la audiencia a través de reels en Instagram. Estos videos breves, de entre 30 y 60 segundos, están principalmente enfocados en la Semana Santa, que constituye la actividad central de cada formación.

Se observa que el sector que lidera en términos de audiencia es el de Cornetas y Tambores, que presenta el mayor número de seguidores y un crecimiento significativo en redes sociales. En particular, destaca el caso de la banda ‘CCTT Esperanza’, referente en este ámbito. En el pasado mes de mayo, esta formación estrenó en directo una nueva marcha procesional durante una procesión de Corpus. Días después, la marcha se publicó en plataformas digitales, alcanzando un récord de visualizaciones. La propia banda confirmó este hito en un comunicado en Twitter (X), señalando que la obra “se ha convertido en nuestra marcha más escuchada en plataformas digitales batiendo todos los registros” (Banda de Cornetas y Tambores Paso y Esperanza, 2024), con cerca de 50.000 reproducciones en solo dos meses.

Mediante la observación directa de las redes sociales de cada banda, se evidencia que todas emplean un hashtag específico en sus publicaciones en Twitter (X), concretamente #CofradíasMLG. Esta etiqueta funciona como una palabra clave que, al seleccionarla, agrupa todas las noticias y actualizaciones relevantes sobre la Semana Santa malagueña. Este recurso permite a los usuarios acceder de manera ágil a la sección informativa de dicha festividad, facilitando la visualización de las actividades de las distintas bandas participantes. Además, se registra una alta interacción en torno a este hashtag, donde los usuarios expresan sus opiniones y preferencias de manera activa y participativa.

En este trabajo utilizamos una herramienta online denominada ‘Brand24’ para analizar el hashtag #CofradíasMLG en un mes concreto, desde el 16 de julio hasta el 15 de agosto, obteniendo la siguiente gráfica de interacciones 3.2.1.1. en la que se observa cómo se puede llegar a conseguir en torno a 100.000 visualizaciones de este hashtag por día en la red de Twitter (X).

Gráfico 3.2.1.1. Alcance de #CofradíasMLG



Fuente: Brand24 Global Inc. (2024).

En relación con la red social Instagram, la Banda de Música Nuestra Señora de la Soledad (Mena) ha facilitado acceso a su panel profesional, proporcionado por la propia plataforma, para su análisis. En este contexto, la gráfica 3.2.1.2. presenta datos sobre el alcance de las cuentas alcanzadas por la banda en un periodo de un mes, comprendido entre el 16 de julio y el 14 de agosto. Se observa que la banda ha logrado alcanzar más de 13.000 cuentas, la mayoría de las cuales no son seguidores. Este hecho resulta beneficioso para atraer nuevo público y fomentar un mayor engagement.

Gráfico 3.2.1.2. Alcance Banda Mena



Fuente: Banda de Música Nuestra Señora de la Soledad (Mena) (2024).

Cabe resaltar, además, que el tipo de contenido predominante corresponde a las publicaciones. A través de estas, se divulga información referente a las próximas actuaciones de la banda, ya sean procesiones o conciertos, proporcionando detalles como ubicación, fecha u hora.

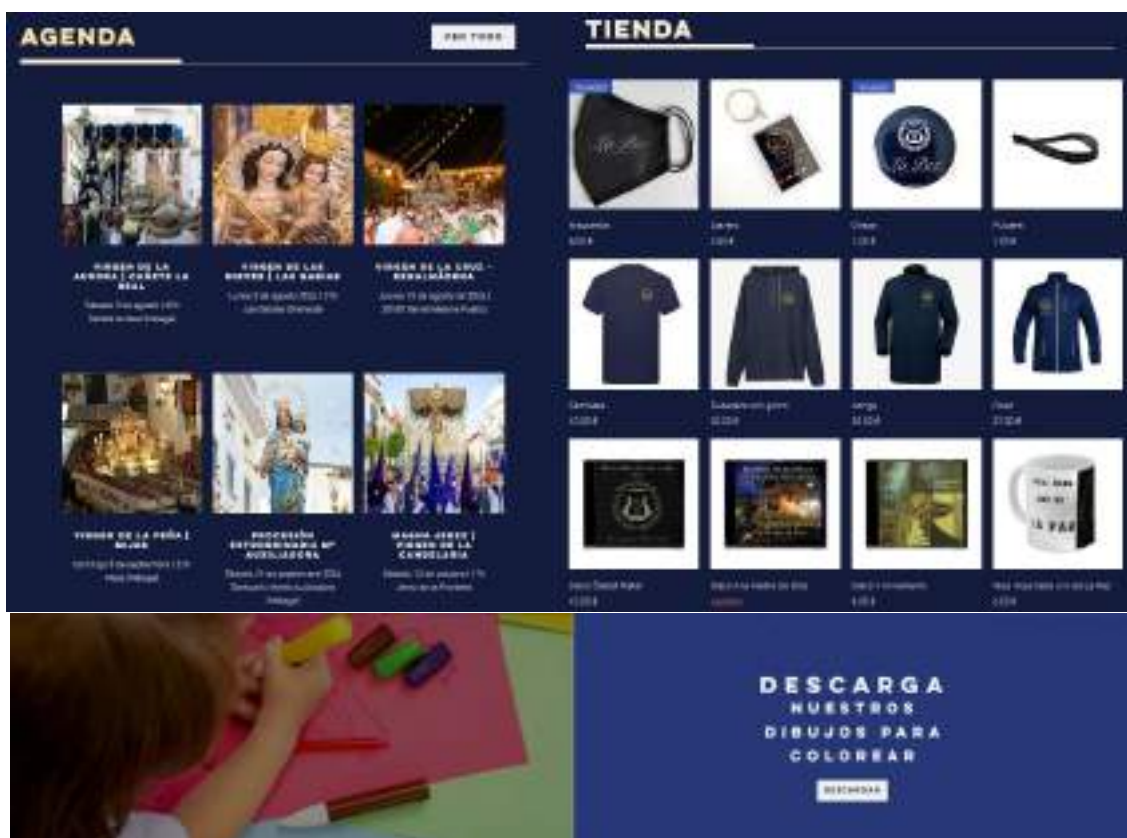
Finalmente, este estudio debe considerar una de las tendencias más recientes en la comunicación implementada por las bandas. En los últimos años, cada Cofradía ha desarrollado un sitio web donde se publican comunicados de prensa relacionados con las actividades cotidianas, tales como eventos benéficos, verbenas solidarias, procesiones extraordinarias, nuevos obsequios para cada Imagen (como broches, coronas, anillos, etc.), festividades, entre otros.

Actualmente, esta tendencia se ha extendido a las bandas malagueñas, que emplean notas de prensa para anunciar cada una de sus actuaciones. Un ejemplo representativo de esta práctica es el sitio web de la Banda de Música Nuestra Señora de la Paz. En sus plataformas de Instagram y Twitter (X), cada vez que anuncian un

nuevo compromiso, publican un dossier de prensa complementario donde se detallan aspectos como el repertorio musical a interpretar, los años de vinculación entre la Cofradía y la banda, así como el propósito de la salida procesional.

Además, disponen de un apartado denominado "agenda", que facilita la consulta de las próximas fechas en las que se podrá escuchar a la formación. También cuentan con secciones donde se pueden descargar ilustraciones dirigidas a los más pequeños, una tienda en línea que ofrece merchandising como sudaderas, pulseras, camisetas, tazas con el logotipo de la formación y su discografía, y un formulario de inscripción digital para unirse a la banda, como se puede observar en la figura 3.2.1.1.

Figura 3.2.1.1. Web BM La Paz



Fuente: Banda de Música Nuestra Señora de la Paz (2024).

