

IMPACTO DE LA COCREACIÓN DE VALOR SOBRE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN ANTIOQUIA

IMPACT OF VALUE CO-CREATION ON
SPORTS ORGANIZATIONS IN ANTIOQUIA

IMPACTO DA COCRIAÇÃO DE VALOR
NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS EM
ANTIOQUIA

Oscar Eduardo Ávila Rodríguez¹
Rodrigo Arboleda Sierra²
Laura Cristina Henao Colorado³
Jorge Iván Brand Ortiz⁴
Juan Francisco Gutiérrez Betancur⁵

- ¹ Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente de cátedra, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín, Colombia. Correo electrónico: oscaravila274140@correo.itm.edu.co
ORCID: 0000-0002-3921-6744
- ² Especialista en Administración Deportiva. Docente, Facultad de Psicología y Ciencias Sociales, Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia. Correo electrónico: rodrigo.arboledasi@amigo.edu.co
ORCID: 0000-0003-1224-1920
- ³ Magíster en Administración de Empresas. Docente ocasional, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín, Colombia. Correo electrónico: laurahenao@itm.edu.co
ORCID: 0000-0001-8695-5219

© Autores.



Esta obra está bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

- ⁴ Doctor en Gestión de la Tecnología y la Innovación. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín, Colombia. Correo electrónico: jorgebrand@itm.edu.co
ORCID: 0000-0002-4379-8169
- ⁵ Magíster en Gobierno. Director del Instituto Universitario de Educación Física y Deporte, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: juan.gutierrez@udea.edu.co
ORCID: 0000-0002-0417-1857

Cómo referenciar

Ávila Rodríguez, O. E., Arboleda Sierra, R., Henao Colorado, L. C., Brand Ortiz, J. I., y Gutiérrez Betancur, J. F. (2022). Impacto de la cocreación de valor sobre las organizaciones deportivas en Antioquia. *Educación Física y Deporte*, 41(1), 151-186. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.e342206>

RESUMEN

A partir de un modelo de ecuaciones estructurales bajo mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), se analizó el impacto de la creación de valor en el desempeño de las organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSL). La muestra de datos incluyó a gerentes deportivos y administrativos (n = 201) de diferentes ligas deportivas en Antioquia (Colombia). Los resultados sugieren que las ligas deportivas en Antioquia cocrean valor al desarrollar bienes, productos y servicios con consumidores y proveedores, y tienen un impacto significativo en su creación de valor en múltiples dimensiones, especialmente en la dimensión de nuevas capacidades. Este artículo trata sobre cómo se cocrea en clubes y organizaciones deportivas. Además, identifica la cocreación de valor como un factor determinante en la capacidad de las organizaciones deportivas para incrementar su valor organizacional. Este estudio constituye un aporte valioso para la gestión deportiva en Suramérica y puede ser utilizado por las organizaciones deportivas como una herramienta de trabajo útil para su gestión.

PALABRAS CLAVE: clubes deportivos, cocreación de valor, creación de valor.

ABSTRACT

Using a Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach, this study examined the impact of value creation on the performance of nonprofit sports organizations (NPSOs). The dataset included sports managers and administrators (n=201) from various sports leagues in Antioquia, Colombia. The findings suggest that sports leagues in Antioquia co-create value by developing goods, products, and services with consumers and suppliers, significantly impacting their value creation across multiple dimensions, particularly in the area of new capabilities. This article explores how value co-creation takes place in sports clubs and organizations and identifies it as a determining factor in the ability of sports organizations to enhance their organizational value. This study provides a valuable contribution to sports management in South America and can serve as a useful tool for sports organizations in their management endeavors.

KEYWORDS: Sports clubs, value co-creation, value creation.

RESUMO

A partir de um modelo de equações estruturais utilizando Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), foi analisado o impacto da criação de valor no

desempenho das organizações desportivas sem fins lucrativos (ODSL). A amostra de dados incluiu gestores desportivos e administrativos (n = 201) de diferentes ligas desportivas em Antioquia (Colômbia). Os resultados sugerem que as ligas desportivas em Antioquia co-criam valor ao desenvolver bens, produtos e serviços com consumidores e fornecedores, tendo um impacto significativo na sua criação de valor em várias dimensões, especialmente na dimensão de novas capacidades. Este artigo aborda como a cocriação de valor ocorre em clubes e organizações desportivas e identifica-a como um fator determinante na capacidade das organizações desportivas de aumentar o seu valor organizacional. Este estudo constitui uma valiosa contribuição para a gestão desportiva na América do Sul e pode ser utilizado pelas organizações desportivas como uma ferramenta de trabalho útil para a sua gestão.

PALAVRAS-CHAVE: clubes esportivos, cocriação de valor, criação de valor.

INTRODUCCIÓN

La creación de valor que a su vez genera innovación puede convertirse en ventaja competitiva para las organizaciones (Di Gangi y Wasko, 2009). Así mismo, Lee et al. (2012) han determinado que la creación de valor está directamente vinculada con la innovación, puesto que incluye ideas novedosas que son adaptables a las organizaciones y a las partes interesadas. Ahora, el valor en las organizaciones fundamentalmente puede lograrse a través de procesos consecuentes que parten de una creación (Hibbert et al., 2012) que suele ser difícil de imitar por la competencia y que tiene como base la aplicación de la convergencia de ideas y acuerdos colaborativos con partes interesadas, las cuales surgen de fuentes internas o externas (von Hippel et al., 2011).

Vargo y Lusch (2004) han descrito dos tipos de lógicas bajo las cuales puede enfocarse la creación de valor: i) la lógica dominante de los bienes (LDB) —hacer y distribuir bienes para ser vendidos—; y, ii) el enfoque centrado en la lógica dominante del servicio (LDS) —hacer retroalimentación con el mercado para mejorar la oferta—. La LDS considera que, en algunas circunstancias, los proveedores de servicios tienen la oportunidad de interactuar con sus clientes y crear valor conjuntamente con ellos, como consecuencia de esta implicación, el proveedor de servicios no se limita a ofrecer propuestas de valor solamente, sino que también puede influir directa y activamente en el cumplimiento del valor de los clientes (Grönroos y Gummerus, 2014). Por su parte, Kolyperas et al. (2019) sugieren que en la LDS el valor es cocreado; por lo tanto, el significado, la estructura y la distribución del valor no pueden ser homogéneos. Así mismo, Vargo y Lusch (2016) conciben que la LDS se oponen a la función pasiva de los consumidores como receptores inertes de valor y, en su lugar, detallan cómo los consumidores y los proveedores interactúan para cocrear valor. Por lo tanto, Grön-

roos y Gummerus (2014) consideran que el crear valor ya no se limita al productor, más bien, el valor es generado en un proceso de colaboración de recursos entre empresas, clientes y otras partes interesadas.

