

FACULTAD DE COMERCIO
Y GESTIÓN



GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TRABAJO FIN DE GRADO
“FORMAS DE CO-CREACIÓN DE VALOR EN
ECOSISTEMAS: EL CASO DE LA SEMANA SANTA
DE MÁLAGA”

Autor: Lorena Ramos Montes
Tutor/es: María José Quero Gervilla

Junio 2023

FORMAS DE CO-CREACIÓN DE VALOR EN ECOSISTEMAS: EL CASO DE LA SEMANA SANTA DE MÁLAGA

VALUE CO-CREATION TYPES IN ECOSYSTEMS: THE CASE OF MALAGA'S HOLY WEEK

RESUMEN

En un contexto de tránsito de una economía cerrada a una abierta, la Semana Santa de Málaga se está desarrollando como un ecosistema en el que son muchos los actores que están cocreando valor aún sin mantener una relación planificada entre ellos.

Esta investigación pretende dar respuesta a dos principales cuestiones: “¿qué actores configuran el ecosistema de la Semana Santa de Málaga?” y “¿qué formas de co-creación de valor se dan actualmente y cuáles podrían emerger entre los hermanos y las Hermandades de la Semana Santa de Málaga?”.

Este trabajo responde a una necesidad tanto del mercado como académica, por introducir una perspectiva de ecosistema en este mercado tan complejo, en el que muchos tipos de actores intercambian recursos y cocrean valor, y que difícilmente puede ser abordado desde las perspectivas clásicas de marketing como el marketing relacional.

Mediante un modelo basado en los principios generales de la Lógica de Servicios y aplicando la teoría fundamentada por grandes autores del Marketing de Servicios, se dará respuesta a las mencionadas preguntas de investigación, para cuya respuesta se recurrirá a la comunicación con cofrades de la ciudad, el seguimiento constante del día a día de las Hermandades, así como a una encuesta a los hermanos de la Semana Santa de Málaga.

PALABRAS CLAVE

Ecosistema; Actores; Cocreación de valor; Lógica Dominante del Servicio; Semana Santa de Málaga

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Evolución del Marketing de Servicios a la Lógica Dominante del Servicio (SDL)	4
2.2. Ecosistemas y co-creación de valor	9
2.3. Actores y formas de co-creación de valor en los ecosistemas	11
2.4. Modelo teórico del ecosistema de la Semana Santa en Málaga.....	12
3. METODOLOGÍA	16
3.1. Contexto de estudio: La Semana Santa de Málaga	16
3.2. Obtención de información y análisis de datos.....	17
3.2.1. Análisis cualitativo a través del estudio netnográfico	17
3.2.2. Análisis cuantitativo a través de una encuesta.....	22
4. RESULTADOS.....	29
4.1. Identificación de actores	29
4.2. Resultados de la encuesta.....	32
5. CONCLUSIONES.....	38
5.1. Implicaciones para la teoría y para la gestión	41
6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44



1. INTRODUCCIÓN

De forma coetánea a la declaración de la Semana Santa como fiesta de Interés Turístico Internacional, a inicios de la década de 1980, un área distinta del estudio del Marketing comenzó a convertirse en uno de los focos más relevantes para expertos de todo el mundo: el Marketing de Servicios. Décadas después, el marketing de servicios ha ido reposicionándose para ocupar una posición clave en el proceso de apertura y digitalización que está afectando al concepto moderno de marketing, tal y como sugiere la Lógica Dominante de Servicios (Vargo & Lusch, 2004^a, 2008, 2017). Su estudio ha evolucionado durante los últimos años, y se espera que siga avanzando en dirección a una teoría general de la co-creación de valor, respaldada por marcos teóricos y conceptos relativos al intercambio de servicios, la integración de recursos, la co-creación de valor, la determinación del valor y los ecosistemas.

De este modo, la gran mayoría de las organizaciones se encuentran, a día de hoy, en un tránsito de una economía cerrada, respaldada por el marketing tradicional, en el que el marketing se enfocaba a la venta de un producto para evolucionar hacia una economía abierta, basada en los principios generales de la Lógica Dominante de Servicios y en la que la forma de relacionarse ha cambiado, con la irrupción de la digitalización y las redes, y la creación de valor a través del desarrollo de los ecosistemas.

Dada la importancia de la Lógica Dominante de Servicios para el desarrollo de las organizaciones actuales en términos de Marketing, se considera oportuno que la Semana Santa de Málaga sea contexto de estudio debido a su notable crecimiento durante los últimos años y el alto valor económico y cultural que representa para la ciudad mediterránea.

El contexto de nuestra investigación es la Semana Santa de Málaga, la conmemoración anual de la Pasión, Muerte y Resurrección de Jesucristo celebrada en la ciudad, cuya fecha depende de la primera luna llena después del inicio de la primavera. Esta semana abarca ocho días, desde el Domingo de Ramos hasta el Domingo de Resurrección.

Aunque muchas ciudades y pueblos celebran este acto de fe católica, la Semana Santa de Málaga es conocida internacionalmente, siendo uno de los principales



eventos culturales y religiosos de la ciudad, con una gran tradición y fervor por esta celebración religiosa, cultural y social.

La tradición de la Semana Santa de Málaga comienza en 1487, tras la conquista de la ciudad por los Reyes Católicos, fue entonces cuando con el apoyo de distintas órdenes religiosas se fundaron las primeras hermandades y cofradías. La primera de la que se tiene constancia es la Cofradía de las Fusionadas, cuyo origen en 1505 tiene una relación directa con Fernando e Isabel. Años después se fueron creando otras cofradías de Pasión y a partir del Concilio de Trento, entre 1545 y 1563, se impulsó la creación de tallas y sus salidas procesionales en tronos por las calles, como medida para combatir el entonces creciente protestantismo, según la historia de la ciudad.

A día de hoy, durante cada día de la Semana Santa de Málaga salen en procesión diferentes Hermandades y Cofradías rindiendo culto a Jesucristo y la Virgen María en sus diferentes advocaciones, con un cortejo formado por diferentes actores, como nazarenos, bandas de música, portadores, etc. El itinerario varía en cada una de esas procesiones, pero todas las Hermandades agrupadas coinciden en un mismo recorrido, el llamado “Recorrido oficial”, que suele localizarse en las calles más emblemáticas de la ciudad.

La Semana Santa de Málaga fue declarada de Interés Turístico Internacional en el año 1980 de acuerdo a las fuentes históricas de la época, con elementos que comparte con el resto de Andalucía y otros que marcan señas de identidad propia, como que las andas sobre las que se portan las imágenes, el llamado trono, se lleva al hombro y cuenta con un mayor tamaño y peso, además de que su movimiento está marcado por una campana; también, aparte de las bandas y agrupaciones musicales que acompañan a gran parte de los tronos malagueños, algunos suelen ir acompañados por Cuerpos Militares y de Seguridad del Estado, como la Legión, la Brigada Paracaidista, los Regulares, la Marina, la Policía Nacional o la Guardia Civil. A nivel económico “Las cofradías hacen un gasto anual de 24 millones de euros entre todas y la Agrupación de Cofradías, en un cómputo directo e indirecto” según el director de la cátedra de Estudios Cofrades de la Universidad de Málaga, Benjamín del Alcázar, en un artículo en La Opinión de Málaga (2023); aun así Málaga obtiene como beneficio 103 millones de euros con su Semana Santa, sin tener en cuenta el



resto del año: “Es un impacto bastante importante y es un dinero que va a muchos negocios gracias a la Semana Santa”.

Los sectores y negocios implicados en la Semana Santa (actores, en términos de la Lógica de Servicios) son muchos, y se retroalimentan unos a otros; van desde los oficios más artesanales como la escultura, orfebrería o cerería, hasta otros más novedosos, como la fotografía y la impresión digital. La hostelería y el transporte cobran un importante papel cada Semana Santa debido a la gran cantidad de turismo que visita la capital durante esas fechas, alcanzando unas cifras récord en la temporada.

Las Hermandades de Semana Santa de Málaga también desempeñan funciones sociales, contribuyendo notablemente al desarrollo social a través de sus bolsas de caridad y obras sociales durante todo el año.

El objetivo de estudiar cómo se aplica la Lógica Dominante del Servicio a la Semana Santa de Málaga capital es identificar los actores que están implicados dentro del ecosistema, así como sus formas de co-creación de valor, debido a la necesidad de introducir una perspectiva de ecosistema en este mercado tan complejo, en el que muchos tipos de actores intercambian recursos y co-crean valor.

El trabajo de investigación desarrollado presenta la siguiente estructura: primero, desarrollamos un marco teórico, en el que se describe la evolución del Marketing de Servicios a la Lógica Dominante del Servicio (SDL), los ecosistemas y la co-creación de valor, los actores y formas de co-creación de valor en los ecosistemas y el modelo teórico del ecosistema de la Semana Santa de Málaga; a continuación se desarrolla la metodología, que incluye el contexto de estudio: la Semana Santa de Málaga y las formas de obtención de información y análisis de datos, que se compone por un análisis cualitativo a través del estudio netnográfico y un análisis cuantitativo a través de una encuesta; posteriormente, se presentan los resultados, que incluyen la identificación de actores y los resultados de la encuesta; para terminar, se desarrollan las conclusiones, con las implicaciones para la teoría y la gestión, y por último, se redactan las futuras líneas de investigación.



2. MARCO TEÓRICO

2.1. Evolución del Marketing de Servicios a la Lógica Dominante del Servicio (SDL)

El auge del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics) de los últimos tiempos, ha dado lugar a nuevas condiciones para generar valor en la economía y en el intercambio entre las empresas y sus clientes. El marketing de servicios comenzó a surgir a principios de la década de 1980, considerándose un área distinta de estudio del marketing, pero ahora se ha convertido en un foco importante de estudiosos de marketing en todo el mundo, una perspectiva trascendental para todo el sector, según la Lógica Dominante de Servicios (Vargo & Lusch, 2004^a, 2008 y 2017).

El marketing de servicios tiene su origen en diferenciar el marketing tradicional de un nuevo concepto de marketing, “Breaking free from product marketing” (Shostack, 1977). Este nuevo concepto “alteró nuestra línea de pensamiento sobre el marketing de servicios y, muy posiblemente, sobre el marketing en general” (Kotler, 1994). Desde entonces hasta ahora, el marketing de servicios ha evolucionado hacia el marketing relacional, hasta que en 2004 nace el término Service Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2017). Desde entonces, esta perspectiva no ha dejado de crecer y evolucionar de forma paralela a el contexto que nos ofrece una economía cada vez más abierta, que demanda nuevos modelos de gestión que respondan a las demandas de organizaciones que se enfrentan a una economía abierta, en las que las herramientas y los modelos de negocio han cambiado, redefiniendo en concepto de servicio como núcleo del intercambio y los actores como protagonistas del proceso (Pels, Mele and Spanno, 2022; Vargo y Lusch, 2016^a).

Al igual que ocurre constantemente con las nuevas ideas, ninguna de ellas era absolutamente novedosa (Arthur, 2009). Es una realidad que economistas como Bastiat declararon hace más de 150 años atrás que los servicios son intercambiados por servicios y, del mismo modo, Prahalad y Ramaswamy (2000) defendían la co-creación de valor algunos años antes que Vargo y Lusch (2004^a) y, antes que ellos, Ramírez (1999) había exaltado su reconocimiento al menos 300 años atrás. De hecho, la Lógica Dominante de Servicios en sus inicios se centró más en la identificación y

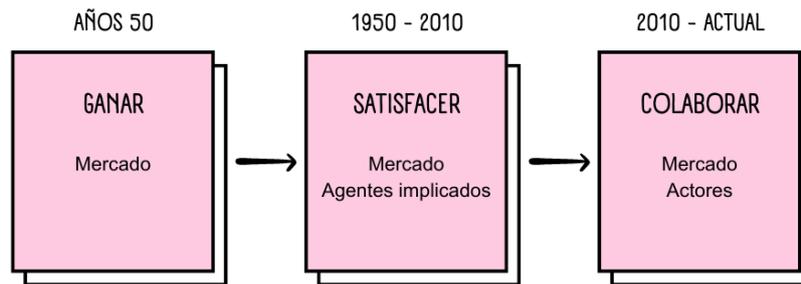


extensión aparente del pensamiento de Marketing, como hace referencia en el título Evolucionando hacia una nueva lógica dominante para el marketing (Vargo & Lusch, 2004^b; véase también Akaka, Vargo & Lusch, 2012), dejando en evidencia que no se trata de una idea radicalmente nueva.