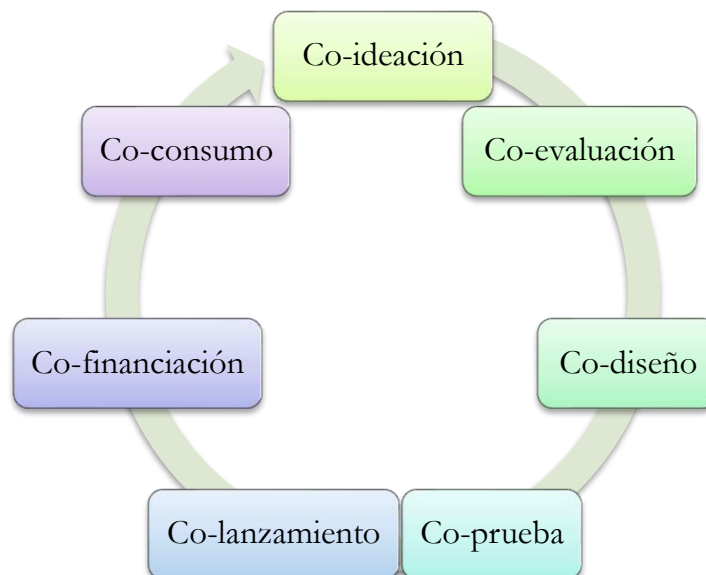
Lo más relevante de esta investigación sobre la página web de la banda 'La Paz' es que se posiciona como la pionera y única en Málaga en integrar una tienda en línea, una agenda digital, actividades para niños y otros servicios relacionados, consolidándose como un referente en su ámbito en cuanto a forma de innovar.

Al desarrollar sitios web comprobamos que se fomenta la innovación desde una red de actores. "Este enfoque de la innovación no sólo complementa las actividades tradicionales de investigación y desarrollo, sino que también puede ayudar a

encontrar socios y crear nuevas oportunidades de negocios comerciales”, tal y como especifican Russo-Spena y Mele (2012), es decir, al crear la tienda online de la anterior formación se requiere de proveedores que proporcionen el diseño, producto, embalaje y envío, optando a que el producto final se venda en diferentes comercios.

Para concluir de forma clara este estudio nos acogemos al método de las 5 “Co-s” en la innovación propuesto por Russo-Spena y Mele (2012), el cual enmarca la innovación como un proceso de co-creación en el que los actores interactúan, colaboran e integran sus recursos. A ello sumamos aspectos relacionados con el crowdfunding desarrollado por Ordanini et al. (2011), de tal manera que identificamos un total de siete “Co-s” en la figura 3.2.1.2:

Figura 3.2.1.2. Las 7 “Co-s” en la innovación.



Fuente: Quero et al. (2016).

Analizadas según el contexto de estudio referente a las bandas de música pertenecientes a la Semana Santa malagueña quedaría de la siguiente forma:

1. **Co-ideación.** Concepto estrechamente ligado a la co-evaluación, puesto que surge en las reuniones posteriormente mencionadas, en las que se garantiza la participación activa de todos los integrantes de la formación, permitiéndoles expresar sus opiniones y propuestas. Además, algunas formaciones disponen de un apartado de consultas en línea, donde, al proporcionar sus datos (para una posterior respuesta), es posible enviar sugerencias o comentarios. Cabe destacar que no es necesario formar parte de la formación para utilizar este espacio y proponer ideas o mejoras. Es posible mencionar, también, el espacio que

ofrecen las redes sociales para comentar y dar recomendaciones por parte el público cofrade que observan a la formación desde el otro lado y pueden sugerir cambios en las filas para un mejor sonido o un banderín más alto para localizar antes a la banda, por ejemplo.

2. **Co-evaluación.** Existen reuniones periódicas en las que participan los componentes en su totalidad, normalmente después de Semana Santa y a principios de curso en septiembre, en las cuales se lleva a cabo un balance sobre todos los aspectos tratados durante cada salida de la banda. Cada componente tiene derecho a opinar y dar consejos de mejora sobre asuntos como uniformidad, alimentación post-salida, desplazamientos, interacción en redes. De forma que se establece conexión entre la junta de la banda y el resto de los componentes con la idea de progresar.
3. **Co-diseño.** En esta práctica, “los usuarios, a partir de su interés, pasión y esfuerzo, juegan un papel importante en el desarrollo de conceptos y conocimientos” (Russo-Spena & Mele, 2012). Aplicado en el ámbito de las bandas, hoy en día algunas formaciones realizan concursos fotográficos dirigidos a sus seguidores, y al público cofrade en general, que se dedican a la fotografía con el fin de conseguir contenido de imagen para sus redes sociales. Así, se crea una manera de trabajar conjunta, el fotógrafo consigue promocionarse y la banda obtiene diseños creativos de imágenes.
4. **Co-prueba.** En este apartado se expone cómo, dentro de las formaciones, se ofrece inicialmente el merchandising disponible (camisetas, abrigos, sudaderas, etc.) a todos los integrantes a precio de coste, con el objetivo de que puedan evaluar tanto el diseño como la calidad del producto. Posteriormente, si la recepción interna es favorable, dicho merchandising se pone a disposición del público con el fin de obtener una rentabilidad. Por otro lado, cabe destacar los ensayos que se realizan próximos a Semana Santa al aire libre, desfilando y con la presencia de las diferentes Hermandades a las que acompaña la formación para corroborar que el trabajo está bien hecho y todo marcha según lo previsto.
5. **Co-lanzamiento.** Este es, posiblemente, uno de los ejemplos más representativos para ilustrar el nivel de engagement generado en el contexto analizado. Las nuevas tecnologías permiten la implementación de numerosas innovaciones, particularmente en plataformas digitales. El público aficionado a las bandas cofrades interactúa de manera rápida y consistente con el contenido relacionado a cada formación, expresando su interés a través de "me gusta", comentarios, compartiendo en sus perfiles o entre sus contactos, escuchando en

aplicaciones de streaming y mediante otras diversas formas de interacción digital disponibles. Además, cada vez está más presente la manera de dar una noticia de un nuevo contrato de manera conjunta con la Cofradía afectada, así se llega a más audiencia.

6. **Co-financiación.** La principal forma de co-financiación que tienen las bandas sería a través de los contratos con las diferentes Cofradías, gracias a ellas pueden mantener los instrumentos, los uniformes y todos los gastos adherentes a la misma. A cambio, la Hermandad recibe el acompañamiento musical a su Titular el día de la procesión. En otro lugar, hay bandas que ofrecen servicios de clases musicales para principiantes a cambio de una remuneración mensual, aunque es en una minoría de los casos en las que se lleva a cabo esta remuneración. Otras formaciones optan por participar en concursos celebrados en otras regiones para obtener premios económicos, dada la calidad musical de la que constan.
7. **Co-consumo.** Hoy día es fácil mostrar el día a día de una formación en redes sociales y obtener un intercambio de información y valor con el público seguidor. Esto hace que el valor generado sea más eficiente y beneficioso para ambas partes, por un lado, para la formación que obtiene recursos útiles sobre preferencias y gustos de los cofrades y, por otro lado, para el público que puede mantenerse informado sobre las noticias y actualizaciones del mundo.

3.2.2. Análisis cualitativo a través de entrevistas

En una segunda fase, se adopta un enfoque cualitativo basado en la metodología abductiva, efectiva para manejar contextos emergentes y dinámicos (Quero & Mele, 2020), comienza con una primera observación para identificar posibles explicaciones y teorías subyacentes. Para ello, se implementan procesos iterativos mediante la realización de entrevistas semiestructuradas, las cuales permiten la incorporación de nuevas preguntas o modificaciones a lo largo del estudio hasta alcanzar resultados concluyentes.