Por otra parte, Prahalad y Ramaswamy (2004) han descrito que la creación conjunta de valor por parte de la organización y el cliente permite que este coconstruya experiencias de servicios que sean adaptables a sus intereses; así mismo, los autores también han señalado que la cocreación de valor es un paradigma clave a la hora de cubrir las necesidades de los clientes, ya que estos participan en conjunto con las organizaciones en el desarrollo de bienes con alto valor y generan beneficios en las organizaciones. Por lo tanto, el valor a través de la cocreación, cobra importancia para las organizaciones debido a su influencia positiva en la consecución de la ventaja competitiva (Eggert et al., 2006; Liu et al., 2005; Payne y Holt, 2001; Ulaga y Eggert, 2006).

Ahora, haciendo énfasis en las organizaciones deportivas, Woratschek et al. (2014) han planteado que es necesario que estas también logren enfocarse en la LDS para tener un impacto mayor sobre la creación de valor en productos, servicios o actividades; es decir, hacer retroalimentación con el mercado para mejorar la oferta. En este sentido, la LDS se da cuando el valor se convierte en una función conjunta de las acciones del proveedor y los clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2000, 2004; Vargo y Lusch, 2004; Vargo et al., 2008). Sin embargo, la investigación se ha quedado atrás de la práctica (Kolyperas et al., 2019), recientemente los académicos han centrado su atención en las formas en que se cocrea el valor (Tsiotsou, 2016; Uhrich, 2014; Woratschek et al., 2014; Yoshida et al., 2013) y se destruye de forma conjunta en varios contextos de servicios deportivos (Stieler et al., 2014); a su vez, la cocreación no está exenta de desafíos de gestión ya que es una problemática desafiante para los gerentes, porque implica un cambio desde el productor tradicional, el pensamiento didáctico del consumidor y el aban-

dono del control por parte de las organizaciones (McDonald y Karg, 2014).

Dado lo anterior, este estudio pretende medir el impacto de la cocreación de valor sobre la capacidad de los clubes adscritos a ligas deportivas de incrementar su valor. La principal contribución del estudio es comprender los efectos de la cocreación de valor sobre las dimensiones de la creación de valor de diferentes clubes *amateur* en la ciudad de Medellín.

REVISIÓN DE LITERATURA

Creación de valor

La creación de valor propone ofrecer nuevos y mejores productos, servicios o actividades a los clientes, lo que representa mayores niveles de beneficios para las organizaciones (Lepak et al., 2007). Del mismo modo, la creación de valor, según Lee et al. (2012) y Priem (2007), implica innovación, que se considera un factor determinante para el rendimiento y, por lo tanto, la ventaja competitiva de las organizaciones.

Las organizaciones, incluidas las organizaciones deportivas, deben crear valor para diferenciar sus productos, servicios o actividades y mantenerlos a largo plazo (Gómez et al., 2010). Esta situación ha dado lugar a que las organizaciones deportivas generen innovación y aprovechen las oportunidades en el mercado para aumentar su rendimiento (Winand y Hoeber, 2017; Winand et al., 2016).

Por su parte, Claus (2016) ha realizado en su estudio una revisión de literatura para determinar, de manera generalizada, la escala de medición validada en modelos de negocio para la innovación, la cual ha involucrado como uno de los constructos principales la creación de valor. Como resultado, el estudio declara las funciones, los elementos, los bloques, los componentes, las dimensiones y los arquetipos del constructo *creación de valor*, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Determinantes de la creación de valor

| Autor | Descripción | Determinantes de la creación de valor |
|--|-------------|--|
| Voelpel et al. (2004) | Elementos | Estructuras y procesos internos y externos/Capacidades de liderazgo |
| Osterwalder et al. (2005) | Bloques | Configuración de valor/Competencia básica/Red de socios |
| Shafer et al. (2005) | Componentes | Recursos y activos/Procesos y actividades |
| Osterwalder y Pigneur (2010) | Bloques | Actividades clave/Socios clave/Recursos clave |
| Johnson et al. (2008) Rudd y Johnson (2010) | Arquetipos | Recursos clave —personas, tecnología, equipos, información, canales, socios y marca—/Procesos clave, métricas y normas |
| Demil y Lecocq (2010) | Componentes | Recursos (internos y externos)/Competencias (internas y externas) |
| Teece (2010) | Elementos | Nuevas tecnologías que se incorporarán en los bienes |
| Koen et al. (2011) | Dimensiones | Tecnología |
| Zott y Amit (2010) | Elementos | Sistemas de estructura/Sistemas de gobernanza |
| Sawhney et al. (2006) | Dimensiones | Procesos/Organización/Cadena de suministro/Redes |
| Huang (2013) | Componentes | Recursos |
| Matzler et al. (2013) | Componentes | Lógica de la creación de valor |
| Afuah (2014) | Componentes | Capacidades |

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Clauss (2016).

En resumen, en la tabla 1 se han propuesto los elementos de la creación de valor (Voelpel et al., 2004; Zott y Amit, 2010; Teece, 2010) que evidencian los bloques de construcción de la creación de valor para modelos de negocio (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder y Pigneur, 2010); se exponen los componentes (Shafer et al., 2005; Demil y Lecocq, 2010; Huang, 2013; Matzler et al., 2013; Afuah, 2014); se proponen las dimensiones

(Koen et al., 2011; Sawhney et al., 2006); y finalmente, los arquetipos (Johnson et al., 2008; Rudd y Johnson, 2010).

Adicionalmente, Lepak et al. (2007) realizan un análisis frente a las fuentes de la creación de valor —sociedad, organizaciones e individuos— descritas en la tabla 2, donde se adicionan los elementos que hacen parte de cada una de las fuentes.

Tabla 2. Fuentes de la creación de valor

| Fuente de creación de valor | Descripción de la fuente | Elementos de la fuente |
|-----------------------------|--|---|
| Sociedad | La creación de valor se hace a través de leyes impulsadas para incentivar la innovación en las organizaciones | Leyes, inversión de capital e incentivos |
| Organizaciones | Las organizaciones crean valor cuando las empresas desarrollan/inventan nuevas formas de hacer las cosas con nuevos métodos y nuevas tecnologías; por tanto, cuando una organización crea valor, desarrolla procesos de invención e innovación | Estructura y condiciones sociales, incentivos, creación de conocimiento, invención e innovación |
| Individual | Los individuos crean valor a través de su interacción con su entorno | Motivación, entrenamiento, habilidades, investigación y creación de conocimiento |

Fuente: elaboración propia a partir de Lepak et al. (2007).

Frente a las fuentes de la creación de valor presentadas por Lepak et al. (2007) se destaca la organización, la cual crea valor cuando interactúan los individuos por medio del conocimiento y se impulsa mediante incentivos —recursos económicos— provenientes de la sociedad. Como resultado, se crean invenciones que muy posiblemente se convertirán en innovaciones, lo que origina beneficios para la organización y las partes interesadas.