La verdadera novedad fue la articulación de un marco integrado inicial para pensar en la co-creación de valor en términos de intercambio de servicio por servicio, en el que “los servicios” abandonaron el significado ligado a la unidad intangible de producción adquirida en la orientación dominante de bienes y durante la economía industrializada (Vargo & Morgan, 2005).

El Marketing de Servicios es una evolución natural de la materia en busca de un nuevo escenario de redes y digitalización, donde las teorías de marketing han desarrollado un papel clave que explican la evolución lógica hacia un nuevo paradigma (Achrol & Kotler, 1999). Ese nuevo paradigma induce un cambio en las funciones asignadas a los roles de los agentes interesados, y las relaciones de intercambio son reemplazadas por relaciones colaborativas, en las que se pretende generar vínculos win-win entre todos los agentes interesados, evolucionando del “marketing one to one” al “many to many marketing”, tal y como manifiesta Gummesson (1995, 2017), las organizaciones centradas en el cliente reemplazan a las organizaciones en una economía abierta donde las relaciones con los clientes y otros agentes relevantes son colaborativas y se espera que los beneficios se extiendan más allá de las organizaciones individuales y a corto plazo para integrar a otros colaboradores (asociaciones, públicos, privados, etc.), sabiendo que todos se benefician de un entorno de colaboración y crecimiento. El marketing relacional, puede considerarse un antecesor directo de la nueva teoría cooperativa, de la LDS, y una forma más moderna y adaptada a mercados abiertos de la "cocompetencia" que proponían Brandenburger y Nalebuff (1997).

Figura 2.1. Evolución en el concepto de marketing



Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo & Lusch (Service-dominant logic 2025, 2017)

Antes de la lógica de servicios, diferentes expertos en marketing mostraron sus posturas en la concepción: algunos optaron por que los bienes y servicios quedan recogidos en un mismo concepto globalizador, otros que estos dan lugar a conceptos de producto esencialmente diferentes, también que bienes y servicios están comprendidos en un único concepto continuo, con servicios puros a un extremos y bienes puros al otro, incluso otros defendieron que solo existe “El servicio”.

Son muchos los autores que han definido el concepto de marketing de servicios a lo largo de la historia, cada uno ha realizado su aportación, pero todos coinciden en la misma esencia, especialmente respecto a una de las características de los servicios: la intangibilidad: “Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes” (Donnelly, 1981), “un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos” (Kotler, 2000, p. 200).

Grandes autores del Marketing de Servicios, en sus definiciones, introducen otros conceptos como la interacción dentro de esta área de estudio:

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos

tangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de los servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como solicitudes a los problemas del cliente (Gröroos, 1990).



Por otro lado, también se introduce el concepto procesos: “el servicio es un proceso, un conjunto de actividades encaminadas a atender y a satisfacer al cliente. Los productos son objetos, los servicios son realizaciones” (Berry et al. 1989p), “Los servicios son actos, procesos y actuaciones” (Zeithaml & Bitner, 1996).

“El servicio” ha evolucionado de la mano de las TIC’s, de modo que la gestión de la innovación en economías abiertas “ha demostrado ser más efectiva tanto en la creación como en la aplicación de nuevo conocimiento” (Achrol & Kotler, 2012, p.41). Los caminos académicos y experimentales se han cruzado para crear una nueva área de conocimiento, que ya se considera una línea de investigación en la dirección de empresas (Gummesson et al., 2010; Ballantyne & Varey, 2008; Vargo & Lusch, 2004^b): el marketing colaborativo.

Desde la perspectiva de la colaboración, se emprende una nueva definición conceptual de otros que han quedado obsoletos en el entorno actual. Las cuestiones básicas en las que se basa son: qué se intercambia, con quién se intercambia y qué tipo de valor crean las organizaciones.

Respecto al qué se intercambia, se rompe con el término producto para reemplazarlo por "servicio" en singular, diferente a los "servicios" como una categoría de producto intangible, hoy se entiende que el eje del intercambio es el servicio, que Vargo y Lusch (2008, p. 26) definen como “la aplicación de competencias especializadas (recursos activos, conocimiento y habilidades) a través de actos, procesos y actuaciones para el beneficio de otra entidad o de la propia entidad”.

El cambio es resultado de una evolución del marketing de servicios al marketing relacional, y de este al marketing colaborativo, que se adapta al tipo de interacciones, relaciones e intercambios que aparecen con el avance de las Tics e Internet, siendo una herramienta de conexión. La nueva perspectiva también supone un cambio en la manera de entender los recursos, que tradicionalmente eran recursos pasivos, cuyo valor se proyectaba sobre un bien; actualmente estos son elementos activos, de forma que la creación de valor tiene lugar cuando un recurso potencial se transforma en beneficio para algún actor.

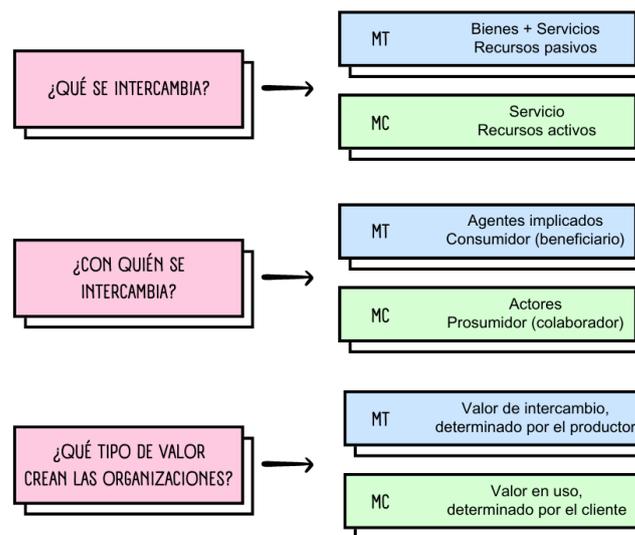
El intercambio en el marketing relacional optaba por diferenciar varias formas de relación (B2C, B2B, etc.), sin embargo, el marketing colaborativo entiende que todos los actores que cooperan en el mercado pueden crear y recibir valor: clientes, otros



clientes, organizaciones públicas y privadas, etc. Lusch y Webster (2011) apuntan que, más allá de optimizar las ventas y/o beneficios y sus actividades, las organizaciones deben buscar el equilibrio de un sistema en el que todos ganen, ya que sólo así se mantendrá a largo plazo. La posición que ocupa el cliente es de recurso activo, es un co-creador de valor: participa en el consumo, crea valor para sí mismo y para la empresa. En una perspectiva tradicional, el cliente era el centro de todas las decisiones de la organización, mientras ahora el objetivo es buscar un equilibrio para que todos los agentes colaboradores ganen.

El tipo de valor que crean las organizaciones ha cambiado desde la incorporación del cliente y de los agentes como coproductores, pasando del “valor de intercambio” al “valor en uso”, donde el valor es determinado únicamente por el beneficiario. El cambio ya había sido explicado por Normann (2007, p.99) cuando apuntaba que “el cliente es un creador de valor más que un destructor de valor”.

Figura 2.2. Marketing colaborativo versus marketing tradicional



Fuente: Elaboración propia a partir de Quero, M.J. (Los públicos de la cultura, 2013)

Poniendo la vista en el futuro, encontramos dos principales orientaciones lógicas teóricas que están alineadas y entrelazadas entre sí: la teoría institucional y los ecosistemas (Vargo & Lusch, 2016^b). Aun así, estas orientaciones son tratadas como “conceptos puente” debido a que han sido solamente introducidas en la comprensión de su importancia para la co-creación de valor y marcarán las bases para una futura gran parte del desarrollo de la Lógica de Servicios.



2.2. Ecosistemas y co-creación de valor

Las interacciones diádicas no tienen lugar de forma aislada, sino que lo hacen dentro de redes de actores, donde la diada es solo una parte. Del mismo modo, esas redes enfatizan que el beneficio (valor) de un beneficiario tampoco ocurre de forma aislada, sino a través de la integración de los recursos de diversas fuentes. La literatura de Christensen et al. (2007), resalta la complejidad, la emergencia y los sistemas de autoorganización como características fundamentales en los ecosistemas de servicios, donde los actores se actualizan continuamente, y se indica la necesidad de un cambio leve pero significativo en la orientación de los actores en búsqueda de la cooperación y la coordinación, con la intención de que ese propósito conduzca a la co-creación de valor.

La Lógica Dominante de Servicios propuesta por Vargo y Lusch (2008) dispone un marco de trabajo centrado en el concepto de servicio y su papel en el intercambio y la competencia, dando lugar a una visión novedosa de la teoría del marketing: la co-creación de valor por parte de la empresa y los consumidores. La teoría describe que las empresas son las encargadas de generar propuestas de valor a través de la interacción y el diálogo entre empresas y consumidores; los autores explican que la Lógica de Servicios “ofrece un marco meta teórico que identifica el servicio (la actividad de activar recursos por parte de un actor en beneficio de otro) y no el producto o bien como base fundamental del intercambio económico y social”.

El marco de la Lógica Dominante de Servicios agrega varias características clave que no son siempre típicas de las conceptualizaciones de red, como el intercambio de servicio por servicio como sustituto de las conexiones de flujos de recursos, personas o productos. Así, en la LDS los actores de la red están vinculados por procesos dinámicos comunes, donde los actores no se definen solo en cuanto a la prestación del servicio, sino también en cuanto a actividades de integración de recursos que ofrece el intercambio.

Dentro de esta teoría, Vargo y Lusch (2004^a, 2008, 2017) asientan las 11 premisas fundamentales de la Lógica de Servicios, siendo las siguientes:

1. El servicio es la base fundamental del intercambio.
2. El intercambio indirecto enmascara la base fundamental del intercambio.
3. Los bienes son un mecanismo para la provisión de servicios.

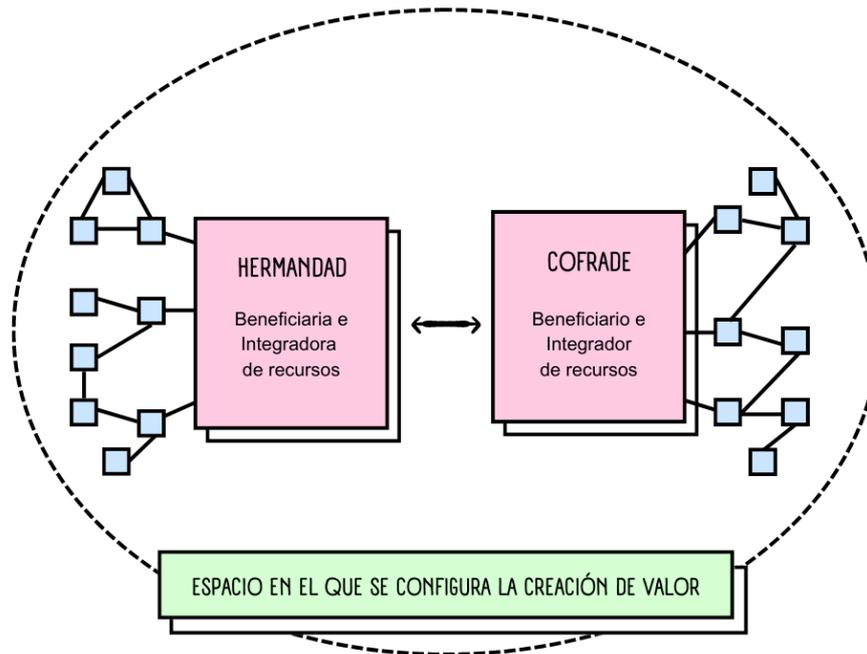


4. Los recursos operativos son fuente fundamental de ventaja competitiva.
5. Todas las economías son de servicio.
6. El consumidor es siempre un co-creador de valor.
7. La empresa no puede entregar valor, tan solo puede realizar propuestas de valor.
8. Una orientación al servicio está inherentemente orientada al consumidor y es relacional.
9. Todos los actores económicos son fuente integradora de recursos.
10. El valor es siempre únicamente y fenomenológicamente determinado por el beneficiario.
11. La co-creación de valor es coordinada a través de instituciones generadas por actores y arreglos institucionales.