Los expertos seleccionados son tres individuos con conocimiento profundo y experiencia específica en la gestión de organizaciones musicales en la capital malagueña, los cuales pueden explicar sus pensamientos, intenciones y acciones (Gioia & Corley, 2013, 2021). Tras evaluar exhaustivamente el historial académico y la trayectoria profesional de cada candidato, se procedió a contactarlos de manera presencial para verificar su nivel de comprensión y asegurar su idoneidad para el estudio, de tal manera que queda establecido así:

- En primer lugar, se selecciona a un individuo con 20 años de experiencia en diferentes bandas de Málaga capital. Este sujeto proporciona información sobre la evolución de las bandas, los actores que se han incorporado a lo largo del tiempo y los procesos actuales de manejo de información. Esto permite comprender tanto las prácticas de hace dos décadas como las contemporáneas.
- En segundo lugar, se entrevista al director de una banda con 13 años de experiencia, quien describe el funcionamiento actual de una formación musical y las estrategias de innovación que se implementan para destacarse y atraer a actores comprometidos.
- Finalmente, se incluye la perspectiva de un joven recién graduado en el máster de interpretación e investigación musical. Este individuo ofrece una visión sobre las tendencias y el futuro de las bandas en dicho entorno.

El objetivo de este método es conocer cómo se está formado el ecosistema de las bandas de música malagueñas y las diferentes prácticas de innovación que surgen a lo largo del tiempo con motivo de la interacción de recursos, actores e información dentro del mismo. De manera más específica:

1. Dar cabida a la vinculación de las personas con las bandas fuera del contexto de las procesiones de Semana Santa.
2. Identificar las dificultades actuales que enfrentan las bandas para comunicar y transmitir información a su audiencia.
3. Analizar el nivel de participación de los actores involucrados en las bandas.
4. Evaluar la relación y el grado de compromiso entre la banda, sus músicos y seguidores.
5. Investigar las innovaciones emergentes en las plataformas digitales de participación.
6. Anticipar y prever nuevas técnicas que se implementarán en el futuro en el ámbito de las bandas y Hermandades.

Cada entrevista consta de ocho preguntas idénticas, difundidas a través de correo electrónico para una mayor comodidad del sujeto entrevistado, es importante

hacerle sentir cómodo y que la pueda realizar en su hogar es un factor a tener en cuenta. Por tanto, la entrevista consta de la siguiente estructura:

En primer lugar, una presentación de la carrera musical de cada individuo, abarcando aspectos como: cuándo empezó, diferentes puestos que ha ocupado dentro del ámbito, estudios realizados, situación actual, proyección de futuro. Así, nos permite conocer en profundidad al profesional que tratamos y elaboramos un ambiente cómodo para abarcar la entrevista, sentirse relajado es un aspecto clave. Además, pretende responder a los objetivos marcados 1 y 2.

En segundo lugar, abarcamos en profundidad los asuntos objeto de estudio, optando por las preguntas:

- a. ¿En qué etapa se encuentra hoy día la banda a la que perteneces? ¿Con qué dificultades te has encontrado hasta llegar a este punto?

Con esta pregunta se pretende establecer el punto en el que se encuentra una formación musical para poder evaluar los progresos alcanzados y cómo se desarrolla su actividad en medios de comunicación hoy día.

- b. ¿En qué medida consideras importante la manera de transmitir la información de la formación? En relación a su actividad, contratos, día a día, trabajo, actuaciones, procesiones...

La pregunta busca evaluar la relevancia que tiene la forma en que una formación musical comunica su información, en aspectos como su actividad diaria, contratos, eventos, actuaciones y procesiones. La claridad, coherencia y efectividad en la transmisión de esta información son fundamentales para su organización interna, la gestión de oportunidades, y su proyección tanto en el entorno profesional como ante el público. Además, una comunicación adecuada puede influir en la imagen y reputación de la agrupación, facilitando la creación de alianzas y la captación de nuevos contratos.

- c. ¿En qué medida participan los actores involucrados en la actividad de la banda? ¿Se tiene en consideración su nivel de compromiso y las diferentes ideas que pueden aportar?

Esta pregunta nos permite evaluar el grado de implicación y compromiso de los miembros y colaboradores de la banda, así como la consideración que se les da en la toma de decisiones. Analizar la participación activa de los actores involucrados y la valoración de sus ideas es clave para entender la dinámica interna del grupo, su cohesión y la capacidad para innovar y crecer colectivamente. Esta información es esencial para identificar fortalezas, posibles áreas de mejora y el nivel de alineación entre los objetivos individuales y los colectivos dentro de la banda.

- d. ¿Cómo medirías el vínculo de la banda y sus músicos con los seguidores que tiene en las plataformas de participación?

Cumpliendo con el objetivo 4, utilizamos una escala nominal para medir el vínculo entre los tres actores involucrados en el estudio (triada). Para ello, utilizamos la *Figura 2.3.4. Cómo medir el engagement* desarrollada a través de *'Actor engagement as a microfoundation for value co-creation'* (Storbacka et al., 2016) en el apartado 2.3. Engagement y nuevas prácticas de innovación. Medir el vínculo con los seguidores es fundamental para entender el impacto de la banda en su comunidad, evaluar la fidelidad de sus seguidores y analizar la efectividad de su estrategia de comunicación en redes. Además, esta pregunta ayuda a identificar los métodos más adecuados para cuantificar la interacción, la lealtad y el compromiso de los fans, proporcionando datos clave para la toma de decisiones en cuanto a marketing, contenidos y crecimiento en dichas plataformas.

- e. El sector de las bandas se enmarca en un proceso dinámico, ¿qué tipo de innovación surge de la combinación entre los actores en plataformas de participación?

Explorar este aspecto permite analizar cómo la colaboración, el intercambio de ideas y la participación activa de músicos, seguidores y otros actores pueden generar nuevas formas de expresión artística, modelos de negocio o estrategias de difusión. Asimismo, esta pregunta facilita el estudio de tendencias emergentes en el sector, destacando cómo la innovación impulsada por la comunidad puede transformar la manera en que las bandas operan, se conectan con su audiencia y se adaptan a un entorno en constante cambio.

El cierre de la entrevista se centra en una proyección de futuro hacia dónde se va a dirigir el mundo de las bandas y cómo va a evolucionar, para ello se desarrollan las siguientes preguntas:

- f. ¿En qué medida piensas que van a seguir surgiendo técnicas de innovación gracias a la co-creación de valor dentro del ecosistema?

Esta pregunta es crucial para investigar el potencial de la co-creación de valor en la generación de nuevas técnicas y prácticas innovadoras. Analizar cómo la colaboración entre diversos actores (músicos, seguidores, cofradías, etc.) dentro del ecosistema de la banda puede impulsar la innovación, proporciona una visión sobre el futuro del sector y su capacidad de adaptación y evolución. Esto permite también comprender qué factores o dinámicas favorecen la creatividad y la transformación en el ámbito musical.

g. ¿Cómo te imaginas a la formación musical dentro de 5 años?

Se pretende proyectar escenarios a futuro para la banda, basándose en su trayectoria actual, estrategias de crecimiento y tendencias del entorno. Evaluar cómo la banda se podría desarrollar en los próximos cinco años brinda una perspectiva sobre sus objetivos, expectativas y posibles desafíos. Además, permite anticipar cambios en su estructura, en su relación con el público o en su modelo de gestión, lo cual es útil para establecer recomendaciones estratégicas y prever su sostenibilidad en el tiempo.