De otra parte, la creación de valor en bienes (productos y/o servicios) para el deporte ha surgido como una oportunidad para gestar la innovación y de esta manera aprovechar las oportunidades del mercado (Winand y Hoerber, 2017). Así mismo, el uso adecuado de los recursos en las organizaciones depor-

tivas ha contribuido a la creación de bienes de alto valor para los clientes (Woratschek et al., 2014). Ahora bien, a partir de la teoría de la LDS (Vargo y Lusch, 2004), la creación de valor no se limita a los recursos exclusivos de la organización, por el contrario, la colaboración entre las organizaciones, los clientes y otras partes interesadas tiene implicaciones importantes para las organizaciones deportivas; en consecuencia, la creación de valor que se hace solo al interior de las organizaciones es limitada (Woratschek et al., 2014).

Por último, las dimensiones de la creación de valor según Clauss (2016) son: i) nuevas capacidades; ii) nuevas tecnologías; iii) nuevos socios; y iv) nuevos procesos. Estas dimensiones son constructos de segundo orden que forman la creación de valor. La tabla 3 describe las dimensiones expuestas.

Tabla 3. Dimensiones de la creación de valor

| Dimensión | Descripción |
|--------------------|---|
| Nuevas capacidades | Las organizaciones deben utilizar y desarrollar nuevas capacidades que les permitan aprovechar las oportunidades que surgen del entorno externo (Achtenhagen et al., 2013; Teece et al., 1997). |
| Nuevas tecnologías | Se centran en los recursos tecnológicos y los equipos necesarios para llevar a cabo procesos de innovación (Clauss, 2016). |
| Nuevos socios | Los socios tienen un valor estratégico, ya que pueden ser una fuente de rentas relacionales que no pueden ser desarrolladas por una empresa ya establecida por sí misma (Dyer y Singh, 1998). |
| Nuevos procesos | Casadesus-Masanell y Ricart (2010) y Zott y Amit (2008) muestran que la estructura del proceso en un sistema de actividades determina significativamente el grado de eficiencia en un proceso de creación de valor. |

Fuente: elaboración propia a partir de Clauss (2016).

Cocreación de valor

La creación de valor en las organizaciones ha sido influenciada por diferentes factores externos, entre ellos se tienen: mayor acceso a la información, visión global de bienes (productos y

servicios) y comunidades en redes. Este último factor se refiere al hecho de que los clientes comparten experiencias e información; esto ha traído como consecuencia, la participación de los clientes en la creación de bienes susceptibles de ser consumidos (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Ogawa y Piller (2006) sostienen que a mayor creación en conjunto —organización y clientes—, mayor será la satisfacción de necesidades de los clientes lo que impactará positivamente el desempeño financiero de la organización. Así, las organizaciones no deberán actuar de manera independiente y autónoma a la hora de la crear valor sobre los bienes. Saarijärvi et al. (2013) señalan en su investigación que la base del valor tiene como origen la interacción entre la organización y los clientes, convirtiéndose en experiencias de cocreación (véase en Grönroos, 2007, 2008). Prahalad y Ramaswamy (2004) dan a conocer diferentes argumentos de lo que es la cocreación (tabla 4).

Tabla 4. Conceptos de la cocreación de valor

| No es cocreación | Sí es cocreación |
|--|---|
| El cliente siempre tiene la razón | La cocreación es una creación conjunta de valor por parte de la organización y del cliente. No es la organización tratando de complacer al cliente. |
| Brindar un buen servicio al cliente | Permitir al cliente construir la experiencia de servicio para adaptarse a su contexto. |
| Personalización en masa de las ofertas | Definición conjunta de problemas y resolución de problemas. |
| Transferencia de actividades de la organización al cliente como autoservicio | Crear un entorno de experiencias en el que los clientes puedan tener un diálogo activo y construir experiencias personalizadas. |
| Innovación a los bienes | Entornos de experiencia innovadores para nuevas experiencias de cocreación. |

Fuente: elaboración propia a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004).

Por su parte, Prahalad y Ramaswamy (2000), Bendapudi y Leone (2003) y Vargo y Lusch (2016) han enfatizado la noción

sobre la cual el valor creado se determina en su uso, debido a que no existe valor hasta que el bien no sea utilizado por el cliente; por lo tanto, el cliente cocrea de manera activa.

En este punto, es importante destacar que la literatura reciente sobre la cocreación de valor ha prestado cada vez más atención al papel de los clientes en el proceso (Chiu et al., 2019). Estudios anteriores enfatizaron la perspectiva orientada al comportamiento de la cocreación de valor del cliente y argumentaron que la naturaleza del concepto es el lugar de los comportamientos del cliente (Etgar, 2008; Gallan et al., 2013; Payne et al., 2008; Tynan et al., 2010; Vargo et al., 2008; Yi y Gong, 2013).

A su vez, Agrawal y Rahman (2015) han examinado los roles y contribuciones de los clientes en la cocreación; para esto, han realizado una revisión de literatura sobre el concepto de cocreación, que se expone en la tabla 5.

Tabla 5. Implicaciones de la cocreación

| Autores | La cocreación |
|--------------------------|--|
| Wikström (1996) | Es interacción entre organización y cliente para obtener valor añadido. |
| Payne et al. (2008) | Se determina un valor superior en los bienes ofertados, en la medida que se creen propuestas de valor conjuntas entre proveedores y cliente. |
| Xie et al. (2008) | Consiste en actividades de creación de valor emprendidas por los clientes que parten de las experiencias de consumo. |
| Gummesson y Mele (2010) | Implica el compromiso y la participación entre los actores a través del tiempo. |
| Edvardsson et al. (2011) | Modelada por las fuerzas sociales en procesos asimétricos que involucra actores específicos. |
| Grönroos (2012) | Es actividad conjunta de colaboración entre las partes involucradas con el ánimo de fortalecer el valor. |
| Lambert y Enz (2012) | Comprende las fases: i) elaboración conjunta de proposiciones de valor; ii) actualización del valor; y iii) determinación de valor. |
| Ind y Coates (2013) | Interacción continua entre la organización y actores externos que genera oportunidades de cambio. |

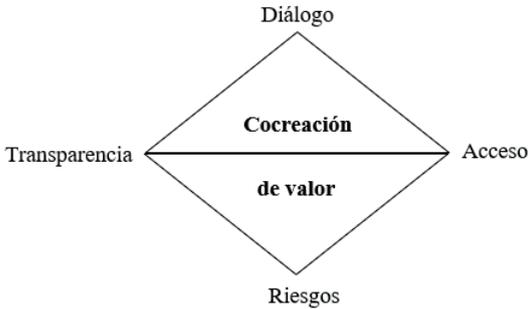
| Autores | La cocreación |
|-------------------------|--|
| Roser et al. (2013) | Es proceso de creación de valor de manera interactiva con las partes interesadas. |
| Grönroos y Voima (2013) | Es creación de valor de uso de los clientes cuando la cocreación es una función de la interacción. |

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Agrawal y Rahman (2015).