Este estudio se centrará en la premisa fundamental número seis “El consumidor es siempre un co-creador de valor”, que implica que la creación de valor es la interacción entre los diferentes actores que intervienen en el proceso. Esta premisa demuestra que el cofrade como espectador, las Hermandades, bandas y los actores que se identificarán, después son co-creadores de valor, obteniendo el mismo mediante la interacción entre ellos.

El contexto del servicio como ecosistema es el espacio donde se configura la creación de valor, en el que, aplicado al caso, la Hermandad beneficiaria es integradora de recursos y el cofrade beneficiario es también integrador de recursos.

Figura 2.3. El contexto y la creación de valor en la Semana Santa



Fuente: Adaptación de Chandler y Vargo (Contextualization and value-in-context: How context frames exchange, 2011)

La lógica de servicios agrega varias características clave que van más allá de las conceptualizaciones de la red, es por eso que las conexiones representan el intercambio servicio por servicio, dejando atrás las conexiones exclusivamente por flujos de recursos, personas o productos. De este modo, los actores de la red tienen una conexión entre ellos a través de procesos dinámicos comunes, la prestación de servicios.

Además, los actores no se definen exclusivamente en términos de la prestación de servicios, o recursos aplicados para el propio beneficio, sino que también lo hacen en términos de las actividades de integración de recursos que ofrece el intercambio de servicios.

2.3. Actores y formas de co-creación de valor en los ecosistemas

La co-creación dentro de la Lógica Dominante de Servicios plantea romper con el antiguo paradigma de tener una única visión del negocio con relaciones B2C (business to consumer) o B2B (business to business); propone definir el mercado como una red



con relaciones e interacciones entre diferentes actores que interactúan en relaciones A2A (actor to actor) que da lugar a la co-creación de valor.

A causa del enfoque del Journal of Marketing (Vargo & Lusch, 2004^a) y la influencia de los modelos tradicionales, la integración de recursos en su perspectiva inicial estaba centrada en el nivel micro y bastante orientada a la gestión. De este modo, el intento de revelar el panorama general produjo un giro importante, exponiendo a otros actores. Al principio estos se limitaban a otras empresas, como los proveedores o competidores, pero más adelante se extendió a las conexiones de los clientes, debido a que todos ellos estaban involucrados en el intercambio de servicio por servicio (Akaka et al, 2013).

Poco después, un examen más detallado reveló que todos estos actores compartían puntos en común más allá del intercambio de servicio por servicio: actividades de integración de recursos, en otras palabras, los recursos utilizados en la provisión de servicios fueron, tanto la fuente, como el resultado combinado del intercambio de servicio por servicio. También reveló una estructura de red (Chandler & Vargo, 2011) con propiedades dinámicas y recursivas que no estaban limitadas a las anteriormente atribuidas a las redes, de esta forma, la interacción constante de co-creación y aplicación de recursos, a través del intercambio recíproco, se convirtió en la clave para la co-creación de valor.

Aun así, la realización plena de este dinamismo necesitó un giro adicional, un paso esencial para comprender la totalidad del proceso y el alcance a la co-creación de valor (Vargo & Lusch, 2011). La clave se encontraba en la necesidad de superar los problemas conceptuales que estaban asociados a la noción de un productor como creador de valor y un consumidor como destructor del mismo. De este modo, todos los actores que participan en el intercambio económico son proveedores de servicios que integran recursos y tienen el propósito compartido de la co-creación de valor.

2.4. Modelo teórico del ecosistema de la Semana Santa en Málaga



La Semana Santa de Málaga en la actualidad está viviendo una era de cambios, un tránsito de economía cerrada a abierta. Aún se pueden observar influencias del Marketing Tradicional en la gran mayoría de ámbitos; sin embargo, es evidente que está tomando rumbo hacia una Lógica Dominante de Servicios, con formas de relacionarse diferentes a las de hace unos años atrás.

A modo de ejemplo, la comunicación de las Hermandades con sus hermanos, que son todos aquellos devotos que pagan periódicamente una cuota para colaborar económicamente con la cofradía, es una de las formas de relacionarse que más ha evolucionado: Unos años atrás, esta comunicación no iba más allá de una carta de correo postal cada varios meses, pero ahora, debido a la evolución tecnológica, estos informativos se envían a través del correo electrónico y con mucha más frecuencia. Además, las Hermandades ofrecen diversos canales de comunicación que dan lugar a la co-creación de valor, como es el caso de las redes sociales, o incluso los grupos de WhatsApp, en los que los cofrades pueden interactuar con la Hermandad y otros cofrades.

Las interacciones entre personas o grupos de personas en la Semana Santa de Málaga no se dan aisladamente, sino que configuran un ecosistema del que son partícipes un elevado número de actores que forman redes complejas y que interactúan continuamente entre sí, obteniendo un beneficio mutuo, y así dando lugar a un ecosistema en el que se crea valor.

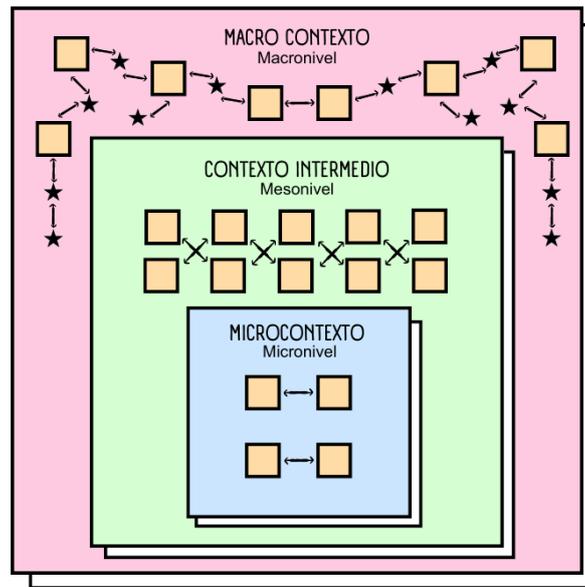
Estas redes se pueden ver en varios niveles de agregación, donde intervienen diferentes actores para intercambiar servicio por servicio, estos niveles son:

- Nivel 1, Micro contexto: este nivel de intercambio directo se refiere a la diada que Gummesson (2008, p. 45) denominaba "la diada clásica", no es más que una relación entre dos partes en la que se produce un intercambio directo de servicio por servicio. Por ejemplo, en este nivel, están los cofrades (como espectadores) y una Hermandad, siendo ambos actores que intercambian directamente un servicio por otro, obteniendo el privilegio de poder ver a la Hermandad durante su recorrido procesional, a la vez que la Cofradía se beneficia de su afluencia durante el mismo.



- Nivel 2, Contexto intermedio: a través de este nivel se produce un intercambio indirecto de servicio por servicio a través de una triada. Además del servicio directo recibido por un actor individual, también existe interacción entre diferentes actores que reciben el servicio del mismo proveedor (Chandler & Vargo 2011; Gummesson 2006^a; Grönroos 2006). La relación entre una Hermandad, el Ayuntamiento y los cofrades, en la que las tres partes son las encargadas de intercambiar directamente su servicio a partir de sus propios recursos, sirviendo de forma recíproca y creando valor el uno para el otro, dando lugar a esta triada colaborativa (Siltaloppi & Vargo, 2017), entre otros ejemplos.
- Nivel 3, Contexto macro: este nivel incluye servicios directos e indirectos que crean una red (Gummesson 2006^b, 2008). En esta red, los actores, las díadas y las tríadas crean sinergias a través de múltiples intercambios simultáneos directos e indirectos de servicio por servicio (Achrol & Kotler 1999, 2012; White 2002; Felzensztein & Gimmon 2009). Frow et al. (2014, p. 33) se refieren a este nivel como el "ecosistema de servicios", en el que diferentes tipos de actores con distintos intereses co-crean valor para que sea posible la entrega de su proyecto (Quero & Ventura, 2018). Las Hermandades, además de mantener una relación directa con cofrades espectadores y los que participan en la procesión, cuentan con relaciones directas con otros actores como Bandas de Música, el Ayuntamiento, la Agrupación de Cofradías, floristerías, imagineros, entre otros.

Figura 2.3. Niveles de agregación de la lógica de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de Quero & Ventura (Value proposition as a framework for value co-creation in crowdfunding ecosystems, 2018, p 56)

En este documento, siguiendo la teoría fundamentada de diferentes autores sobre la lógica de servicios, y observando la Semana Santa de Málaga, se plantean las siguientes cuestiones de investigación:

PI 1. ¿Qué actores configuran el ecosistema de la Semana Santa de Málaga?

PI 2. ¿Qué formas de co-creación de valor se dan actualmente y cuáles podrían emerger entre los hermanos y las Hermandades de la Semana Santa de Málaga?



3. METODOLOGÍA

3.1. Contexto de estudio: La Semana Santa de Málaga

La Semana Santa 2023 ha superado, por primera vez en la historia, el millón de visitantes en toda Andalucía, según los datos publicados por el presidente de la Junta de Andalucía, Juan Manuel Moreno (2023), alcanzando unos ingresos de 400M€ durante la festividad andaluza.

Estas cifras no son una excepción, y es que la Semana Santa de Málaga en 2022, el primer año con procesiones en la calle tras la pandemia de la Covid-19 y con aún restricciones vigentes, generó un impacto económico que superó los 126 millones de euros, según la cátedra de estudios cofrades de la Universidad de Málaga (2022), quedando en evidencia la importancia de esta celebración para la economía malagueña.

La ciudad acoge esos días a miles de visitantes que buscan disfrutar de la Semana Santa de Málaga. Así, el sector transporte reporta cada año cifras récord en la temporada de primavera y ven superados los ingresos frente al año anterior.

Tal es el impacto económico generado por esta celebración y la cantidad de turistas que visitan la capital durante la Semana Santa que, los hosteleros, bajo el respaldo del Ayuntamiento y procurando maximizar sus ingresos durante estos días, llegan incluso a duplicar el tamaño de sus terrazas. Este hecho, sin duda alguna, enfada gran parte de los cofrades, de tal modo que durante las vísperas de la presente Semana Santa 2023 tuvo lugar el primer encontronazo entre las Hermandades y los hosteleros, debido a la dificultad que supone que los cortejos tengan que convivir con las mesas de los negocios que no se retiran ni levantan al paso de las Cofradías.

Por otro lado, las Hermandades y Cofradías malagueñas son un ejemplo en lo que respecta a la caridad, y durante todo el año realizan obras sociales y participan en bolsas solidarias que ayudan a cientos de familias a vivir mejor. Un ejemplo de estas acciones solidarias es la denominada “Gran Recogida Cofrade” que se celebraba en Málaga durante el pasado mes de diciembre, y que acumulaba toneladas de alimentos para donarlos a personas necesitadas.

Pero esta caridad no solo abarca ayudas económicas y alimentos, y es que son numerosas las Hermandades que ofrecen su ayuda a enfermos, como es el caso de



la Archicofradía de la Esperanza, que durante el 2022 estableció lazos de colaboración solidaria y humanitaria con el Hospital Clínico, y la tradicional visita de Jesús Cautivo y la Virgen de la Trinidad a los enfermos del Hospital Civil en la mañana del Sábado de Pasión durante su traslado.

En definitiva, la Semana Santa de Málaga aporta un valor incalculable a la ciudad desde cualquier perspectiva, por lo que no es de extrañar que los sectores y personas implicadas en la festividad sean tantos.

3.2. Obtención de información y análisis de datos

3.2.1. Análisis cualitativo a través del estudio netnográfico

En este apartado se pretende conocer el comportamiento de los cofrades respecto a la co-creación de valor, dentro del entorno de la Semana Santa de Málaga, a través del estudio netnográfico, cuyo desarrollador lo define como “una nueva metodología de investigación cualitativa que adapta las técnicas de investigación etnográfica para estudiar las culturas y comunidades que están emergiendo a través de las comunicaciones mediadas por computadora” (Kozinets, 2002, p.62), correspondiendo a la segunda cuestión de la investigación.