Ambas preguntas son importantes porque combinan una visión prospectiva con un enfoque en la innovación y el desarrollo estratégico, aspectos fundamentales en la investigación aplicada a las organizaciones creativas y culturales.

4. Resultados

4.1. El ecosistema de las Bandas de Semana Santa de Málaga

Una vez analizada la información recogida, podemos poner de manifiesto que en el ecosistema de las Bandas de Semana Santa de Málaga existen una serie de actores como serían:

- Las Cofradías, podemos distinguir entre las cofradías que poseen y gestionan directamente una banda, asumiendo la responsabilidad de su mantenimiento en términos de instrumentos, sala de ensayos, uniformes... y las cofradías que contratan externamente a una banda para proporcionar acompañamiento musical a sus tronos procesionales.
- Compositores. La existencia de bandas sería inviable sin la contribución de personas con estudios en música que creen piezas acordes a la Semana Santa que puedan ser interpretadas.
- Músicos. Asimismo, la existencia de las bandas sería imposible sin la participación de músicos, tanto cofrades como no cofrades, que demuestran un compromiso con la pertenencia a una formación musical y poseen la habilidad para interpretar las marchas procesionales.
- Público cofrade. Puede ser el que más influye en las formaciones. Hoy en día, las bandas se muestran en un escaparate constante en el que el público cada vez exige mayor calidad y cualquier error puede ser penalizado en medios de

comunicación como redes sociales. Además, marcan las tendencias de marchas según las más escuchadas en las plataformas digitales.

- Ayuntamiento. Desde 2020 existe la Federación Agrupación de Bandas de Música de Málaga, la cual llevaba a cabo un proyecto denominado “La Banda Sonora de mi Ciudad”, actividad que era subvencionada por el área de Juventud del Ayuntamiento de Málaga con la cantidad de 60.000 euros. Aunque en este 2024 no se va a llevar a cabo, existen otras subvenciones de las que se benefician otras bandas, como la proporcionada al distrito número 7 de la ciudad para que las bandas de esa barriada puedan realizar un total de 4 conciertos a lo largo del verano.

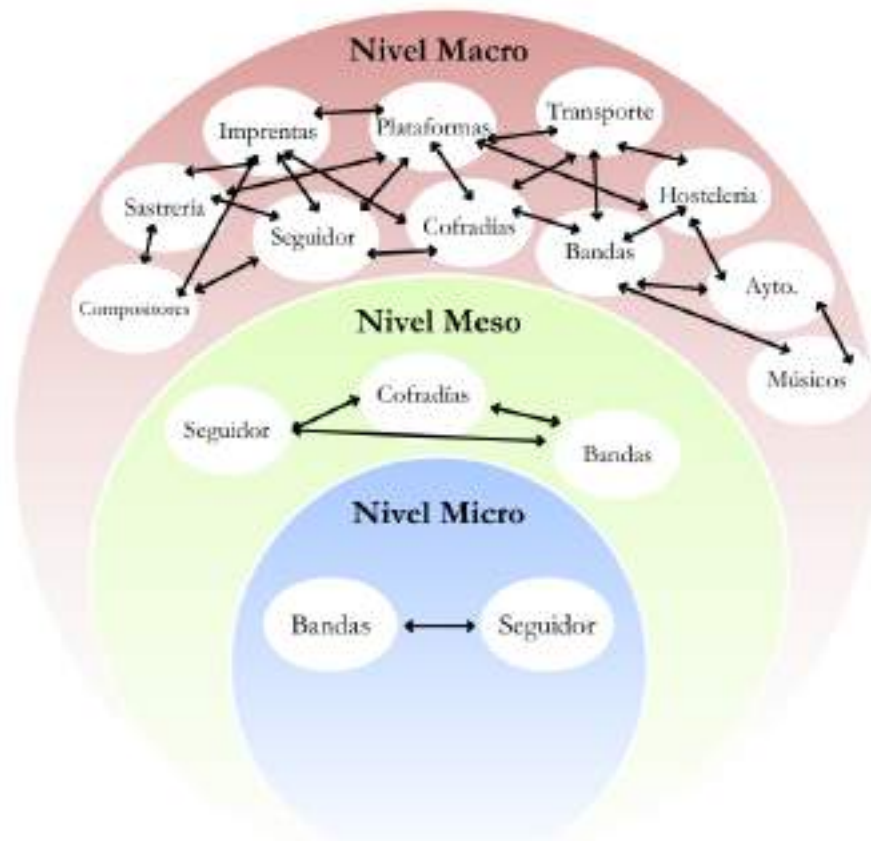
Además de estos 5 actores principales, existen otros de relevancia comparable, tales como las imprentas que se encargan de imprimir todas las partituras de los componentes, las sastrerías responsables de la confección de los uniformes, las tintorerías para ponerlos a punto, las empresas de transporte que gestionan el traslado de la formación a diferentes ubicaciones en los días de actuación, así como la hostelería que proporciona servicios de alimentación a todos los músicos tras cada procesión. Además, no podemos olvidar las tiendas de música que siempre están disponibles para reparaciones de instrumentos y los fotógrafos que capturan los instantes de los músicos en acción, esenciales para difundir posteriormente en redes sociales las actividades de la banda.

Para que este estudio adquiriera una relevancia aún mayor, las diferentes plataformas de comunicación que tienen las bandas son actores que influyen de manera directa en el ecosistema. Cada vez las bandas consiguen más engagement y la vía más utilizada son las redes sociales. Hay perfiles con casi 15.000 seguidores que interactúan de manera diaria gracias a contenidos principalmente de vídeos con audio propio. La originalidad, creatividad e innovación se han vuelto pilares fundamentales para atraer público en redes, que finalmente serán fidelizados conforme vayan conociendo más la actividad de la banda, e incluso algunos pasarán a ser un componente más. Asimismo, hoy día existen canales de WhatsApp creados por las bandas para mantener una comunicación, aún más directa, con todas las personas que tengan alguna inquietud.

Un aspecto valioso que destacar de estas formaciones musicales sería que no es necesario constar de experiencia con un instrumento, puedes aprender desde cero en cualquiera de las bandas de Málaga. Ello hace que a medida que se cree mayor vinculación de la banda en redes más personas serán atraídas a formar parte del mundo cofrade a través de la música.

Podemos representar de manera gráfica a los diferentes actores que intervienen en el ecosistema, así como sus relaciones según los niveles de agregación micro, meso y macro en la figura 2.4.1.

Figura 4.3.1. Modelo de ecosistema de las bandas de música malagueñas



Fuente: Elaboración propia a partir Quero & Ventura (2019).

En el presente trabajo, los métodos desarrollados se han centrado en el nivel micro, teniendo en cuenta el vínculo de la banda y sus componentes con los seguidores de los que consta.

4.2. Resultado de las entrevistas

Para analizar las respuestas obtenidas en las entrevistas, se utilizará la metodología propuesta por Gioia (2021). Esta guía establece que, tras la realización de las entrevistas, se debe llevar a cabo un análisis de primer orden, en el cual se busca mantenerse fiel a los términos empleados por los informantes, tal y como establecen Gioia y Corley (2013, 2021). Posteriormente, se procede a un análisis de segundo orden, en el que se identifican conceptos que permitan describir y explicar los

fenómenos observados en relación con los temas emergentes señalados por los entrevistados. Una vez que se ha reunido un conjunto sólido de temas y conceptos, se explora la posibilidad de sintetizar los conceptos emergentes en dimensiones agregadas.

Por ello, en el análisis de primer orden numeramos las frases más destacadas de las entrevistas diferenciando por sujetos.