El propósito de la tabla 5 es presentar un conjunto de conceptos asociados a la cocreación de valor. Con base en estos, se puede deducir que el concepto de cocreación de valor puede ser explicado teniendo presente principalmente los siguientes términos: creación de valor, interacciones y actividades en conjunto, lo que no difiere del concepto propuesto por Prahalad y Ramaswamy (2004) en el cual han establecido que la cocreación de valor es un proceso en el cual múltiples actores intercambian recursos para crear conjuntamente valor.

La cocreación de valor requiere necesariamente de un nivel de participación entre las organizaciones y sus clientes que da como resultado un valor creado en conjunto por medio de las experiencias. Es decir que la cocreación de valor no consiste en complacer a los clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2002, 2004), se trata de resolver, por medio de un diálogo activo, necesidades que influyen en los entornos competitivos; por lo tanto, los autores identifican un marco conformado por bloques para cocrear valor denominado con el acrónimo DART (Diálogo, Acceso, Reducción de riesgos y Transparencia), con el fin de que las organizaciones puedan interactuar con sus clientes y obtener oportunidades sobre las necesidades de estos (figura 1).

Figura 1. Bloques de interacción de la cocreación de valor DART



Fuente: elaboración propia a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004).

Para Prahalad y Ramaswamy (2002, 2004) los bloques de interacción de la cocreación DART conllevan el siguiente significado: i) en el diálogo se comparten conocimientos entre la partes interesadas; ii) el acceso dirige a la organización al intercambio de información sobre el valor y de esta manera se crean experiencias positivas; iii) en la evaluación del riesgo se exige mayor información y responsabilidad para los creadores de valor en el manejo de los riesgos de los bienes cocreados; y, iv) la transparencia es un bloque esencial debido al establecimiento de confianza necesario para la interacción entre las organizaciones y los clientes.

La creación de valor, de acuerdo con Mobley (2015), ha tenido un cambio significativo en la manera como se ha desarrollado tradicionalmente, esto quiere decir que al introducir la interacción de los cuatro bloques presentados en la figura anterior, la creación de valor considera procesos dinámicos, no lineales y no centrados en una única visión que parte de la organización (Payne et al., 2008). Bajo este escenario, las organizaciones se convierten en estructuras generadoras de experiencias innovadoras, debido a su carácter de crear valor bajo interacciones y relaciones continuas; por ende, la clave

para crear nuevas fuentes de ventaja competitiva reposa en las interacciones de alta calidad entre los clientes y las organizaciones (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Ahora, el enfoque emergente de la lógica dominante del servicio (Vargo y Lusch, 2004), ha recibido gran atención entre los académicos y profesionales, debido a que esta ofrece una visión completa de la creación de valor. Con base en esta lógica, Woratschek et al. (2014) establecen el marco teórico del valor para el deporte, el cual tiene como misión entender el fenómeno de la gestión en organizaciones deportivas teniendo presente la variable de cocreación. En la tabla 6 se exponen los diferentes niveles específicos que describen la manera de realizar la creación de valor en el deporte.

Tabla 6. Esquema de las revistas científicas analizadas

| Niveles | Descripción |
|---------|---|
| Intra | Se centra en actores individuales (organizaciones e individuos). Examina el papel y el comportamiento de las empresas del deporte, los clientes y otras partes interesadas. |
| Micro | Las relaciones entre los actores se analizan sin pleno reconocimiento de toda la red de creación de valor. |
| Meso | Ofrece una visión completa de las relaciones en una industria específica para el deporte. Comprende toda la red de actores involucrados en la cocreación de valor en un mercado del deporte y sus relaciones con los demás. |

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Woratschek et al. (2014).

La importancia de la descripción de los niveles de la creación de valor en la tabla 6, recae en mostrar el papel que juega la cocreación de valor en el deporte, debido a las relaciones que se generan en esta industria, las cuales son descritas de manera explícita en el nivel meso.

Woratschek et al. (2014) han propuesto utilizar las ideas de la LDS de Vargo y Lusch (2004) para comprender plenamente la naturaleza de la creación de valor en el deporte, en donde el

valor no es producido por una organización, sino creado en un proceso de colaboración entre las partes. Un ejemplo de ello son los eventos deportivos, en los cuales se crean experiencias a partir de la colaboración activa de los clientes. Específicamente, la cocreación ocurre cuando se realizan interacciones entre jugadores, aficionados, entrenadores, árbitros y personal del evento (Hedlund, 2014); de ahí que las organizaciones deportivas acogen la cocreación de valor como una manera de incrementar su valor de manera dinámica y colaborativa (Woratschek et al., 2014).

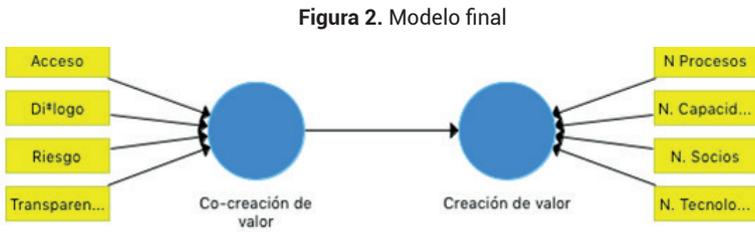
Finalmente, la cocreación de valor esencialmente propone una nueva forma de incrementar el valor sobre los bienes mediante la interacción entre la organización y los clientes (Moble, 2015), en donde el cliente ya no es el elemento último en la cadena de valor, sino que se convierte en la parte vital de un sistema de cocreación.

Hipótesis y modelo conceptual

El modelo conceptual propuesto relaciona la cocreación de valor y la creación de valor de las organizaciones deportivas. Para la medición del modelo DART de cocreación de valor, se han propuesto las dimensiones diálogo, acceso, riesgo y transparencia. Para la medición de la creación de valor de las organizaciones deportivas se proponen las dimensiones: nuevas capacidades, nuevas tecnologías, nuevos socios y nuevos procesos. Tanto la cocreación como la creación de valor han sido incorporadas como constructos de segundo orden ya que son formadas por las dimensiones mencionadas anteriormente. Dicho proceso ha sido realizado por medio de SmartPLS (Ringle et al., 2015), con el fin de proponer la siguiente hipótesis:

H1: La cocreación de valor influye directa y positivamente sobre la creación de valor de las organizaciones deportivas.

Una vez expuesto el proceso para obtener la hipótesis de investigación, se procede a describir el modelo conceptual desarrollado a partir de Ringle et al. (2015), teniendo como resultado la siguiente figura.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del software SmartPLS.

METODOLOGÍA

Contexto

Se seleccionaron los clubes adscritos a diferentes ligas deportivas en el departamento de Antioquia (Colombia) de distintas disciplinas deportivas como fútbol, natación, patinaje, ciclismo, *rugby*, taekwondo, judo, boxeo, baloncesto, sóftbol, disco volador, actividades subacuáticas, *hapkido*, balonmano, *hockey*, *bowling*, atletismo, voleibol, beisbol, tenis de campo, arquería y triatlón. De igual forma, se presenta la ficha técnica del estudio en la tabla 7.