A través de la comunicación con los cofrades es fácil identificar que, hoy en día, el principal método de comunicación utilizado por las Hermandades para informar a los hermanos sobre las actividades a realizar son las Redes Sociales, predominando Facebook e Instagram, aunque también usan Twitter y WhatsApp. Esta comunicación se caracteriza por que, aunque su principal destinatario son los hermanos, cualquier persona con conexión a internet puede acceder a ella.

La comunicación puede ser muy participativa porque, aunque haya personas que al visualizar una publicación de la Hermandad pasen a la siguiente, son muchos otros los cofrades que interactúan con ella, dándole a me gusta y comentando, de forma que se fomenta la comunicación con la Hermandad y con otros cofrades.

Entre los temas a tratar y estilos de cada Hermandad, estas publicaciones ofrecen información específica, como horarios de apertura, recorridos procesionales, cabildos y actos a celebrar, entre otros, pero también otros contenidos como rezos u oraciones, conmemoraciones de aniversarios, etc.



Además, esta comunicación mediante las redes sociales tiene la ventaja de que, a parte de los comentarios públicos, también se puede enviar un mensaje privado a la Hermandad, preguntando dudas o solicitando información sobre cualquier asunto.

La mayoría de las Hermandades también tienen una página web actualizada donde publican las noticias más relevantes, la historia de la Hermandad y sus Sagrados Titulares, galerías de fotos, etc. Igual que con las redes sociales, cualquiera puede acceder a esta información. Sin embargo, hay Hermandades como la del Cautivo, la Salud, Paso y Esperanza o el Rico, que tienen un sistema de acceso para hermanos dentro de la web, mediante el cual se accede a información personal, como el estado del pago de cuotas, número de hermano, notificaciones, puesto a ocupar en la procesión, entre otros.

Por otro lado, hay otro método de comunicación de las Hermandades con sus hermanos, las Cartas periódicas, que, aunque años atrás se hacían llegar por correo ordinario, ahora se hace a través del correo electrónico a todos los hermanos de la Hermandad que lo consintieron mediante la Ley General de Protección de Datos.

Otra forma de comunicación de las Hermandades con sus hermanos son los Cabildos, la forma de comunicación más antigua entre estos actores y el método más directo de comunicación con altos cargos. En estas reuniones presenciales, se exponen las cuentas anuales de la Hermandad, el recorrido y orden de procesión, nuevos proyectos de enseres y restauraciones y demás para que sean aprobados por los hermanos.

La convocatoria de Cabildo se hace llegar a los hermanos por correo electrónico, aunque en los últimos años también se ha empezado a publicar en redes sociales para aumentar el número de receptores e intensificar su difusión.

En general, podría decirse que cualquier hermano de la Hermandad tiene voz y voto en las decisiones a tomar por la misma gracias al Cabildo, pero solo una minoría de los mismos acuden a este tipo de reuniones, además, en la mayoría de los casos no se informa de los temas a tratar en el Cabildo, así que, si a un hermano le gustaría opinar sobre un tema en concreto, quizá no sepa que puede hacerlo.

Por otro lado, aunque la Agrupación de Cofradías de Semana Santa de Málaga esté formada por Hermandades de la Semana Santa, esta forma de participar en la toma



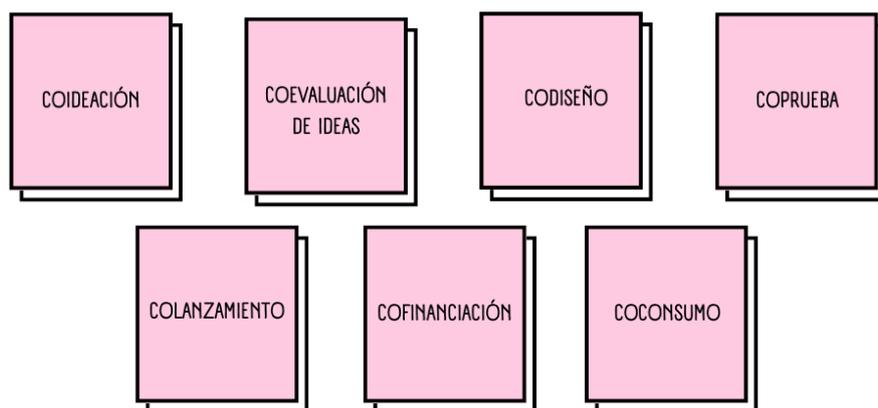
de decisiones no se asemeja, son decisiones unilaterales en las que el cofrade no tiene voz ni voto directo.

Aunque, sin duda alguna, todas estas formas de comunicación de las Hermandades con sus hermanos fomentan la co-creación de valor, es evidente que aún queda mucho por hacer y que la planificación y gestión desde la perspectiva de ecosistema podría maximizar tanto los recursos como los beneficios generados para todos los actores implicados.

Mediante información obtenida a través de la comunicación, comentarios en foros y redes sociales cofrades, con la intención de conectar el estado actual de los actores Hermandad y hermanos, dentro del ecosistema de la Semana Santa, con la teoría relativa a la co-creación de valor, se va a aplicar el modelo `Seven Co-s` de Quero et al. (2013), que reúne siete tipos de procesos de co-creación, ofreciendo un enfoque detallado de los diferentes tipos de co-creación en las interacciones entre los actores del crowdfunding.

Este modelo es una reinterpretación del modelo `Five Co-s` de Russo-Spena y Mele (2012), que definía cinco categorías de co-creación de valor en los ecosistemas de servicios: co-ideación, co-evaluación, co-diseño, co-prueba y co-lanzamiento, al que se le suma la co-financiación propuesta como un tipo adicional de co-creación de valor por Ordiani et al. (2011) y el co-consumo.

Figura 3.1. El modelo de las 7 Co-s para contextos de crowdfunding



Fuente: Elaboración propia a partir de Quero et al. (Value-in-context in crowdfunding ecosystems: how context frames value co-creation, 2016, p. 411)



De este modo, se va a conectar, si procede, cada una de las categorías de co-creación de valor propuestas en el modelo `Seven Co-s´ con ejemplos reales de la Semana Santa de Málaga que se están llevando a cabo en la actualidad:

- Co-evaluación de ideas: “Las prácticas de co-evaluación consisten en dos actividades principales: comentar y votar” (Russo-Spena & Mele, 2012, p.539) y es que los hermanos de las Hermandades tienen este derecho a “voz y voto” por el simple hecho de ser hermanos, y la principal forma de ejercer el derecho es mediante la asistencia a los Cabildos. Como norma dictaminada por la Diócesis de Málaga, las Hermandades tienen que llevar a Cabildo algunas decisiones de la Junta de Gobierno para que los hermanos las puedan aprobar o rechazar, como la adquisición de enseres con alto valor económico, restauraciones de los Titulares, cambios en los recorridos procesionales, orden de procesión, etc. Así, los hermanos tienen derecho a opinar sobre las mismas para evaluar la decisión final. En ocasiones, en estos Cabildos también se evalúan otros temas, como el acompañamiento musical en la procesión o el uso de líquido anti-cera, temas que en general, generan controversia entre los cofrades y que, gracias a esta forma de comunicación entre los actores, puede darse la co-creación en forma de co-evaluación de ideas.
- Co-ideación: Russo-Spena y Mele refieren en la descripción de esta categoría que “La generación de ideas es la primera semilla de la innovación” (2012, p.535), y es que los miles de hermanos de una Hermandad tienen más potencial de generar ideas que los pocos que forman la Junta de Gobierno de la Hermandad. En los cabildos puede darse la co-ideación, ya que estos suelen acabar con el punto de “ruegos y preguntas”, en el que los hermanos pueden exponer cualquier idea para que, con el visto bueno pertinente, pueda llevarse a cabo, aunque la realidad contempla que no son demasiados los hermanos que se atreven a intervenir. Aun así, es evidente que esta forma de co-creación de valor no tiene todo el protagonismo que debería, y debido al potencial que tiene, se entrevistará a los cofrades para conocer su grado de interés en que sea implementado.
- Co-diseño: Esta categoría de co-creación “(...) engloba variedad de prácticas basadas en el compromiso de muchos agentes vinculados por un contexto e



interés compartido, y persigue un fin específico: salvar la distancia entre las ideas o necesidades identificadas y la posibilidad de encontrar una solución” (Russo-Spena & Mele, 2012, p.540), de ahí su importancia en la co-creación de valor. Sin embargo, a día de hoy, no se tiene constancia de ningún caso de co-diseño entre las Hermandades y los hermanos, por lo que debería ser un punto de mejora, especialmente en los ámbitos más creativos.

- Co-prueba: Según Russo-Spena y Mele (2012) esta forma de co-creación se utiliza para apoyar la mejora de prototipos; de este modo, los ensayos de portadores previos a la salida procesional de la Hermandad son una forma de co-prueba, ya que la finalidad de los mismos, aparte de practicar la forma de llevar el trono, es comprobar si el tallaje es el adecuado para que en la procesión todos los portadores vayan en el sitio que les corresponde según la altura de su hombro, en función del prototipo propuesto por los mayordomos de trono en base a las medidas tomadas con anterioridad.
- Co-lanzamiento: A través del uso de las nuevas tecnologías, concretamente las Redes Sociales, los cofrades pueden participar en el co-lanzamiento mediante las interacciones con una publicación (dar a me gusta, comentar, compartir), o incluso dando su opinión sobre el tema en sus propias redes sociales, además del uso de las tradicionales redes unidireccionales.
- Co-financiación: Esta forma de co-creación está implementada en las Hermandades de diversas formas, ya que estas buscan continuamente maneras de financiarse para poder crecer patrimonialmente. Las propias cuotas periódicas que pagan todos los hermanos de la Hermandad son una forma de co-financiación, ya que a cambio de esa aportación económica el hermano adquiere derecho a participar en la procesión y tener voz en las decisiones tomadas en Cabildo. Otra de las formas de co-financiación que las Hermandades llevan a cabo es a través de donaciones realizadas por los hermanos para que la Hermandad pueda financiar un proyecto, como es el caso del manto de coronación de la Soledad de Mena que se realizó gracias a las aportaciones económicas de los devotos, las potencias que Jesús Cautivo estrenó en la Semana Santa de 2023, hechas a partir de joyas de oro donadas por los malagueños, o la ofrenda de “un clavel para el Rocío” para el exorno



floral de los tronos de la Hermandad del Rocío. Esta última forma de co-financiación es muy usada por todas las Hermandades andaluzas, ya que se benefician de no tener que invertir su capital económico, a la vez que los hermanos se satisfacen al hacer una donación al Sagrado Titular al que le rinden culto.

- Co-consumo: haciendo referencia a la involucración del actor receptor, en nuestro caso los cofrades, el uso de canales en los que cualquier interesado pueda mantenerse informado sobre los asuntos que cada Hermandad publica en sus redes sociales, facilita que el intercambio de valor sea mucho más fructífero y que la información facilitada por los hermanos pueda servir a los demás cofrades.

3.2.2. Análisis cuantitativo a través de una encuesta

En relación con la segunda cuestión de investigación “¿Qué formas de co-creación de valor se dan actualmente y cuáles podrían emerger entre los hermanos y las Hermandades de la Semana Santa de Málaga?” y para conocer con mayor profundidad la relación entre los actores Hermandad y hermanos, en un micro contexto, a inicios de mayo de 2023 se lanzó una encuesta autoadministrada dirigida a los hermanos de todas las Hermandades de Semana Santa de Málaga capital, se trata de un cuestionario estructurado cuyas preguntas son cerradas, con una libertad de respuesta espontánea.

Aunque no existen cifras oficiales sobre el total de hermanos de Hermandades de Semana Santa de Málaga, puede estimarse esta cifra en ochenta y seis mil personas, multiplicando las cuarenta y tres Hermandades de pasión de la capital por una media de dos mil hermanos cada una.