El primer entrevistado (director de una banda) nos proporciona formas de vincular a las personas fuera de las procesiones de Semana Santa e ideas que ayudan a una formación a abrir el pensamiento hacia nuevos horizontes a través de:

- Contenido educativo o cultural en formato vídeo, fotografías, infografías, podcats, etc., que explique la historia, tradiciones y el significado de todos los diferentes aspectos que rodean a una banda de música.
- Invitaciones a participar en los perfiles de las Redes Sociales de la banda de música para que compartan sus propias experiencias o recuerdos sobre la Semana Santa utilizando hashtags específicos.
- Transmitir en vivo los conciertos, diferentes actuaciones y procesiones para aquellos que no puedan asistir y lo vivan de forma remota.
- Conferencias, masterclass o talleres relacionados con la música y la Semana Santa para involucrar a un público no interesado en la religión pero sí en la música, y así contribuir tanto a la creación de valor como a la retroalimentación con los demás actores.
- Participar en campañas de solidaridad que proponen otros actores involucrados relacionando actuaciones de la banda con jornadas de ayuda, para atraer a personas motivadas por las causas sociales.

Asimismo, Parra (2024) nos proporciona titulares como “la principal dificultad que hemos tenido ha sido el adaptarnos a un mundo altamente cambiante que precisa estar continuamente en formación para poder mantenerse actualizado en las comunicaciones digitales y sus demandas”. Además, considera *importantísimo* comunicar la actividad de la banda para tener mayor visibilidad en el mundo cultural, poder captar nuevos clientes interesados en contrataciones y poder mantenerse en la brecha de la actualidad.

Se mencionan asuntos como la fidelidad gracias al elevado nivel de interacción con las redes sociales, la copromoción es la actividad más desarrollada dentro de la coproducción o el compromiso duradero gracias a la conexión que se establece.

El aspecto más relevante que destacar dentro de esta entrevista sería “las técnicas de innovación están estrechamente relacionadas a la demanda de las modas”, tal y como especifica Parra (2024). En un entorno cambiante se generarán continuamente modas nuevas que precisen innovación a través de la creatividad que hagan seguir creciendo en valor.

Abarcando al segundo entrevistado, una persona joven recién introducido en el mundo laboral musical, se destacan conceptos de primer orden como:

- Las dificultades más destacadas de este trabajo se recogerían en trabajo, constancia, esfuerzo, ilusión y ganas de enseñar.
- El mundo gira alrededor de las redes sociales, es el medio de comunicación más visitado. Todo tipo de comentario en redes tiene un connotación positiva o negativa hacia cualquier formación.
- Saber la actualidad del día a día de las bandas sobre actuaciones o marchas a interpretar puede atraer al espectador. La manera creativa de comunicar este funcionamiento es el aspecto clave.
- Todos los componentes tienen un buen compromiso de cara a la organización de las actividades, las formaciones cuentan con personas muy comprometidas que ayudan a poner en marcha todas las actividades. En especial, las redes sociales es una parte muy importante de la formación, es el espejo de la banda y ayuda a tener cercanía con el público.

Además, Gómez (2024) menciona un concepto novedoso denominado, según sus palabras, “fan a la banda” que consiste en establecer un vínculo bastante cercano entre los seguidores de la banda y sus componentes para permitir que quieran formar parte de la familia musical de la formación, visualizando las actividades y su funcionamiento.

En cuanto a las técnicas de innovación emergentes, este segundo sujeto nos proporciona ideas como: vídeos cortos y grabaciones musicales, el uso de la inteligencia artificial para los propios vídeos, cámaras de vista desde dentro de la formación, plataformas en las cuales se ofrecen los conciertos en abierto y posteriormente pueden ser disfrutados cuando se desee. La técnica más novedosa

que nos ofrece, y que no ha sido objetada anteriormente, sería la colocación de una cámara al director musical durante un concierto para conocer sus gestos y muecas desde cerca, técnica que puede llegar a interesar al público.

Gómez (2024) concluye la entrevista mencionando que, en la actualidad, se está premiando a la música creada por un ordenador que conciertos en directo, a la vista está la evolución de la música desde los años 90 hasta hoy día, en todos sus géneros.

Por último, abarcamos una tercera entrevista sugerida a una persona con un recorrido cofrade y musical bastante amplio. Coincidiendo con el primer entrevistado, nos ofrece una serie de conceptos de primer orden como:

- Llevar a cabo estrategias a través de la era digital y tema de las redes sociales es lo que da visibilidad real al trabajo de una banda de música. Hay que saber aprovechar y estrujar estas herramientas tan beneficiosas.
- Todas las formaciones musicales tienen, al menos, un CD en el mercado y, adaptándose a la situación actual, casi todas tienen presencia en plataformas digitales, es decir, no constan de un disco físico que no tiene cabida en la era digital.
- Hay que acercar al público a las formaciones musicales. Para ello, se pueden hacer vídeos de la propia formación en su día a día, conocer cómo funcionan sus ensayos, realizar podcasts informativos para mostrar la evolución de las bandas de música a través de los años, retransmisiones en directo de las actuaciones para que el público conozca la labor desempeñada de manera directa y utilizar los hashtag en redes sociales para poder interactuar.
- Premiar a los componentes más comprometidos con la banda, en vez de castigar a los menos participativos, por ejemplo, a través de dejarle libres algún día que no sea clave dentro de la formación.
- Realizar encuestas para conocer la opinión del público, concursos fotográficos para ayudar a otros actores involucrados en el ecosistema, incluso participar en subastas, rifas, donaciones... que realizan algunas cofradías (sobre todo de pueblos) con el merchandising del que disponga la formación.

Un concepto que no habíamos tratado antes y que nos pone de manifiesto Castillo (2024) es la competitividad. Hace una década, el público que iba a ver la Semana Santa malagueña iba precisamente a ver las Imágenes sin tener importancia alguna el

género musical que llevara detrás, hoy en día importa más el tema musical que las imágenes en sí, el público está pendiente de cada interpretación musical, nos confirma Castillo Cecilia. En la actualidad, con el mayor uso de las redes sociales se fomenta la aparición de “haters” que pueden llegar a hacer daño en las formaciones con un vídeo de baja calidad de sonido grabado de manera instantánea con un móvil.

De este entrevistado se destaca, principalmente, su visión desde hace dos décadas hasta hoy. Castillo (2024) nos proporciona cómo se transmitía la información sobre bandas por aquel entonces, destacando que “en cuanto a la información de algo relacionado con la Semana Santa y, por lo tanto, de sus formaciones musicales, teníamos que esperar a la época de Cuaresma para encontrar algún periódico con noticias al respecto”. En estos tiempos, se dispone de noticias cofrades diariamente en formato digital.

Para finalizar con este individuo, piensa que la proyección de futuro que van a tener las bandas va a ir orientada hacia la inteligencia artificial, la creatividad y ser conciso con lo que se quiere mostrar. Un ejemplo claro se refleja en los reels que ofrece Instagram, funcionan mejor aquellos de duración inferior al minuto.

De acuerdo con las directrices establecidas Gioia (2021), los aproximadamente 30 conceptos de primer orden identificados previamente pueden ser categorizados en un metanivel superior, el cual respondería a la pregunta: ¿puedo describirlo en términos teóricos?. En este segundo nivel analítico, emergen alrededor de 7 temas clave que reflejan el núcleo de las entrevistas, organizándose en las siguientes categorías:

- Contenido multimedia educativo-cultural.
- Interacción en redes y transmisiones en vivo.
- Solidaridad y participación en eventos.
- Adaptación digital y relevancia cultura.
- Innovación constante y comunicación creativa.
- Comportamiento de fidelidad y compromiso en comunidad.
- Influencia e impacto digital y enfoque musical.