Tabla 7. Ficha técnica del estudio

| Ficha técnica | |
|-----------------------------------|--|
| Unidad de muestreo | No probabilístico por conveniencia |
| Ámbito de estudio | Ligas deportivas del departamento de Antioquia |
| Método de recogida de información | Encuesta física y virtual |
| Tamaño de muestreo | n = 201 |
| Fecha del trabajo de campo | Febrero a septiembre de 2018 |

Fuente: elaboración propia.

Medidas y variables

Ítems de medición

El modelo conceptual de la investigación propone cuatro dimensiones para el modelo DART: Diálogo, con seis ítems; Acceso, con cinco ítems; Riesgo, con cinco ítems; y Transparencia, con cinco ítems (Taghizadeh et al., 2016), lo que corresponde a un total de 21 elementos. Para la creación de valor, se tuvieron en cuenta cuatro dimensiones: nuevas capacidades, con tres ítems; nuevas tecnologías, con tres ítems; nuevos socios, con cuatro ítems; y nuevos procesos, con tres ítems (Clauss, 2016), para un total de 13 variables. Para medir los elementos propuestos se utilizó la escala de Likert, donde 5 equivale a totalmente de acuerdo y 1 a totalmente en desacuerdo.

Instrumento

Para medir estadísticamente el impacto de la creación de valor contra el desempeño de las organizaciones deportivas adscritas a clubes de diferentes ligas deportivas de Antioquia se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los modelos de ecuaciones estructurales CB-SEM o PLS-SEM forman parte de los métodos más recientes para llevar a cabo investigaciones cuantitativas (Zhang et al., 2016).

Por otro lado, para la recolección de datos, se usó como instrumento un cuestionario tanto de manera física como virtual. El cuestionario fue construido en dos partes; en la primera, se incluyeron los objetivos generales de la investigación y datos demográficos; y en la segunda, se incorporaron los elementos que miden las dimensiones. De igual forma, todos los ítems se tradujeron al español y se adaptaron al contexto específico de los clubes deportivos en Colombia. Para garantizar la validez del contenido inicial de la encuesta (Czaja y Blair, 2005), se realizó una prueba previa a expertos ejecutivos del sector deportivo

en Colombia y una prueba piloto a gerentes (administrativos y deportivos) de clubes de deporte en Colombia.

Procedimiento

El cuestionario autoadministrado se aplicó a los gerentes deportivos y administrativos entre febrero y septiembre de 2018. De igual forma, se procedió a la implementación del cuestionario de forma virtual, para facilidad de los participantes a la hora de su desarrollo. La muestra fue escogida como una no probabilística a conveniencia de los investigadores, dada la unidad de análisis del estudio (clubes adscritos a una liga deportiva de Antioquia), a cuya disponibilidad estaba sujeta la realización del trabajo de campo.

Análisis de datos

La unidad de análisis para esta investigación fue recolectada en congresos y reuniones deportivas, así como el envío de correos electrónicos a varios grupos deportivos. La investigación utilizó PLS-SEM ya que el modelo conceptual tiene un número considerable de ítems (34), tiene constructos de segundo orden (2) y varias dimensiones (8). El análisis de datos a través de PLS-SEM fue compatible con el *software* SmartPLS (v. 3.2.8) y los criterios mínimos establecidos para indicadores PLS-SEM se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Criterios mínimos establecidos para indicadores PLS-SEM

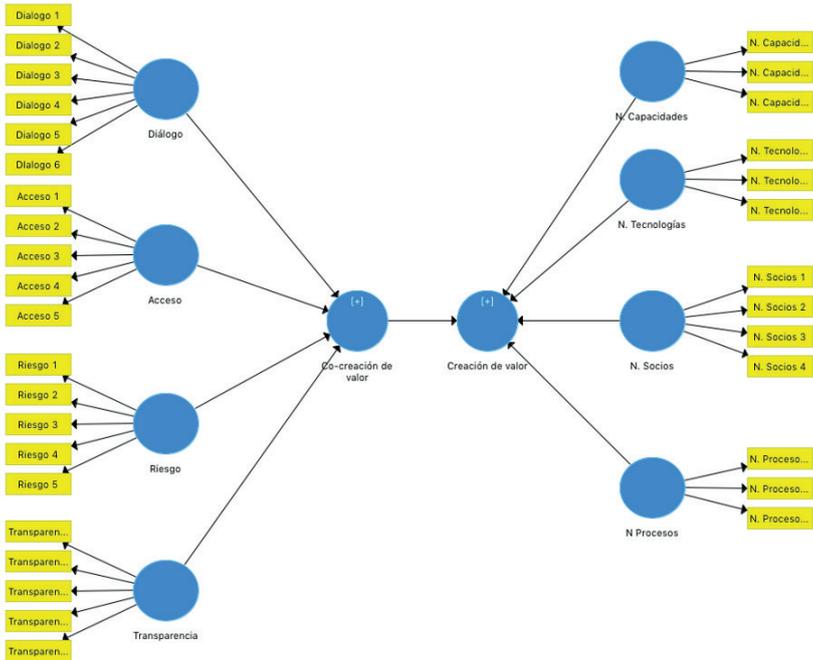
| Etapas de validación | Indicadores | Criterios mínimos |
|--|---|--------------------------------------|
| Instrumento de medida para constructos reflexivos | Consistencia interna: alfa de Cronbach (CA) | => 0,70 (Nunnally y Bernstein, 1994) |
| | Fiabilidad: fiabilidad compuesta (CR) | => 0,70 (Fornell y Larcker, 1981) |

| Etapas de validación | Indicadores | Criterios mínimos |
|--|---|---|
| Instrumento de medida para constructos formativos | Diagnóstico de multicolinealidad: índice de inflación de la varianza (VIF) e índice de tolerancia (TOL) | = < 5 y respectivamente $\Rightarrow 0,20$ (Hair et al., 2017) |
| | Análisis de relación peso-carga: Peso significativo, cargas coeficientes estandarizadas o cargas significativas | $p < 0,01$; $p < 0,05$; $p < 0,10$ o $\Rightarrow 0,5$ o $p < 0,01$; $p < 0,05$; $p < 0,10$ (Hair et al., 2017) |
| Modelo estructural | Coeficiente de determinación (Valor R^2) | = $< 0,75$ y $\Rightarrow 0,51$ indicador relevante, $= < 0,50$ y $\Rightarrow 0,26$, indicador moderado, y $< 0,25$ indicador débil (Hair et al., 2017) |
| | Significatividad de las relaciones estructurales Relevancia predictiva (Q^2) | $p < 0,01$; $p < 0,05$; $p < 0,10$ > 0 (Stone, 1974; Geisser, 1974; Tenenhaus et al., 2005) |

Fuente: elaboración propia a partir de Hair et al. (2017).