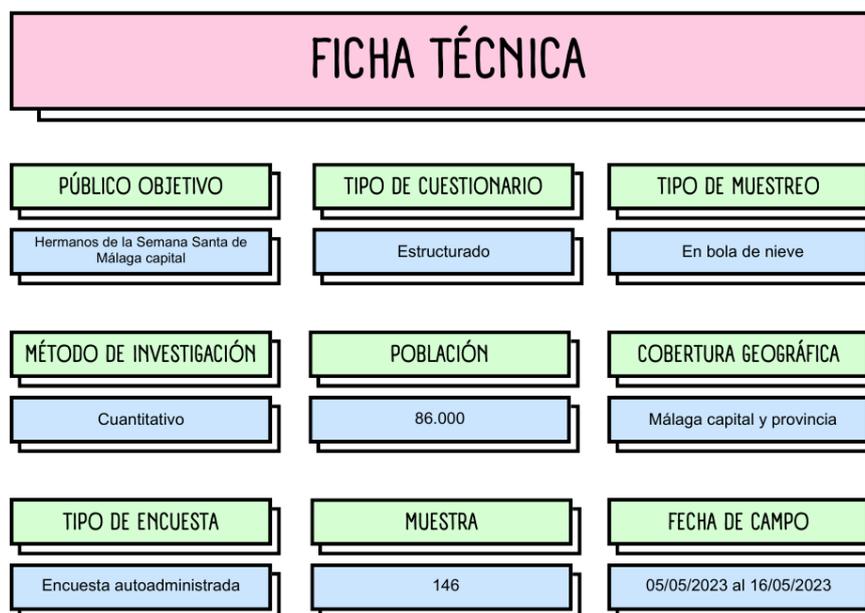
En total, se han recogido las respuestas de 152 personas, de ellas hay 146 encuestas válidas por ser de hermanos de alguna Hermandad de Semana Santa en la capital, el resto corresponde a cofrades no hermanos.

El muestreo llevado a cabo ha sido por bola de nieve, donde los primeros encuestados han sido elegidos por su vinculación a la Semana Santa y, mediante un proceso secuencial, han compartido la encuesta con otros cofrades. Cabe destacar, que esta encuesta se ha llegado a difundir por grupos de WhatsApp cofrades y de portadores,



además, tres cuentas cofrades de Instagram han accedido a compartir la encuesta con sus seguidores a través de sus historias.

Figura 3.3. Ficha técnica de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La investigación primaria pretende conocer el grado de participación de los hermanos cofrades respecto a las decisiones tomadas sobre la Semana Santa de Málaga en la actualidad, y cuál podría ser potencialmente, así como el perfil de personas interesadas en participar más en estas decisiones, partiendo de la co-creación de valor.

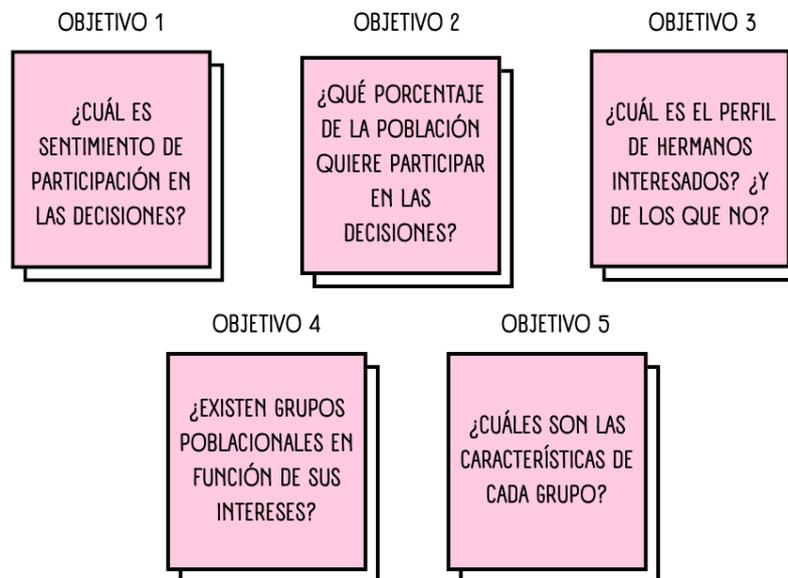
De esta forma, los objetivos de la investigación a través de la encuesta son los siguientes:

1. Conocer el sentimiento de participación de los hermanos en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga.
2. Averiguar el porcentaje de la población interesada en tener más participación en la toma de decisiones de la Semana Santa de Málaga.
3. Conocer el perfil sociodemográfico de los hermanos sí y no interesados en tener más participación en la toma de decisiones de la Semana Santa de Málaga.



4. Distinguir grupos poblacionales en función de sus intereses en la generación de ideas de los diferentes ámbitos de la Semana Santa de Málaga planteados.
5. Conocer el perfil sociodemográfico de cada grupo poblacional.

Figura 3.3. Objetivos de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con estos objetivos, se han planteado a los encuestados un total de diecisiete preguntas, divididas en cuatro secciones, a través de Google Forms, las que se van a proceder a citar y argumentar el porqué de su planteamiento en el formulario:

1. Sección uno: Pregunta filtro.

- ¿Es Ud. hermano de alguna Hermandad de Semana Santa de Málaga capital?

Esta pregunta de escala nominal pretende distinguir a los hermanos de alguna Hermandad de Semana Santa de Málaga de los que no lo son. De este modo, las personas que respondan de manera afirmativa podrán continuar con el cuestionario, de lo contrario, sus preguntas habrán finalizado por no pertenecer al público objetivo de la encuesta.

2. Sección dos: Sentimiento de participación de los cofrades en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga (Preguntas de introducción).



Estas preguntas de escala nominal pretenden captar la atención y despertar el interés del cofrade, logrando su participación y creando armonía entre el entrevistador y el encuestado.

- ¿Cree que participa en la toma de decisiones sobre la Semana Santa?

Con esta pregunta se pretende averiguar el punto de partida sobre el sentimiento general de participación en las decisiones tomadas, respondiendo al Objetivo 1 de la investigación.

Para posteriormente plantear propuestas de mejora o futuras líneas de investigación dentro del ecosistema de la Semana Sana de Málaga, es imprescindible entender el contexto en el proceso de co-creación de valor, como lo definen Chandler y Vargo (2011, p.40) “un conjunto de actores únicos con vínculos recíprocos únicos entre ellos”, de ahí la importancia de esta pregunta.

De esta forma, las opciones de respuesta a la pregunta son “Sí, considero que tengo plena participación en estas decisiones”, “Sí, pero considero que podría llegar a tener más participación” y “No considero que tenga participación en las decisiones”.

- ¿Le gustaría tener más participación en estas decisiones?

Esta pregunta pretende responder al Objetivo 2, cuyo fin es conocer qué porcentaje de la población está interesada en tomar un mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga. Las personas que respondan afirmativamente pasarán a la siguiente sección para analizar más detalladamente sus intereses, mientras que las que respondan negativamente pasarán directamente a la última sección, donde se recogen sus datos sociodemográficos, para conocer el perfil de hermanos no interesados en esta toma de decisiones, correspondiéndose al Objetivo 3.

3. Sección tres: Ámbitos de la Semana Santa de Málaga en los que a los cofrades les gustaría tener más participación (Preguntas sobre la categoría objeto de estudio).



Este apartado corresponde al Objetivo 4, así se presenta una batería de siete preguntas de escala ordinal con la misma estructura, en las que se cuestiona en qué grado desea aportar ideas sobre un ámbito concreto de la Semana Santa de Málaga, valorando del uno al siete, siendo uno poco y siete mucho.

Según los foros de opinión cofrade consultados, estos son los ámbitos de la Semana Santa de Málaga que generan más controversia, por eso surge el interés en conocer el grado de voluntad de los cofrades en participar en la toma de decisiones sobre ellos.

- ¿En qué medida le gustaría aportar ideas sobre el cartelista y pregonero de la Semana Santa de Málaga?
- ¿En qué medida le gustaría aportar ideas sobre el Recorrido Oficial de la Semana Santa de Málaga?
- ¿En qué medida le gustaría aportar ideas sobre el Recorrido y Horario de la Hermandad a la que pertenece?
- ¿En qué medida le gustaría aportar ideas sobre el acompañamiento musical de la Hermandad a la que pertenece?
- ¿En qué medida le gustaría aportar ideas sobre asuntos económicos (adquisición de enseres, caridad, etc.) de la Hermandad a la que pertenece?
- ¿En qué medida le gustaría aportar ideas sobre los preparativos y organización de la Procesión de la Hermandad a la que pertenece?
- ¿En qué medida le gustaría aportar ideas sobre los actos y cultos a celebrar de la Hermandad a la que pertenece?

Con las respuestas de los encuestados se pretende averiguar los ámbitos sobre los que hay más interés en aportar ideas y, de esta forma, participar en la toma de decisiones, y si existen grupos poblacionales según sus opiniones para identificar sus características.

Como se adelantaba en el apartado anterior, todos estos temas pertenecen a la co-ideación dentro de las Hermandades y la Semana Santa de Málaga, ya que esta es una forma de co-creación de valor que actualmente no se está implementando y que, debido al contexto de la Semana Santa de Málaga y los foros de opinión cofrade



consultados, puede intuirse que tiene gran potencial de implementación, aunque habrá que comprobarlo a través de los resultados de la encuesta.

4. Sección cuatro: Datos sociodemográficos (Preguntas de clasificación).

Para cumplir con los Objetivos 3 y 5, en esta sección se pretende recoger información personal sobre los encuestados, con la intención de conocer las características de los hermanos, interesados o no, en participar en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga.

- Actualmente, ¿de cuántas Hermandades de Semana Santa de Málaga capital es hermano?

Como hipótesis nula, se podría pensar que a mayor número de Hermandades a las que pertenece una persona, mayor será su grado de interés, pero mediante esta pregunta de escala ordinal de la encuesta se comprobará esta teoría.

- ¿Qué puesto ocupa en la Procesión de su Hermandad? (Si procesiona en varias, indique el puesto con el que se sienta más identificado)

Podría darse el caso de que, en función del puesto ocupado en la salida procesional, varían las decisiones en las que se tiene mayor interés en participar. Por ejemplo, puede que los portadores estén más interesados en participar en las decisiones sobre los recorridos procesionales por motivos de los estados de las calles, mediante esta pregunta de escala ordinal se obtendrá una respuesta.

- En general, ¿suele compartir su opinión con otras personas respecto a temas relacionados con la Semana Santa de Málaga?

Con el auge de las redes sociales, muchos más son los cofrades se atreven a compartir su opinión con otros cofrades y con las Hermandades, pero también han surgido otras formas de comunicación, como foros o similares. Por otro lado, también se da la comunicación interpersonal con personas del entorno y con las Hermandades, mediante los Cabildos u otras formas de contacto.



A través esta pregunta de escala nominal se pretende conocer si los hermanos comparten o no su opinión y de qué manera, para conocer las características de la comunicación entre los distintos grupos potencialmente diferenciados.

- ¿Es abonado de la Semana Santa de Málaga?

Según la opinión popular y paradójicamente, a los abonados de Semana Santa no les interesan las decisiones sobre el Recorrido Oficial tanto como al resto de cofrades ya que, de cualquier manera, tendrán un asiento asignado. Con esta pregunta de escala nominal se pretende conocer si es cierta esta creencia popular o si, de lo contrario, sí están tan interesados en esta toma de decisiones como el resto.

- ¿Dónde reside habitualmente?

Diferenciando a los residentes de Málaga capital de los del resto de la provincia, se pretende conocer el grado de interés de ambas partes de la población a través de esta pregunta de escala nominal.

- ¿Qué edad tiene?

Separando las edades en intervalos de diez en diez años, partiendo desde los mayores de edad y hasta superar los sesenta y cinco años, se busca conocer si el interés en participar en la toma de decisiones guarda relación con la edad.

- ¿Con qué género se identifica?

Del mismo modo, con esta pregunta de escala nominal se pretende averiguar si hombres y mujeres mantienen un mismo interés en participar en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga.

Se adjunta el cuestionario como Anexo 1.



4. RESULTADOS

En este apartado se recogen los resultados que dan respuesta a las preguntas de investigación planteadas con anterioridad.