Una vez obtenidos los temas de segundo orden, podemos seguir reduciendo términos en dimensiones agregadas, “conceptos existentes que se destacan por su relevancia para un nuevo dominio” (Gioia D. , 2021). En este estudio, enfocamos las siguientes dimensiones:

1. Liderazgo en engagement multimedia y acción social.

Este enfoque combina la capacidad de liderar en la creación de contenido educativo-cultural, fomentar la interacción en redes y transmisiones en vivo, y participar activamente en iniciativas solidarias y eventos. El liderazgo se manifiesta en la habilidad de guiar a la banda hacia una mayor visibilidad e impacto, tanto en el ámbito digital como en la comunidad.

2. Integración y fortalecer identidad.

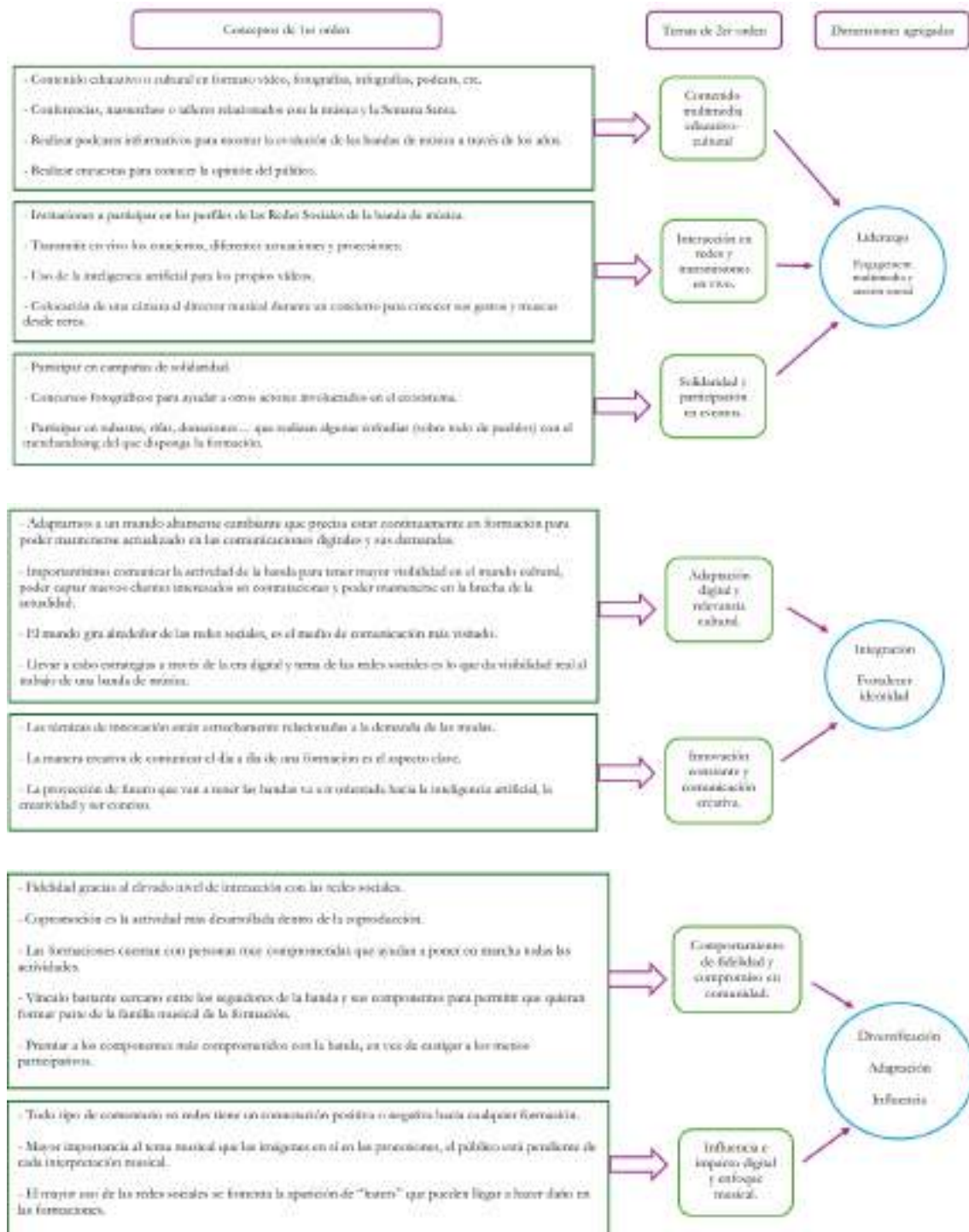
Innovación cultural digital, a través de la integración de la era digital con la relevancia cultural para mantener la competitividad y presencia en un entorno cambiante. Además de, la combinación de la renovación constante con estrategias de comunicación creativa para fortalecer la identidad y proyección futura de la banda.

3. Diversificación en comunidad, adaptación e influencia.

Este concepto refleja la evolución y adaptación de la banda a lo largo del tiempo, combinando el compromiso de su comunidad con una influencia digital creciente. La diversificación se refiere a cómo la banda ha expandido y variado sus enfoques, tanto en la fidelización de sus seguidores como en su impacto digital y enfoque musical, asegurando así su relevancia y crecimiento continuo.

Así, una vez concluido el estudio, podemos realizar una estructura de datos relacionada con la teoría fundamentada. Se representa de manera gráfica una imagen estática de fenómenos muy dinámicos, cómo ha sido el progreso del análisis desde los términos de datos sin procesar hasta los temas y las dimensiones al realizar el estudio. Esta teoría queda reflejada en la figura 4.2.1.

Figura 4.2.1. Estructura de datos



Fuente: Elaboración propia a partir de Gioia (2021).

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones para la teoría

El presente trabajo de investigación profundiza en la capacidad de los actores con alto nivel de vinculación en las organizaciones para realizar propuestas de innovación que permitan el auto-ajuste y sostenibilidad del ecosistema. Desde esta perspectiva, situamos el proceso de innovación en un contexto externo a la organización, en coherencia con las demandas que presenta la economía abierta. Concretamente, en el contexto de la Lógica Dominante del Servicio, pretendemos hacer una contribución en el marco de la Premisa Fundamental nº 9, considerando a todos los actores del ecosistema integradores de recursos y fuente para el desarrollo de la innovación en las organizaciones. Asimismo, el trabajo pretende avanzar en la visión del “engagement” como fuente generadora de recursos en conexión con la co-creación de valor que propone Storbacka (2016).

Tras el análisis exhaustivo de la información recogida, se ha identificado que las bandas de música de la Semana Santa malagueña forman un ecosistema complejo y dinámico, compuesto por una variedad de actores clave que interactúan y contribuyen de manera significativa al desarrollo y sostenibilidad de las bandas. Por ello, resulta de gran utilidad aplicar la Lógica Dominante de Servicios, ya que serviría de ayuda para la organización y análisis del ecosistema, con el fin de maximizar el valor de la red y atraer mayor innovación.

En este estudio se trata de dar respuesta a la necesidad de identificar mecanismos a través de los cuales emerge la innovación en el servicio mediante el análisis de vínculos. Para ello, se examina la innovación como un proceso de co-creación desde una perspectiva basada en la práctica. Se ha observado que las formaciones musicales desarrollan técnicas de innovación pero aún no constan de medios para poder conocer al detalle qué actores co-crean valor y a qué nivel concreto. Asimismo, se observa diferentes niveles de agregación (micro, meso y macro) dentro de la red que cuentan con participantes merodeadores (aquellos que participan activamente dentro del ecosistema pero no interactúan con todos los actores). No se llega a conocer si la gestión más exhaustiva de las relaciones entre actores podría llegar a crear participantes más activos.