El modelo conceptual presentado (figura 2) contiene constructos de segundo orden. Sin embargo, el modelo inicial presenta constructos de segundo y primer orden (figura 3), lo que representa un problema para el análisis en PLS-SEM, debido a que los constructos de segundo orden se presentan como una variable no observable, es decir, se muestran como un factor sin elementos o variables asociadas, que es causado por sus indicadores o ítems y no al contrario (Aldás Manzano, 2016). Para abordar esta situación, se ha optado por el enfoque denominado *build-up approach*, representado en dos pasos (Hair et al., 2017).

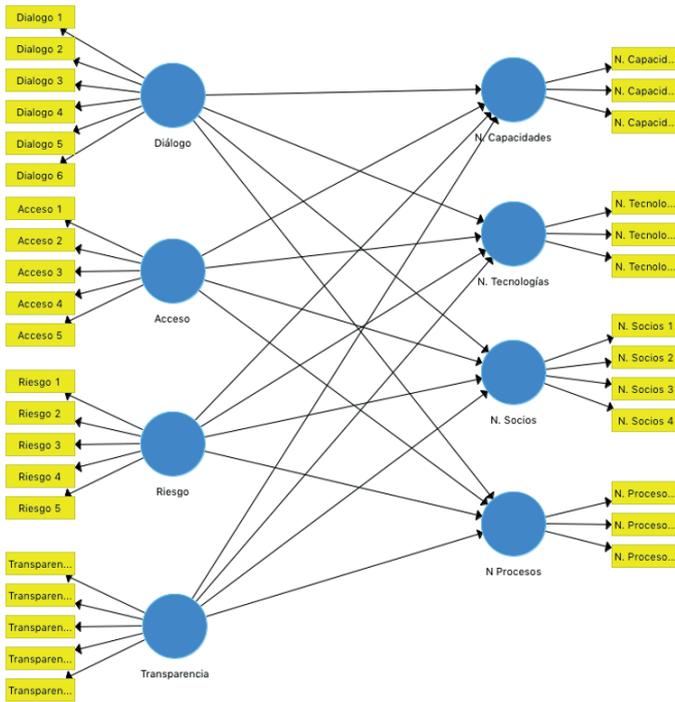
Figura 3. Modelo inicial



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del software SmartPLS.

En el primer paso, se eliminaron los constructos de segundo orden (cocreación de valor y creación de valor), lo que provoca que las dimensiones reciban y envíen las mismas relaciones estructurales que tenían antes de eliminar los constructos de segundo orden (figura 4), al resto de variables del modelo; y en el segundo paso, después de estimar el modelo sin constructos de segundo orden y conservando las relaciones de estructura, se han utilizado las dimensiones como ítems de los constructos de segundo orden, lo que genera un modelo en el cual los constructos de primer orden se convierten en los ítems de los constructos de segundo orden (figura 2), lo que desvirtúa cualquier variable no identificable.

Figura 4. Modelo de relaciones



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del *software* SmartPLS.

Finalmente, la figura 2 muestra cómo las dimensiones forman los constructos cocreación de valor y creación de valor; de esta manera, el modelo ha superado los inconvenientes generados por las variables fantasmas representadas en la falta de ítems de los constructos de segundo orden. Es así como el modelo cumple con los criterios mínimos para estimar el componente externo del instrumento de medida y el componente interno estructural.

RESULTADOS

A partir del modelo estructural propuesto para la relación entre los constructos de *cocreación de valor* y *creación de valor* (figura 2), se analizan los postulados de Hair et al. (2017) para validar los estudios en PLS-SEM. Allí se adoptaron las siguientes etapas para la medición y análisis del modelo: i) validez del instrumento de medida para constructos formativos: peso e importancia del indicador, y multicolinealidad; y ii) medición del modelo estructural: valor de los coeficientes de determinación, importancia de las relaciones estructurales y relevancia predictiva. La tabla 8 establece los criterios mínimos para medir y analizar el modelo, a través del método estadístico PLS-SEM.

Modelo de medición

A partir del instrumento de medida para constructos formativos, se validó la relevancia de los pesos mediante las ponderaciones de las cargas. La tabla 9 muestra que las dimensiones Diálogo, Transparencia, Nuevas capacidades y Nuevos procesos son sido significativas ($p < 0,001$), las otras dimensiones (Acceso, Riesgo, Nuevas tecnologías y Nuevos socios) no lo son. Por lo tanto, es necesario evaluar la carga de pesos no significativos. Según Hair et al. (2014), la dimensión se conserva si la carga es alta ($> 0,5$) o si es significativa (incluso si la carga no es alta). Al aplicar este criterio en indicadores que no han alcanzado el peso significativo propuesto por Hair et al. (2014), se observa que las dimensiones cumplen con la carga alta (tabla 9).

Tabla 9. Instrumento de medida para constructos formativos

| Constructos de segundo orden | Dimensiones | Estadísticas de colinealidad | | Pesos-cargas | | |
|------------------------------|--------------------|------------------------------|-------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|
| | | TOL | VIF | Significatividad de los pesos | Beta de Cargas | Significatividad de las cargas |
| Cocreación de valor | Diálogo | 0,33 | 2,999 | 0,000 | 0,919 | 0,000 |
| | Acceso | 0,38 | 2,640 | 0,629 | 0,803 | 0,000 |
| | Riesgo | 0,30 | 3,364 | 0,046 | 0,897 | 0,000 |
| | Transparencia | 0,30 | 3,377 | 0,001 | 0,932 | 0,000 |
| Creación de valor | Nuevas capacidades | 0,52 | 1,930 | 0,000 | 0,920 | 0,000 |
| | Nuevas tecnologías | 0,44 | 2,256 | 0,187 | 0,759 | 0,000 |
| | Nuevos socios | 0,50 | 2,006 | 0,682 | 0,625 | 0,000 |
| | Nuevos procesos | 0,38 | 2,649 | 0,000 | 0,893 | 0,000 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del *software* SmartPLS.

Modelo estructural

Para analizar la hipótesis en el modelo final (figura 2) se identifica la capacidad predictiva del modelo evaluado según Hair et al. (2013) en los siguientes tres aspectos: i) el valor del coeficiente de determinación (R^2) de la creación de valor; ii) la relevancia predictiva (Q^2) de la misma variable, y en el caso de alcanzar lo anteriormente establecido (i y ii), se procede al siguiente aspecto, que es iii) evaluar la importancia de las relaciones estructurales. Los resultados del *software* SmartPLS que utilizan la función de algoritmo PLS han demostrado que el valor de R^2 ha sido estadísticamente significativo con indicador relevante y moderado para la variable creación de valor ($R^2 = 0,621$), por lo que se pueden hacer inferencias al respecto (Hair et al., 2017). Para realizar la evaluación de Q^2 , se ha utilizado el procedimiento de remuestreo denominado *Blindfolding* ejecutado con Smart-PLS. Los resultados han demostrado que la variable dependiente

creación de valor ($Q2 = 0,377$) tiene una relevancia predictiva mayor que cero ($Q2 > 0$) (Hair et al., 2017).