4.1. Identificación de actores

Con el objetivo de dar respuesta a la primera pregunta de investigación “¿Qué actores configuran el ecosistema de la Semana Santa de Málaga?” se van a identificar los actores que lo forman para, posteriormente, establecer sus relaciones. Esta información tiene como fuente la comunicación con diferentes cofrades de la ciudad, así como el seguimiento del día a día de las Hermandades que participan en ella.

En un contexto tan amplio como la Semana Santa de Málaga, la identificación de actores es ardua por la gran cantidad de personas, sectores y entidades que intervienen, aunque es evidente que cada cofradía que procesiona esta semana será el principal actor. Este actor Hermandad será clave en las relaciones con el resto de los actores, teniendo en cuenta que estas relaciones dependerán principalmente de las decisiones tomadas por las Juntas de Gobierno de cada Hermandad.

Los hermanos de cuota de cada Hermandad son otro actor fundamental, ya que tienen derecho a voz y voto en las decisiones más importantes a tomar por la entidad a la que pertenecen y también son los principales interesados en que la Semana Santa discurra correctamente.

Otro actor muy influyente respecto a la toma de decisiones es la Iglesia, de la que forman parte los sacerdotes, directores espirituales y el Obispado de Málaga, entre otros. Este actor se relaciona muy directamente con las Hermandades, ejerciendo potestad eclesiástica sobre las mismas. Aunque, sin duda alguna, es un actor fundamental dentro de la actividad cofrade, son numerosos los encontronazos entre las Hermandades y éste debido a temas de la celebración de cultos.

La Agrupación de Cofradías es otro de los actores partícipes en la Semana Santa de Málaga, el organismo ejerce como coordinador de las actividades que ejercen las Hermandades y pretende fomentar una buena relación entre ellas, aunque no siempre sea así. Entre otras funciones, se encarga de gestionar el Recorrido Oficial, las sillas



que en él se colocan, así como el cartel anunciador y el pregonero de cada Semana Santa.

El Ayuntamiento de Málaga es otro de los principales actores de la Semana Santa de la ciudad, no solo por la importante dotación económica en concepto de subvención que asigna a cada Hermandad, sino también por ser los encargados de otorgar permisos para diferentes actos, incluido el recorrido procesional.

Organismos de Seguridad y Defensa, como la Policía Nacional y Local, la Guardia Civil y Protección Civil, son también un actor fundamental por velar en todo momento por la seguridad de todos los que forman parte de la Semana Santa de Málaga, además, algunos Cuerpos de Seguridad y otros organismos mantienen una relación especial con Hermandades, motivo por el que las acompañan durante su recorrido.

Los cofrades que, aún sin ser hermanos de ninguna cofradía de Semana Santa de Málaga, salen a ver las procesiones por su fe y devoción son otro actor muy diferente a los que sí pagan periódicamente su cuota, ya que estos no tienen derecho a voto en las decisiones tomadas en Cabildo.

Por otro lado, están todos los espectadores turistas y visitantes que, sin considerarse cofrades por no mantener una relación activa con la Semana Santa de Málaga, salen a la calle a disfrutar de las procesiones por ser un atractivo cultural.

La Hostelería, incluyendo bares, restaurantes, hoteles, pensiones, apartamentos turísticos y similares, es un actor que cada vez tiene más relevancia en la Semana Santa. Son muchos los turistas que visitan la ciudad durante estas fechas que, sumado a todos los habitantes que salen a la calle a disfrutar de las procesiones, desemboca en una ocupación completa en cualquier local hostelero.

Del mismo modo, este interés turístico también implica al sector de los Transportes: taxis, autobuses, el metro, BlaBlaCar, Uber y plataformas similares, ven multiplicada su demanda durante la semana principalmente a causa de turistas y visitantes que quieren contemplar las procesiones.

Los negocios tradicionales que trabajan con Hermandades como la imaginería, tallistas, doradores, orfebrería, policromía, platería, ebanistería, cerería, restauración, bordado, pintura, sastrería y diseño artístico (Alcázar et al, 2021) son otro actor principal de la Semana Santa, ya que producen todo el patrimonio artístico que sale a



la calle en procesión estos días, sin este trabajo no sería posible una Semana Santa como la conocemos.

Otros negocios que también se ven envueltos en el discurso de las Hermandades son las floristerías, mercerías, vendedores de telas, fotógrafos, quioscos e incluso puestos ambulantes, entre otros. Estas empresas, sin tener una relación directa con la Semana Santa por su actividad, se ven beneficiadas por la misma debido al incremento que supone en su demanda.

Las Agrupaciones musicales, de la ciudad y del resto de Andalucía que participan en la Semana Santa de Málaga, son otro actor clave, ya que muchos visitantes que se ven atraídos por los sonos musicales que acompañan a los Sagrados Titulares.

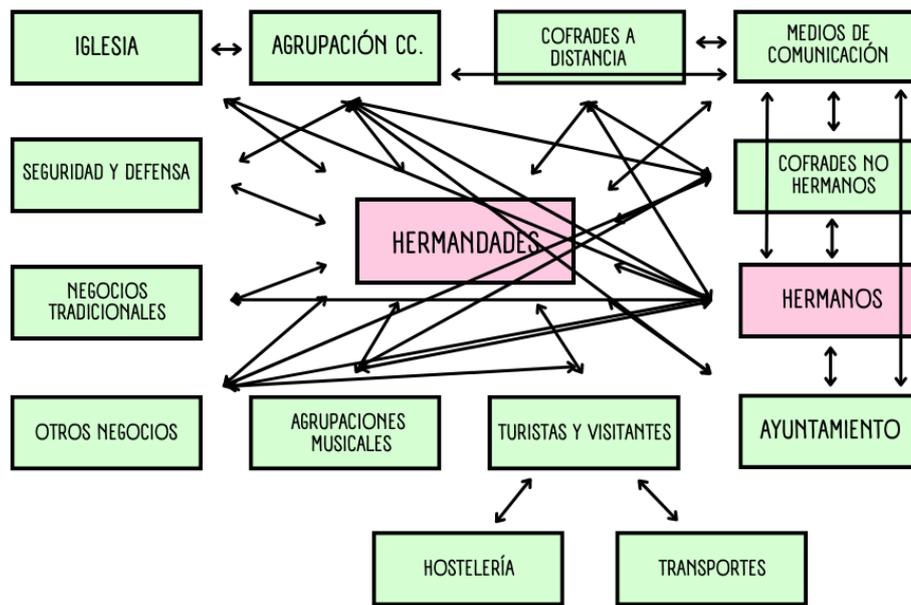
Medios de comunicación como Canal Sur, 101tv Málaga, Diario Sur y otros surgidos en los últimos años en plataformas como Instagram, Facebook o YouTube, son también un actor, cuyo objetivo principal es informar y hacer llegar la Semana Santa de Málaga a los hogares de todo el mundo.

Gracias a este último actor tiene cada vez más peso un nuevo actor, formado por todos los cofrades que, por cualquier motivo, no pueden disfrutar físicamente de la Semana Santa de Málaga y tienen que conformarse con mantenerse informados a través de los medios de comunicación.

Quizá muchos más actores forman parte de la Semana Santa de Málaga y que, por razones prácticas, no se incluyen este estudio, aun así, queda en evidencia que la festividad lleva de su mano una red de actores que, en mayor o menor medida, mantienen relaciones entre sí.

Desde una vista general, así quedarían descritos los actores que intervienen en la Semana Santa de Málaga y sus relaciones actuales entre ellos.

Figura 4.1. Actores de la Semana Santa de Málaga y sus relaciones



Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico, las Hermandades son el actor que más relaciones mantiene con otros actores, seguido de los hermanos que pertenecen a las mismas.

4.2. Resultados de la encuesta

Para proceder al análisis de los datos se va a usar el programa IBM SPSS Statistics, una potente plataforma de software estadístico muy usada en la investigación de mercados.

El orden a seguir en el análisis de resultados será en función de los objetivos planteados con anterioridad, de esta forma, se comenzará realizando el análisis pertinente para cumplir con el Objetivo 1, y se acabará con el Objetivo 5.

1. Conocer el sentimiento de participación de los hermanos en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga.

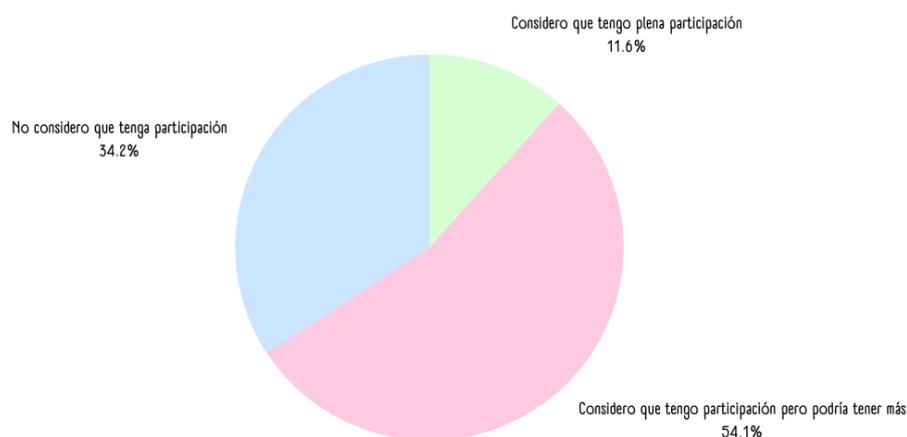
Los hermanos que sienten que tienen plena participación en la toma de decisiones de la Semana Santa de Málaga son una minoría, tan solo el 11,6% frente al 32,2% que sienten que no tienen ninguna participación en las mismas. Sin embargo, más de la



mitad de los hermanos, un 54,1%, consideran que tienen participación en estas decisiones pero que podrían llegar a tener más.

De esta forma, son un 65,7% de los hermanos los que consideran que sí tienen participación en la toma de decisiones, pero el matiz de considerar que podrían tener más participación es el verdaderamente llamativo, por superar la mitad de los encuestados.

Figura 4.2. Sentimiento de participación de los hermanos en la toma de decisiones de la Semana Santa de Málaga

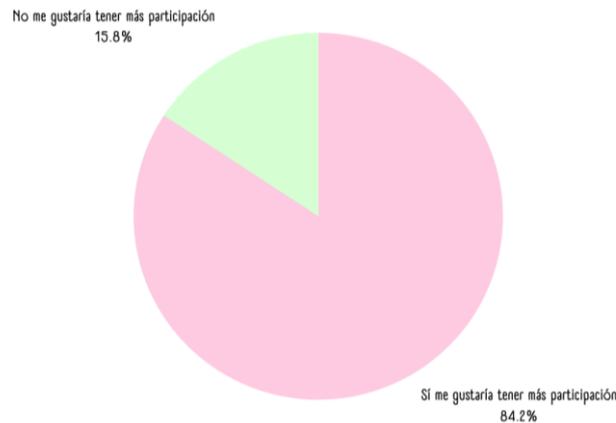


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta

2. Averiguar el porcentaje de la población interesada en tener más participación en la toma de decisiones de la Semana Santa de Málaga.

Con un 84,2% de interesados, puede admitirse que la mayor parte de los hermanos muestra interés en tener mayor participación en la toma de decisiones sobre la Semana Santa malagueña, frente al 15,8% que no muestra interés en tener una mayor participación.