Una forma de gestionar el engagement y la innovación creada a partir del mismo sería a través del modelo de las 7 “Co-s” aplicado anteriormente. Se observa como hay aspectos que no se llevan a cabo de manera amplia y podrían desarrollarse con bastante amplitud de cara a un futuro cercano. Por ejemplo, co-diseño sería un primer aspecto que mejorar dentro del método, se podría utilizar una especie de

crowdfunding en una plataforma digital donde los seguidores puedan colaborar en el diseño de material promocional. La plataforma podría permitir a los usuarios subir sus diseños, recibir feedback de la comunidad, y votar por los mejores trabajos que serán utilizados por la banda. Incluso, se podría organizar talleres presenciales o virtuales donde los fotógrafos, diseñadores gráficos y videógrafos trabajen en conjunto con los miembros de la banda para co-crear material visual.

Asimismo, se observa que el fenómeno crowdfunding no está implantado en el ámbito de las bandas de música malagueñas y podría ser una forma de financiación muy útil dentro de las mismas.

Por tanto, se ha avanzado en los siguientes campos con contribuciones a nivel teórico y práctico:

- Premisa fundamental nº 9 de la Lógica Dominante del Servicio a través de la co-creación.
- Desarrollo de una visión abierta de la innovación, basada en actores que gestionan recursos en un contexto de economía abierta.
- Desarrollo y adaptación de nuevas técnicas de co-creación de valor.

Asimismo, el contexto de la investigación representa una aportación de gran interés en el ámbito del Marketing Cultural en general y al contexto específico que ofrece un ecosistema como el de la Semana Santa en particular.

5.2. Implicaciones para la práctica

Abarcando la pregunta de investigación propuesta en este trabajo: ¿pueden los ecosistemas engendrar la innovación a través de la co-creación de valor de los actores que lo integran? Observamos, en primer lugar, que el ecosistema de las bandas de música pertenecientes a la Semana Santa malagueña está formado por una amplia diversidad de actores involucrados que garantizan la continuidad y relevancia de las bandas. Aunque han sido identificados gracias a los métodos desarrollados, sólo se han mencionado algunas características y no han sido analizados en profundidad.

En segundo lugar, hemos detectado técnicas de innovación que nos ayudan a afirmar la pregunta de investigación, las cuales abarcan desde talleres en

organizaciones educativas dirigidas a los más pequeños hasta la transmisión en directo de todas las actividades de la banda posible. Así, destacamos que la principal dificultad para desarrollar métodos innovadores es la vulnerabilidad del entorno hoy día, cambiante de manera rápida. Otra dificultad destacada que nos ayuda a comprender la creatividad e innovación sería la demanda de las modas, hay que estar conectado diariamente para anticiparse a las modas o no quedarse atrás, adaptarse a los cambios.

Por otro lado, la fidelidad y el compromiso de los componentes de las bandas, así como el vínculo cercano con sus seguidores, son aspectos cruciales que fortalecen la identidad y la cohesión dentro de las formaciones. Este compromiso no solo impulsa la participación en actividades musicales y sociales, sino que también fomenta un sentido de permanencia que se extiende más allá de las actuaciones, integrando a más personas en el mundo cofrade.

Otro asunto que destacar sería la estrategia central que siguen todas las formaciones musicales: liderazgo en engagement multimedia, creación de contenido educativo-cultural con una sólida presencia en plataformas digitales.

Con este estudio, se observa la necesidad de ordenar toda la información de la que constan las bandas acerca de estrategias de innovación reflejadas en redes sociales. Una sugerencia para poder establecer de manera más clara las relaciones entre los actores involucrados en el ecosistema sería la creación de una plataforma digital integrada (podría ser una aplicación) para bandas que combine conceptos como formación continua, estrategias de comunicación creativa y herramienta de análisis de tendencias. Esta plataforma podría incluir:

- Módulos de aprendizaje para mantenerse al día con las últimas tendencias en comunicación digital y marketing cultural. Por ejemplo, incluyendo un apartado de noticias de última hora relacionadas con marketing y cultura.
- Herramientas de gestión que permitan a las bandas planificar y automatizar su comunicación diaria de manera creativa y eficiente. Por ejemplo, un apartado de calendario en el que programar las publicaciones mensuales.
- Análisis predictivo de tendencias de moda y demanda, utilizando inteligencia artificial para adaptar las estrategias de la banda a las preferencias de los usuarios.
- Un Marketplace de contratación, que conecte a las bandas con clientes potenciales, optimizando su visibilidad y posicionamiento. Una forma rápida y sencilla de ponerse en contacto entre los actores más significativos.

Este enfoque integraría formación, comunicación, y análisis en una sola plataforma, ayudando a las bandas a mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio, como ha sido mencionado anteriormente.

En resumen, el estudio pone de relieve la importancia de la diversificación, adaptación e innovación en el ecosistema de las bandas de Semana Santa de Málaga. La capacidad de estas formaciones para integrar el compromiso de sus componentes y seguidores con una presencia digital fuerte será crucial para su crecimiento y sostenibilidad futura. El análisis realizado proporciona un marco sólido para comprender la complejidad y dinamismo de este ecosistema, y cómo los diferentes actores y estrategias innovadoras contribuyen a su éxito.

6. Limitaciones y futuras líneas

Dado el tiempo concreto del que consta el presente trabajo para su realización, se ha podido investigar el engagement y la innovación generada en las bandas de música malagueñas a un nivel micro, relacionando los actores de la banda (incluyendo sus componentes) y sus seguidores. De cara a posibles investigaciones se podría analizar y estructurar las relaciones con otros actores involucrados en el ecosistema, como compositores, ayuntamiento, sastrería, hostelería... así se podría estructurar de manera más detallada el orden de las relaciones entre todos los actores, a los tres niveles de agregación: micro, meso y macro.

Asimismo, en futuras investigaciones sería relevante estructurar las relaciones entre los actores y su manera de participar dentro del ecosistema para una mayor organización y gestión. Se podría seguir ampliando la plataforma digital mencionada anteriormente, como técnica de innovación.

Otra limitación la podemos encontrar en la localización geográfica de la investigación. Hemos incorporado exclusivamente, las formaciones musicales que se encuentran dentro de Málaga, pero este mismo estudio puede ser aplicado a bandas que pertenezcan a otros municipios y regiones. Sería de gran interés aplicarlo a la Semana Santa de la ciudad de Sevilla, puesto que a nivel social, económico y cultura sería la más semejante a la malagueña, y en fases posteriores ir incorporando otros ecosistemas de interés a nivel nacional con el fin último de generar modelos de innovación abierta en el contexto de la Semana Santa de los que poder generar teoría y estrategias para mejorar la gestión, logrando superar la vulnerabilidad que genera el desconocimiento profundo de un fenómeno.

Concretamente, en lo que respecta a la parte teórica, es importante destacar que las técnicas de innovación centradas en mejorar el engagement representan un concepto emergente en la literatura actual. Sin embargo, a pesar de su relevancia, existen pocos estudios que exploren en profundidad este concepto y sus implicaciones dentro de cualquier ecosistema. La falta de investigación en esta área sugiere la necesidad de desarrollar nuevos estudios que examinen cómo las técnicas de innovación pueden potenciar el engagement, contribuyendo así al crecimiento de la co-creación de valor en el marco de la Lógica Dominante de Servicios.