Después de verificar la relevancia predictiva, el siguiente paso fue probar la hipótesis. Este procedimiento se realizó por medio del software SmartPLS utilizando el cálculo *Bootstrapping* y de esta forma se obtuvo el coeficiente de la trayectoria y el valor correspondiente *t*. La tabla 10 destaca la hipótesis H1, que ha sido significativa ($p < 0,001$) al realizar estimaciones utilizando el método PLS-SEM. Por lo tanto, con base en los resultados del coeficiente de trayectoria del modelo estructural, se confirma que el modelo DART de *cocreación de valor* impacta directa y positivamente la *creación de valor* del deporte (H1: $\beta = 0,788$).

Tabla 10. Resultados de las pruebas significativas de los coeficientes de trayectoria del modelo estructural

| Hipótesis | Relación estructural | Coefficiente path | t valor | Conclusión |
|-----------|---|-------------------|---------|------------|
| H1 | Cocreación de valor > Creación de valor | 0,788*** | 28,287 | Soportada |

Nota. Indicador significativo path: *** $p < 0,001$.

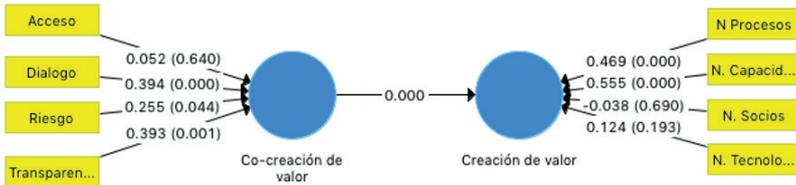
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del software SmartPLS.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

A partir del estudio se identificó como resultado del análisis del modelo final que las dimensiones Diálogo ($\beta = 0,394$) y Transparencia ($\beta = 0,393$) del constructo *cocreación de valor* para las ligas deportivas de Antioquia son las que reciben el mayor impacto positivo al momento de crear valor para una organización deportiva, en comparación con las dimensiones Acceso ($\beta = 0,052$) y Riesgo ($\beta = 0,255$). Ahora, las dimensiones Nuevas capacidades ($\beta = 0,555$) y Nuevos procesos ($\beta = 0,469$) son las que presentan mayor impacto a la hora de crear valor dentro de las organizaciones deportivas, contrario a las dimensiones Nuevos socios ($\beta = 0,038$) y Nuevas tecnologías ($\beta = 0,124$). Lo anterior

se esboza de manera gráfica en la figura 5, en donde los resultados para β se hallan en los datos externos visualizados.

Figura 5. Análisis del modelo final



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del software SmartPLS.

Siguiendo la LDS de Vargo y Lusch (2004), este estudio muestra el beneficio de comprometerse con las partes interesadas en la cocreación de valor en organizaciones deportivas. Prahalad y Ramaswamy (2004) y Taghizadeh et al. (2016) han enfatizado el modelo DART de cocreación de valor para incrementar el valor en las organizaciones. En este orden de ideas y según lo propuesto por Wemmer et al. (2016), el presente estudio muestra los beneficios de la innovación en los clubes deportivos, especialmente para los clubes de aficionados en Colombia.

Por otro lado, este estudio presenta limitaciones en diferentes factores. Primero, la unidad de análisis para esta investigación fue recolectada en congresos y reuniones deportivas, así como el envío de correos electrónicos a varios grupos deportivos. En consecuencia, la población de la muestra puede no haber sido representativa de la población total de clubes deportivos actuales en el departamento de Antioquia. La falta de representatividad de la población de la muestra limita la generalización de los resultados.

Adicionalmente, este estudio tiene limitaciones en cuanto a la novedad de investigar la relación entre la *cocreación de valor* y la *creación de valor* en organizaciones deportivas en el contexto colombiano. La muestra del estudio se centró en Antioquia, que se considera con el desarrollo deportivo más alto en el país.

Por lo tanto, los resultados pueden diferir en otras regiones de Colombia con menos desarrollo deportivo. Así mismo, el instrumento utilizado para la recopilación de datos se presentó en el idioma español, a pesar de que se creó en el idioma inglés. Las escalas y unidades de medida utilizadas en el instrumento se han contextualizado para los clubes *amateur*, por lo que es necesario validarlos en estudios similares.

Por su parte, investigaciones futuras podrían centrarse en estudiar el impacto de la cocreación de valor sobre del incremento de valor de organizaciones deportivas que no sean del departamento de Antioquia. Este enfoque podría hacer posibles las comparaciones y así comprender el fenómeno. Además, es necesario probar el modelo en clubes *amateur* en otros países en desarrollo de América del Sur, con el fin de implementar los hallazgos expuestos de manera que ayuden a los gerentes deportivos a definir e implementar una estrategia para tomar mejores decisiones estratégicas, de acuerdo con las prioridades requeridas para lograr sus objetivos misionales. Ahora bien, la incorporación de conceptos sobre la creación de valor y la cocreación, hacen innegable la relevancia de ahondar en investigaciones futuras sobre la complejidad de los efectos de estos y otros enfoques en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (Ratten, 2016). No obstante, en los estudios sobre creación de valor en productos, servicios o actividades juega un papel superlativo el contexto, es decir, la región geográfica en donde se desarrolla la investigación (Ratten, 2016).

REFERENCIAS

1. Achtenhagen, L., Melin, L., y Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>

2. Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases*. Routledge.
3. Agrawal, A. K., y Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1-2). <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001>
4. Aldás Manzano, J. (2016). *Modelización estructural con PLS-SEM: constructos de segundo orden*. ADD.
5. Bendapudi, N., y Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
6. Casadesus-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
7. Chiu, W., Won, D., y Bae, J. (2019). Customer Value Co-creation Behaviour in Fitness Centres: How Does it Influence Customers' Value, Satisfaction, and Repatronage Intention? *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), 32-44. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1579666>
8. Clauss, T. (2016). Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
9. Czaja, R., y Blair, J. (2005). *Designing Surveys. A Guide to Decisions and Procedures* (2.^a ed.). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412983877>
10. Demil, B., y Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
11. Di Gangi, P. M., y Wasko, M. (2009). Open Innovation through Online Communities. En W. R. King (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 199-213). Springer.
12. Dyer, J. H., y Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>

13. Edvardsson, B., Tronvoll, B., y Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
14. Eggert, A., Ulaga, W., y Schultz, F. (2006). Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>
15. Etgar, M. (2008). A Descriptive Model of the Consumer Co-production Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1>
16. Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
17. Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., y Bitner, M. J. (2013). Customer Positivity and Participation in Services: an Empirical test in a Health Care Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338-356. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0307-4>
18. Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61, 101-107
19. Gómez, S., Kase, K., y Urrutia, I. (2010). *Value Creation and Sport Management*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511762765>
20. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3.^a ed.). Wiley.
21. Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
22. Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534, <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>