Figura 4.3. Voluntad de los hermanos de tener una mayor participación en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta

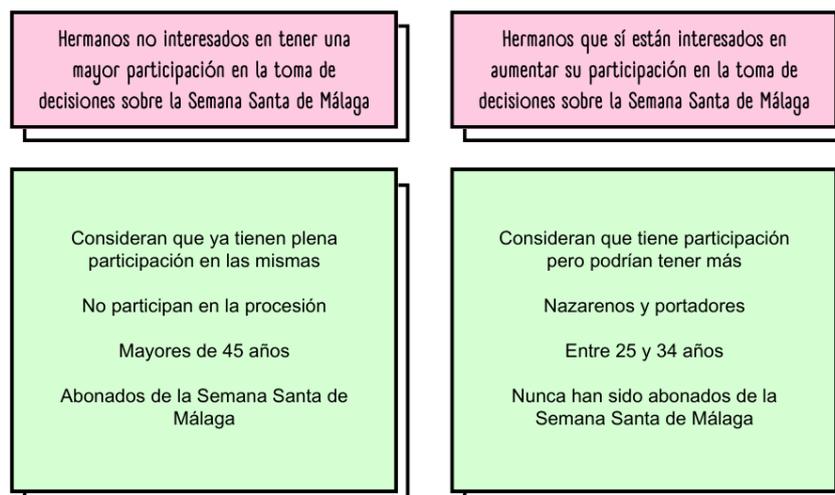
3. Conocer el perfil sociodemográfico de los hermanos sí y no interesados en tener más participación en la toma de decisiones de la Semana Santa de Málaga.

Comenzando por la descripción del perfil de hermanos no interesados en tener una mayor participación en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga, se caracterizan por considerar que ya tienen plena participación en las mismas, podría decirse que es característico de los hermanos que no participan en la procesión y que son mayores de cuarenta y cinco años, pero habría que ser prudente, y además son abonados de la Semana Santa de Málaga.

Por otro lado, los hermanos que sí están interesados en aumentar su participación en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga piensan que en la actualidad sí tienen participación en estas, pero podrían llegar a tener más, habría que ser prudente al decir que se caracterizan por ser nazarenos y portadores, nunca han sido abonados y tienen entre veinticinco y treinta y cuatro años.

El estar interesado o no en tener una mayor participación en las decisiones no guarda relación con el número de Hermandades de los que se es hermano, la forma de compartir las opiniones relativas a la Semana Santa de Málaga, el lugar de residencia ni el género.

Figura 4.4. Características de los hermanos que sí y no les gustaría tener más participación en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta

4. Distinguir grupos poblacionales en función de sus intereses en la generación de ideas de los diferentes ámbitos de la Semana Santa de Málaga planteados.

A través de un análisis clúster y con un porcentaje válido del 84,2% de las encuestas, puede distinguirse claramente la existencia de dos grandes grupos poblacionales para cuya creación han contribuido todas las variables planteadas, siendo la voluntad de aportar ideas sobre los preparativos de la Semana Santa la que ofrece mayor diferencia entre los grupos, mientras que las menores diferencias se encuentran en la aportación de ideas sobre el Recorrido Oficial.

El primer grupo está formado por 39 hermanos, sus mayores intereses en la participación de ideas son sobre el horario y recorrido de la Hermandad, y el Recorrido Oficial, mientras que el menor interés recae en la ideación sobre los actos y cultos a celebrar por la Hermandad a la que pertenecen, las decisiones sobre el cartelista y pregonero, el acompañamiento musical, los asuntos económicos y los preparativos y organización de la procesión son valorados con un valor medio/bajo. De esta forma, a este grupo lo llamaremos Hermanos interesados en participar, principalmente, en la ideación sobre los recorridos y horarios de la Semana Santa de Málaga.

El segundo grupo lo forman 84 hermanos, cuyo principal interés es participar en la ideación sobre el Recorrido Oficial, pero también tiene un alto interés en participar en el resto de las decisiones, por eso a este grupo le asignaremos el nombre de



Hermanos con un alto interés en participar en la ideación de todas las decisiones de la Semana Santa de Málaga.

Figura 4.5. Ámbitos en los que los hermanos que les gustaría / no les gustaría tener más participación en la toma de decisiones sobre la Semana Santa de Málaga (puntuación sobre siete, siendo uno poco y siete mucho)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta

5. Conocer el perfil sociodemográfico de cada grupo poblacional.

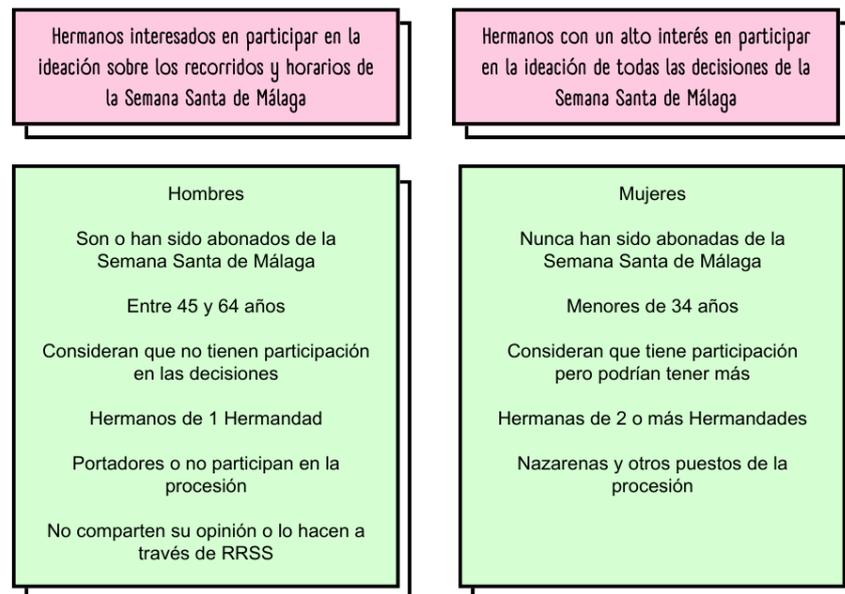
Los hermanos interesados en participar, principalmente, en la ideación sobre los recorridos y horarios de la Semana Santa de Málaga se caracterizan por ser o haber sido abonados de la Semana Santa de Málaga, ser hombres y habría que ser prudente al decir que tienen de cuarenta y cinco a sesenta y cuatro años, consideran que no tienen participación en esta toma de decisiones, pertenecen a una Hermandad, son portadores o no participan en la procesión y no comparten su opinión sobre temas de la Semana Santa de Málaga o lo hacen a través de Redes Sociales.

Mientras que los hermanos interesados en participar en la ideación de todas las decisiones de la Semana Santa de Málaga se caracterizan por no ser ni haber sido abonados, son mujeres y habría que ser prudentes al decir que menores de treinta y cuatro años, que consideran que sí participan en estas decisiones, pero podrían



hacerlo más, son hermanas de dos o más Hermandades y ocupan el puesto de nazareno u otros puestos (excepto portadores y cuerpo de acólitos).

Figura 4.6. Perfil sociodemográfico de los grupos de hermanos diferenciados según sus principales intereses en la ideación en la Semana Santa de Málaga.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta

Como Anexo 2 y 3, respectivamente, se adjunta la hoja de cálculo con los resultados de la encuesta y la hoja de resultados obtenida a través de IBM SPSS Statistics.



5. CONCLUSIONES

Respecto a la primera pregunta de investigación “¿Qué actores configuran el ecosistema de la Semana Santa de Málaga?” se han podido identificar cuáles son los principales actores que lo conforman, aun así, la realidad refleja que son muchas más las partes implicadas en el proceso, que podrían identificarse mediante una investigación minuciosa y detallada, analizando las relaciones de cada Hermandad de Semana Santa, y la Agrupación de Cofradías.

Además, sólo se han descrito algunas de las características de estos actores, sin entrar al análisis del tipo de relación que mantienen con el resto, siendo el actor hermano del único que se conocen unas características detalladas, a través de la encuesta.

Un asunto a destacar respecto a las relaciones de los actores de la Semana Santa de Málaga es el actual desorden de las mismas, de forma que se hace evidente la urgencia de establecer un orden para alcanzar un mejor desarrollo del ecosistema y las formas de co-creación de valor.

Para ello, una buena práctica a llevar a cabo por las Hermandades sería identificar los actores con los que cada una de ellas co-crea valor, para después analizar si existen o no relaciones entre esos actores; de este modo, podría comenzar a desarrollarse un ecosistema mucho más ordenado, en el que las Hermandades puedan conseguir una mayor co-creación en las relaciones de cada uno de los actores.

Por otro lado, en relación a la segunda pregunta de investigación “¿Qué formas de co-creación de valor se dan actualmente y cuáles podrían emerger entre los hermanos y las Hermandades de la Semana Santa de Málaga?” y respecto al modelo `Seven Co-s´ de Quero et al. (2013), puede confirmarse que seis de las siete formas de co-creación descritas se dan actualmente, hecho de admirar dentro del contexto en el que nos encontramos, donde, muy posiblemente, cada una de estas acciones que dan lugar a la co-creación han sido desarrolladas con intenciones que nada tienen que ver con la Lógica Dominante del Servicio, pero que aun así ha dado lugar al desarrollo de un ecosistema con diversas formas de co-creación de valor vigentes. Esto confirma la necesidad de planificar desde la perspectiva de ecosistemas que ofrece la Lógica Dominante de Servicios.



Al hilo de la segunda pregunta de investigación y con la intención de conocer si los hermanos de Hermandades de Semana Santa de Málaga muestran interés en tener una mayor participación en las decisiones a tomar y más concretamente, si les gustaría participar en la co-ideación, que es una de las formas de co-creación planteadas que menos da en la actualidad, se fijaron cinco objetivos en la encuesta, los cuales se van a proceder a comentar.

El dato de que solo un 65,7% de los encuestados considere que sí tiene participación en la toma de decisiones de la Semana Santa de Málaga, aunque la mayoría de ellos lo haga con el matiz de que podrían llegar a tener más, muestra que no todos los hermanos son conscientes de que tienen voz y voto en gran parte de las decisiones a tomar, principalmente a través del Cabildo, como se ha comentado con anterioridad, y que las Hermandades deberían insistir en la importancia de asistir a los mismos para conseguir una Semana Santa a gusto de todos.

Por otro lado, el que un 84,2% de los hermanos estén interesados en participar más en las decisiones, hace evidente que es posible alcanzar un ecosistema más colaborativo, y el dato de que este grupo esté formado por personas de entre veinticinco y treinta y cuatro años confirma que los jóvenes tienen interés en mejorar su Semana Santa, así que las Hermandades deberían sentir orgullo y aprovechar la oportunidad que se les presenta.

Aun así, no hay que dejar pasar que son un 15,8% las personas que no quisieran lograr una mayor participación, aunque conociendo su perfil sociodemográfico es entendible su postura al ser personas que ya consideran una participación plena y de edad superior a cuarenta y cinco años, que tal vez no sean tan susceptibles a los cambios, además, de este modo se ha confirmado la teoría de que los abonados no tienen interés en tener una mayor participación. Si las Hermandades están interesadas en que este perfil de persona sea capaz de co-crear valor, deberán emplear unos esfuerzos mayores que con los perfiles sí interesados.

Respecto a la formación de dos grupos poblacionales en cuestión de sus intereses de participación en la co-ideación, hay que destacar que el segundo grupo “Hermanos con un alto interés en participar en la ideación de todas las decisiones de la Semana Santa de Málaga” está formado por más del doble de personas que el primero “Hermanos interesados en participar, principalmente, en la ideación sobre los



recorridos y horarios”, por lo que nos encontramos ante una audiencia muy abierta a la participación en cualquiera de los ámbitos de la Semana Santa, aunque sin duda alguna los temas sobre recorridos y horarios son en los que el cofrade siente más necesidad de participar.

Es evidente, a través de la diferenciación, que los cofrades no abonados en la Semana Santa de Málaga tienen mayor interés por participar en las decisiones que los que son o han sido abonados, aunque cabe destacar el matiz de tener preferencia en decidir sobre los recorridos y horarios, especialmente del Recorrido Oficial, ya que es el que les afecta sobre la ubicación de sus sillas.

Además, se refuerza la teoría de que los jóvenes tienen un alto interés en que su opinión sea relevante en la Semana Santa, y que están dispuestos a colaborar para conseguir un ecosistema más participativo a través de la co-creación de valor, ya que consideran que, aunque en la actualidad ya tengan participación, podrían hacerlo más y se demuestra en su alto interés en participar en la co-ideación de cada uno de los ámbitos planteados.

Otro dato a destacar es que los hermanos que ocupan el puesto de nazareno son los que muestran un mayor interés en la co-ideación, además de otros puestos que podrían estar compuestos por músicos, mantillas, mayordomos, etc. La Semana Santa de Málaga debería poner un mayor foco de atención en este grupo que en los últimos años y a través del lema “hay que ser nazareno” ha hecho viral el orgullo de esta figura, que para muchos puede pasar desapercibida, pero que ahora está demostrado el gran potencial que tienen dentro de las Hermandades.