Bibliografía

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2022). *Distributed marketing networks: The fourth industrial revolution*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322005690>
- Achrol, R., & Kotler, P. (2012). *Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium*. Obtenido de Springer Nature: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0255-4>
- Agencia Estatal. (27 de Abril de 2015). *Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-4607>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Palermo: <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/276>
- Baah-Peprah, P., Shneor, R., & Haque Munim, Z. (5 de Febrero de 2024). *"In this together": on the antecedents and implications of crowdfunding community identification and trust*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691066.2024.2310232>
- Banda de Cornetas y Tambores Paso y Esperanza. (26 de Julio de 2024). *Twitter (X)*. Obtenido de <https://x.com/bctpasoesepe/status/1816828092523933929>
- Banda de Música Nuestra Señora de la Paz. (2024). Obtenido de <https://www.bandalapaz.com/>
- Banda de Música Nuestra Señora de la Soledad (Mena). (15 de Agosto de 2024). *Instagram - Banda Mena*. Obtenido de <https://www.instagram.com/accounts/insights/?timeframe=30>
- Brand24 Global Inc. (15 de Agosto de 2024). *Brand24 - Monitoriza tu marca*. Obtenido de <https://app.brand24.com/panel/analysis/?sid=1371620601#&d1=2024-07-16&d2=2024-08-15&dr=4&va=1&cdt=days>
- Brodie, R., Fehrer, J., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). *Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670519827385>

- Brodie, R., Hollebeek, L., & Ilic, A. (2011). *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670511411703>
- Camacho Clavijo, S. (2016). *El crowdfunding: régimen jurídico de la financiación participativa en la Ley 5/2015 de fomento de la financiación empresarial*. Obtenido de Revista CESCO de Derecho de Consumo: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5530508>
- Castillo, I. (3 de Febrero de 2024). *Lleno en La Malagueta para disfrutar de las mejores bandas del panorama cofrade de Andalucía*. Obtenido de La Opinión de Málaga: <https://www.laopiniondemalaga.es/semana-santa/2024/01/19/magna-musica-pasion-gran-evento-97109089.html>
- Chandler, J., & Lusch, R. (2015). *Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670514537709>
- Dagnino, G., Levanti, G., & Mocchiari, A. (2016). *Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A Multilevel Approach*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840615625706>
- del Alcázar Martínez, B., González Robles, E. M., Sierra Herrezuelo, P., & Moniche Bermejo, L. (25 de Marzo de 2024). *Análisis del perfil e impacto económico de los visitantes a la Semana Santa de Málaga 2023*. Obtenido de Cátedra de Estudios Cofrades: <https://www.catedraestudioscofrades.uma.es/investigacion/analisis-impacto-economico-semana-santa-malaga-2023/>
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). *Institutional logics matter when coordinating resource integration*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593114534343>
- Fehrer, J., & Nenonen, S. (Julio de 2020). *Crowdfunding networks: Structure, dynamics and critical capabilities*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850118302700>
- Gioia, D. (2021). *A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886320982715>

- Gioia, D., & Corley, K. (2013, 2021). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/258174099_Seeking_Qualitative_Rigor_in_Inductive_Research
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing*. Obtenido de <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4130/1/Total%20Relationship%20Marketing%2C%20Third%20Edition%20Marketing%20management%2C%20relationship%20strategy%20%2CCRM%2C%20and%20a%20new%20dominant%20logic%20for%20the%20value-creating%20netw>
- Gummesson, E., Lusch, R., & Vargo, S. (2010). *Transitioning from service management to service-dominant logic*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566691011026577/full/html>
- Helkkula, A., Kowalkowski, C., & Tronvoll, B. (2018). *Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670517746776>
- Hidalgo, A., Lemus-Aguilar, I., & Ureña, A. (2021). *Gestión de la innovación en empresas de consultoría: identificación de procesos, capacidades y dimensiones de innovación*. Obtenido de Revista Europea de Gestión Internacional.
- Korkman, O. (2006). *Customer Value Formation in Practice: A Practice-Theoretical Approach*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/50231267_Customer_Value_Formation_in_Practice_A_Practice-Theoretical_Approach
- Kotler, P. (2021, 2023). *citado en Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline*. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v164y2023ics0148296323003235.html>
- Kozinets, R. (2023). *Immersive netnography: a novel method for service experience research in virtual reality, augmented reality and metaverse contexts*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-12-2021-0481/full/html>
- Lamprea, M. (4 de Junio de 2024). *Así suena 'El día del Señor', marcha malagueña compuesta para banda de música, agrupación y cornetas*. Obtenido de Diario de

- Sevilla: https://www.diariodesevilla.es/semana_santa/suena-dia-senor-marcha-compuesta-musica-agrupacion-cornetas_0_1908710850.html
- Milligan, C., Littlejohn, A., & Margaryan, A. (Julio de 2013). *Patterns of engagement in connectivist MOOCs*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/261831667_Patterns_of_engagement_in_connectivist_MOOCs
- Ordanini, A., Miceli, L., & Pizzetti, M. (2011). *Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564231111155079/full/html>
- Previati, D., Galloppo, G., & Salustri, A. (2015). *Crowdfunding en la Unión Europea: Factores impulsores y atractivo*. Obtenido de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/146art09.pdf
- Quero, M. J. (2013). *Los públicos de la cultura*. Cádiz: Observatorio Cultural del proyecto Atalaya, Secretaría General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Quero, M. J. (4 de Marzo de 2024). *Marketing Cultural*. Obtenido de Observatorio Atalaya Servicio de Extensión Universitaria del Vicerrectorado de Cultura de la Universidad de Cádiz: <https://atalayagestioncultural.uca.es/4-7-marketing-cultural/>
- Quero, M. J., & Mele, C. (20 de Enero de 2020). *Balanced centrality: a joint institutional logic within open collaborative ecosystems*. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/26465>
- Quero, M. J., & Ventura, R. (2019). La propuesta de valor como marco para la cocreación de valor en ecosistemas de crowdfunding. *Teoría del marketing*.
- Quero, M. J., Ruiz-Alba, J. L., Mele, C., Tronvoll, B., & Ventura, R. (2024). *Internationalisation of innovation practices: actors and linkages in crowdfunding ecosystems*. Obtenido de European J. International Management, Vol. X, No. Y, XXXX.
- Quero, M. J., Ventura, R., & Kelleher, C. (2 de Mayo de 2016). *Value-in-context in crowdfunding ecosystems: how context frames value co-creation*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-016-0314-5>

- Rechi, M. J. (10 de Junio de 2024). *Saiko reúne en los Cármenes a 25.000 personas en un concierto con las Tres Caídas de Triana*. Obtenido de ABC de Sevilla: <https://www.abc.es/sevilla/pasionensevilla/noticias-semana-santa-sevilla/saiko-reune-carmenes-25000-personas-concierto-tres-20240610113648-nts.html>
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (28 de Febrero de 2012). *“Five Co-s” in innovating: a practice-based view*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564231211260404/full/html>
- Serrano Cobos, J. (2006, 2015). *Pasado, presente y futuro de la Web 2.0 en servicios de información digital*. Obtenido de <https://bid.ub.edu/17serra2.htm>
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). *Actor engagement as a microfoundation for value co-creation*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/300426077_Actor_engagement_as_a_microfoundation_for_value_co-creation
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004, 2017a). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2016). *Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2017b). *Service-dominant logic 2025*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811615302007>
- Vargo, S., & Morgan, F. (2005). *Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0276146705275294>
- Vargo, S., Wieland, H., & O'Brien, M. (2023). *Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline*. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v164y2023ics0148296323003235.html>
- Villaseca Morales, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2eNxBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=servicios+segun+marketing&ots=sog2->

FJNj&sig=iIh93pahM4HRcfs-Ow0qJmA-
WJ8#v=onepage&q=servicios%20segun%20marketing&f=false