23. Grönroos, C., y Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
24. Grönroos, C. y Gummerus, J. (2014). The Service Revolution and its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(3), 206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
25. Gummesson, E., y Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
26. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2017). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2.^a ed.). SAGE.
27. Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
28. Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., y Kuppelwieser, V.G. (2014) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
29. Hedlund, D. P. (2014). Creating Value Through Membership and Participation in Sport Fan Consumption Communities. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 50-71. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865775>
30. Hibbert, S., Winklhofer, H., y Temerak, M. S. (2012). Customers as Resource Integrators: Toward a Model of Customer Learning. *Journal of Service Research*, 15(3), 247-261. <https://doi.org/10.1177/1094670512442805>
31. Huarng, K. H. (2013). A Two-tier Business Model and its Realization for Entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66(10), 2102-2105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.036>

32. Ind, N., y Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>
33. Johnson, M. W., Christensen, C. M., y Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
34. Koen, P. A., Bertels, H. M. J. y Elsum, I. R. (2011). The Three Faces of Business Model Innovation: Challenges for Established Firms. *Research-Technology Management*, 54(3), 52-59. <https://doi.org/10.5437/08953608X5403009>
35. Kolyperas, D., Maglaras, G., y Sparks, L. (2019). Sport Fans' Roles in Value Co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201-220. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1505925>
36. Lambert, D., y Enz, M. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1588-1625. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.736877>
37. Lee, S. M., Olson, D. L., y Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergencomics, Collaboration, and Co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817-831. <https://doi.org/10.1108/00251741211227528>
38. Lepak, D. P., Smith, K. G., y Taylor, M. S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. <http://tpayne.ba.ttu.edu/Graduate/MGT5391/Lepak2007.pdf>
39. Liu, A. H., Leach, M. P., y Bernhardt, K. L. (2005). Examining Customer Value Perceptions of Organizational Buyers when Sourcing from Multiple Vendors. *Journal of Business Research*, 58(5), 559-568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.010>
40. Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F., y Kohler, T. (2013). Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37. <https://doi.org/10.1108/02756661311310431>
41. McDonald, H., y Karg, A. J. (2014). Managing Co-creation in Professional Sports: The Antecedents and Consequences of Ritualized Spectator Behavior. *Sport Management Review*, 17(3), 292-309. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.07.004>

42. Mobley, L. E. (2015). *Openness to Co-creation of Value through the Lens of Generational Theory* [tesis doctoral, Claremont Graduate University]. Proquest. <https://www.proquest.com/openview/6483fc94883038fa6ea62a447a36673c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
43. Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
44. Ogawa, S., y Piller, F. T. (2006). Reducing the Risks of New Product Development. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 65-71. <http://edit752.pbworks.com/f/ReducingNPD-Risks.pdf>
45. Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
46. Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
47. Payne, A. F., Storbacka, K., y Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
48. Payne, A. y Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159-182. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00192>
49. Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
50. Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2002). The Co-Creation Connection. *Strategy+Business*, (27), 1-12. <https://www.strategy-business.com/media/file/18458.pdf>
51. Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy y Leadership*, 32(3), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>

52. Priem, R. L. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464055>
53. Ratten, V. (2016). Sport Innovation Management: Towards a Research Agenda. *Innovation: Management, Policy y Practice*, 18(3), 238-250. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1244471>
54. Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M. (2015). *Smart PLS 3. SmartPLS GmbH* (versión X) [software de computador]. SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
55. Roser, T., DeFillippi, R., y Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20-41. <https://doi.org/10.1108/09555341311287727>
56. Rudd, A. y Johnson, R. B. (2010). A Call for More Mixed Methods in Sport Management Research. *Sport Management Review*, 13(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.06.004>
57. Saarijärvi, H., Kannan, P. K., y Kuusela, H. (2013). Value Co-creation: Theoretical Approaches and Practical Implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
58. Sawhney, M., Wolcott, R. C., y Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75-81. <http://marketing.mitsmr.com/offers/BX/47314-The-12-Different-Ways-for-Companies-to-Innovate.pdf>
59. Shafer, S. M., Smith, H. J., y Linder, J. C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
60. Stieler, M., Weismann, F., y Germelmann, C. C. (2014). Co-destruction of Value by Spectators: The Case of Silent Protests. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 72-86. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865249>
61. Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111-147.

62. Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I., y Rahman, S. A. (2016). Scale Development and Validation for DART Model of value Co-creation Process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 24-35. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0033>
63. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
64. Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
65. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., y Lauro, C. (2005) PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
66. Tsiotsou, R. H. (2016). A Service Ecosystem Experience-based Framework for Sport Marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11-12), 478-509. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1255731>
67. Tynan, C., McKechnie, S., y Chhuon, C. (2010). Co-creating Value for Luxury Brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156-1163. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012>
68. Uhrich, S. (2014). Exploring Customer-to-Customer Value Co-creation Platforms and Practices in Team Sports. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 25-49. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865248>
69. Ulaga, W., y Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.119.qxd>
70. Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). 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>
71. Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2016). Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

72. Vargo, S. L., Maglio, P. P., y Akaka, M. A. (2008). On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
73. Voelpel, S. C., Leibold, M., y Tekie, E. B. (2004). The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape your Business Model to Leapfrog Competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276. <https://doi.org/10.1080/1469701042000212669>
74. Von Hippel, E., Ogawa, S., y De Jong, J. P. J. (2011). The Age of the Consumer-Innovator. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 27-35. <http://web.mit.edu/people/evhippel/papers/SMR%20art%20as%20pub.pdf>
75. Wemmer, F., Emrich, E., y Koenigstorfer, J. (2016). The Impact of Cooperation-based Open Innovation on Performance in Nonprofit Sports Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 341-363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164735>
76. Wikström, S. (1996). Value Creation by Company-Consumer Interaction. *Journal of Marketing Management*, 12, 359-374. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-165398>
77. Winand, M., y Hoeber, L. (2017). Innovation Capability of Non-profit Sport Organisations. En V. Ratten, y J. J. Ferreira (eds.), *Sport Entrepreneurship and Innovation* (pp. 13-30). Routledge.
78. Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., y Zintz, T. (2016). Do Non-profit Sport Organisations Innovate? Types and Preferences of Service Innovation within Regional Sport Federations. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 18(3), 289-308. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1235985>
79. Woratschek, H., Horbel, C., y Popp, B. (2014). Value Co-creation in Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.866302>
80. Xie, C., Bagozzi, R. P., y Troye, S.V. (2008) Trying to promise: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 109-122. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0060-2>

81. Yi, Y., y Gong, T. (2013). Customer Value Co-creation Behaviour: Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
82. Yoshida, M., James, J. D., y Cronin, J. J. (2013). Value Creation: Assessing the Relationships between Quality, Consumption Value and Behavioural Intentions at Sporting Events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 14(2), 51-73. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-14-02-2013-B005>
83. Zhang, J. J., Kim, M., y Pifer, N. D. (2016). Importance of Theory in Quantitative Inquiry. En G. B. Cunningham, J. S. Fink, y A. Doherty (eds.), *Routledge Handbook of Theory in Sport Management* (pp. 9-20). Routledge.
84. Zott, C., y Amit, R. (2008). The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>
85. Zott, C., y Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>