Por otro lado, que los hermanos con un mayor interés en la co-ideación sobre horarios y recorrido sean los portadores, además de personas que no participan en la procesión y que por lo tanto su interés puede estar relacionado al lugar donde ver el cortejo, es un dato que ya se intuía, y es que es lógico que muestren este tipo de interés ya que son los principales afectados sobre malas decisiones de recorrido por las condiciones de las calles, o retrasos horarios que solo causan que tengan que maximizar sus esfuerzos.

Sobre el dato de que los “Hermanos interesados en participar, principalmente, en la ideación sobre los recorridos y horarios” compartan su opinión a través de las redes sociales o directamente no lo hagan, deja en evidencia el motivo por el que tal vez



consideren que no tienen actual participación sobre las decisiones, y es que no hay constancia de que hagan saber su opinión a través del Cabildo. De nuevo se hace visible la necesidad de una mayor información a los hermanos sobre su derecho a voz y voto en estos Cabildos, porque un comentario en redes sociales puede generar algún tipo de voz en la decisión, pero queda lejos del voto que tiene derecho a ejercer. Aun así, sin duda alguna, en la formación de estos grupos, el dato más sorprendente es la diferenciación entre hombres y mujeres, siendo las mujeres las que muestran más interés en una co-ideación general respecto a los hombres. Este dato puede estar justificado por identificarse los portadores con el género masculino, aunque también es un reflejo de la realidad en la que las mujeres, tras muchos años sin ni siquiera poder ser partícipes de la Semana Santa, son ahora las que mayor interés tienen por dar lo mejor de sí para un mayor desarrollo del ecosistema a través de la co-creación de valor.

Más allá de las características de los hermanos que tienen mayor interés en unos u otros aspectos de la Semana Santa de Málaga, el verdadero dato revelador es el interés real que tienen la mayor parte de los cofrades en contribuir a la mejora del ecosistema del que son partícipes, acelerando los pasos mediante la co-creación de valor.

Las Hermandades de Semana Santa de Málaga deben abrir sus puertas para que esta oportunidad de mejora pueda llevarse a cabo, fomentar la co-creación de valor con los hermanos en cualquiera de sus formas, y aplicar estas técnicas al resto de actores que forman el ecosistema. De esta forma, podría hablarse de un ecosistema de la Semana Santa de Málaga realmente participativo y en el que cada una de las relaciones entre actores da lugar a la co-creación, sin olvidar el primer paso de establecer un orden en las relaciones entre los mismos del que se habló con anterioridad.

5.1. Implicaciones para la teoría y para la gestión

La utilidad de aplicar la Lógica Dominante de Servicios al contexto de la Semana Santa de Málaga recae en que nos encontramos ante un contexto de tránsito de una economía cerrada a una economía abierta marcada para la digitalización de los mercados. Existe una necesidad real de organización en las relaciones entre los



actores que participan en la Semana Santa de Málaga, y la aplicación de esta lógica puede dar una estructura de ecosistema para un mejor análisis de las relaciones a nivel micro, medio y macro, y maximizar el valor de la red

Las Hermandades aún no tienen las herramientas necesarias para saber que los actores del ecosistema de la Semana Santa malagueña están co-creando valor, y si estas relaciones se planificaran, se beneficiaría más para todos los actores.

El ecosistema nos dice que hay varios niveles de agregación, así hay que organizar las relaciones, analizar cómo se co-crea valor entre los diferentes actores, las fortalezas y debilidades de cada actor y el valor que aporta a ese ecosistema.

Una forma de fomentar la co-creación entre las Hermandades y los cofrades es, mediante el modelo `Seven Co-s´ de Quero et al. (2013), desarrollar fórmulas que puedan funcionar en función de las necesidades de ambos grupos, para que cada vez los cofrades tengan una mayor participación en las tomas de decisiones de la Semana Santa, y a su vez, sean las propias Hermandades las que acudan a los hermanos en busca de nuevas ideas y propuestas de mejora que beneficien a todas las partes.

Por ejemplo, través de la co-ideación, las Hermandades podrían desarrollar un sistema de generación de ideas dirigido a todos los actores del ecosistema, asignando el papel de experto a cada actor en función de sus conocimientos y experiencia, con la intención de involucrar a los actores, ampliar el abanico de generación de ideas, dando la oportunidad de comentar propuestas y socializar con el resto de los participantes.

Esto es solo un ejemplo de propuesta de co-creación de valor dentro del ecosistema de la Semana Santa de Málaga, pero las posibilidades son infinitas y dependerán de los intereses de las partes en cada momento, pero de lo que no cabe duda es de la verdadera mejora que supondría fomentar la co-creación en cada relación entre actores que se produce dentro de este ecosistema.



6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En un ecosistema tan amplio como la Semana Santa de Málaga y siendo muy pocos los estudios de Marketing de Servicios aplicados al ámbito cofrade, las futuras líneas de investigación podrían ser tantas como la mente esté dispuesta a imaginar. Algunas propuestas son:

- Análisis de las aportaciones de cada actor al ecosistema de la Semana Santa de Málaga.
- Análisis de qué espera y qué recibe cada actor del ecosistema de la Semana Santa de Málaga.
- Orden y establecimiento de las relaciones entre los actores del ecosistema de la Semana Santa de Málaga a nivel micro, medio y macro.
- Formas de involucrar a los actores del ecosistema de la Semana Santa de Málaga para una mayor co-creación de valor.
- Estudio cualitativo y en profundidad de los actores clave del ecosistema de la Semana Santa de Málaga.
- Análisis de cómo está afectando la digitalización al ecosistema de la Semana Santa de Málaga.
- Análisis de las formas de comunicación en la co-creación de valor del ecosistema de la Semana Santa de Málaga.
- Condiciones que favorecen la co-creación en el ecosistema de la Semana Santa de Málaga.

Cabe destacar que estas potenciales investigaciones son susceptibles de aplicarse a la Semana Santa de otros pueblos y ciudades andaluzas, así como al conjunto de ellas.



BIBLIOGRAFÍA

Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146–163. <https://doi.org/10.2307/1252108>

Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the Third Millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>

Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). An exploration of networks in value co-creation: A service-ecosystems view. *Review of Marketing Research*, 9, 13–50. [https://doi.org/10.1108/s1548-6435\(2012\)0000009006](https://doi.org/10.1108/s1548-6435(2012)0000009006)

Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2013). The complexity of context: A Service Ecosystems Approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, 21(4), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0032>

Alcázar, B., Moniche, L., & Aróstegui, A. (2021). Análisis del impacto económico de la actividad cofrade de la ciudad de Málaga. *Cátedra De Estudios Cofrades UMA*.

Arthur, W. B. (2009). The nature of technology: What it is and how it evolves. *New York: Free Press*, 246. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.08.015>

Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2008). The Service Dominant Logic and the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 11–14. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0075-8>

Berry, L. L., Brown, C. W., & Bennett, R. D. (1989). Calidad de servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras. *Díaz De Santos*.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). Co-opetition. *Currency Doubleday*.

Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49.



<https://doi.org/10.1177/1470593110393713>

Christensen, C. M., Anthony Scott, D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). *Finding the right job for your product*. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-job-for-your-product/>

Cisneros, I. (2023). Málaga gana 103 millones de euros con la Semana Santa. La Opinión de Málaga. <https://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2023/02/05/industria-cofrade-semana-santa-malaga-impacto-economico-82455215.html>

Donnelly, J. H. (1981). Marketing of services. *American Marketing Association*.

Felzensztein, C., & Gimmon, E. (2009). Social Networks and marketing cooperation in Entrepreneurial Clusters: An international comparative study. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 281–291. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0041-2>

Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: a service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327–351. <https://doi.org/10.1177/1470593114534346>

Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition. *Choice Reviews Online*, 27(11). <https://doi.org/10.5860/choice.27-6416>

Grönroos, C. (2006). What can service offer to marketing theory. In Vargo, S. L & Lusch, F. (Ed.), *The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions* (1st ed., p. 354–364). essay, Routledge.

Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: Its role in the service economy, understanding services management. *John Wiley & Sons*.

Gummesson, E. (2006^a). Qualitative research in management. *Manag Decis*, 44(2), 167–179.



Gummesson, E. (2006^b). Many to many marketing as grand theory: a Nordic School contribution. In Vargo, S. L & Lusch, F. (Ed.), *The service—dominant logic of marketing: dialog, debate and directions* (pp. 339–353). essay, ME Sharpe.

Gummesson, E. (2008). Total relationship marketing. *Butterworth-Heinemann*.
<https://doi.org/10.4324/9780080880112>

Gummesson, E. (2017). Case Theory in Business and Management: Reinventing Case Study Research. SAGE Publishing, 19–42.
<https://doi.org/10.4135/9781473920811.n2>

Gummesson, E., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8–22. <https://doi.org/10.1108/17566691011026577>

Kotler, P. (1994). Reconceptualizing marketing: An interview with Philip Kotler. *European Management Journal*, 12(4), 353–361. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90021-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90021-3)

Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition. *Prentice Hall International*.

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using Netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>

Lusch, R. F., & Webster, F. E. (2011). A stakeholder-unifying, Co-creation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129–134.
<https://doi.org/10.1177/0276146710397369>

Moreno, J. M. [@JuanMa_Moreno] (11 de abril de 2023). *Los datos ya son oficiales: #Andalucía ha tenido la mejor Semana Santa de su historia* [Imagen adjunta]. Twitter.

https://twitter.com/JuanMa_Moreno/status/1645655848255995904?s=20



Normann, R. (2007). Reframing business: When the map changes the landscape. *Wiley & Sons*.

Ordiani, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443–470. <https://doi.org/10.1108/09564231111155079>

Pels, J., Mele, C., & Spano, M. (2022). From market driving to market shaping: Impact of a language shift. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 155–169. <https://doi.org/10.1108/jbim-10-2021-0503>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78, 79–87.

Quero, M. J. (2013). Los públicos de la cultura. *Servicio De Publicaciones De La Universidad De Cádiz*.

Quero, M. J., & Ventura, R. (2018). Value proposition as a framework for value co-creation in crowdfunding ecosystems. *Marketing Theory*, 19(1), 47–63. <https://doi.org/10.1177/1470593118772213>

Quero, M. J., Ventura, R., & Kelleher, C. (2016). Value-in-context in crowdfunding ecosystems: How context frames value co-creation. *Service Business*, 11(2), 405–425. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0314-5>

Quero, M. J., Ventura, R., & Santoja, A. (2013). The role of balanced centrality in the creative industries adopting a crowd-funding organisational model. The Naples Forum on Service. <https://naplesforumonservice.com/wp-content/uploads/2021/02/Quero-Ventura-Santoja.pdf>

Ramírez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49–65. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199901\)20:1](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199901)20:1)

Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). “Five Co-s” in innovating: A practice-based



view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527–553.
<https://doi.org/10.1108/09564231211260404>

Sánchez, J. (2022). La Semana santa de Málaga genera UN Impacto de 126 millones de euros. *Cadena SER*. <https://cadenaser.com/2022/04/11/la-semana-santa-de-malaga-genera-un-impacto-de-126-millones-de-euros/#:~:text=La%20Semana%20Santa%20de%20M%C3%A1laga%20genera%20un%20impacto%20econ%C3%B3mico%20que,Favores%20para%20impulsar%20este%20an%C3%A1lisis>

Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73–80. <https://doi.org/10.2307/1250637>

Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2017). Triads. *Marketing Theory*, 17(4), 395–414. <https://doi.org/10.1177/1470593117705694>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004^a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004^b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016^a). Editorial Board. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3–4. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(17\)30014-9](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(17)30014-9)



Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016^b). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: An historical analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42–53. <https://doi.org/10.1177/0276146705275294>

White, H. C. (2002). Businesses mobilize production through markets: Parametric modeling of path-dependent outcomes in oriented network flows. *Complexity*, 8(1), 87–95. <https://doi.org/10.1002/cplx.10050>

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill.