

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE APLICACIÓN DEL
CROWDSOURCING PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS
PRODUCTOS. CASO: EMPRESAS PERUANAS QUE APLICARON
LA HERRAMIENTA ENTRE LOS AÑOS 2013-2016**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

ABANTO VILLAVERDE, Fiorella Elizabeth

20110641

PALACIOS PARI, Jose Luis

20105718

Lima, 14 de diciembre de 2016

La tesis

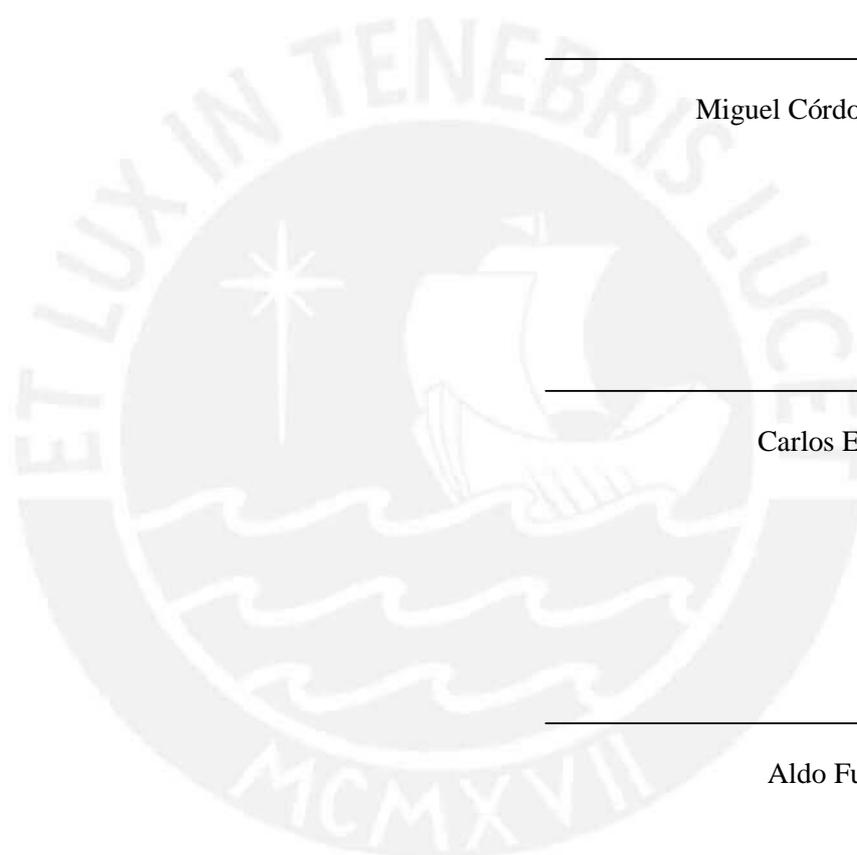
**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE APLICACIÓN DEL
CROWDSOURCING PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS. CASO:
EMPRESAS PERUANAS QUE APLICARON LA HERRAMIENTA ENTRE LOS AÑOS
2013-2016**

Ha sido aprobada

Miguel Córdova Espinoza

Carlos Escaffi Rubio

Aldo Fuertes Anaya



A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Gracias por educarme tanto académicamente, como para la vida y, sobre todo, por su incondicional apoyo impulsándome a siempre alcanzar mis anhelos.

Fiorella Abanto

A mi madre, por haber sido mi pilar fundamental en toda mi vida y carrera universitaria.

Gracias por tu sacrificio y tu preocupación que lograron que pueda convertirme en un profesional. Agradezco también a cada persona que contribuyó directa o indirectamente con la construcción de esta tesis; así como a mis amigos más cercanos que me ayudaron en toda mi etapa universitaria.

Jose Palacios



Dedicamos un agradecimiento especial a Wendy Manrique Zambrano, juntos construimos esta tesis, nos ayudaste a lo largo de todo el camino y por eso te debemos mucho.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Antecedentes de la investigación.....	3
2. Definición del problema	3
3. Propósito de la investigación.....	4
4. Importancia de la investigación.....	4
5. Naturaleza de la investigación.....	6
6. Preguntas de la investigación	7
7. Limitaciones de la investigación	7
8. Delimitaciones de la investigación.....	7
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
1. Marco Teórico	9
1.1. El Marketing, proceso, necesidades y deseos	9
1.2. <i>Crowdsourcing</i>	13
1.3. Redes Sociales	31
2. Marco Contextual	34
2.1. Casos internacionales	34
2.2. Experiencia nacional	38
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
1. Diseño de investigación	40
2. Justificación del diseño	42
3. Pregunta de investigación.	43
4. Selección de casos	43
4.1. Muestreo	44
4.2. Estrategias	47
5. Procedimiento de la recolección de datos	47
5.1. Protocolo del caso	47
5.2. Casos piloto	48
5.3. Fuentes de evidencia	48
5.4. Esquemas de las fuentes de evidencia	48
6. Instrumentos	49
7. Análisis e interpretación de datos	50
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
1. Análisis de Resultados de los Casos de Estudio	52
1.1. Análisis Individual	52
1.2. Análisis Transversal	61
2. Análisis de Resultados de las Empresas Potenciales	68
2.1. Análisis Individual	68
2.2. Análisis Transversal	72
3. Análisis de Resultados de los Grupos Focales	74
CAPÍTULO 5: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE APLICACIÓN DEL CROWDSOURCING PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL PERÚ	78
1. Acerca de la tarea	78
2. <i>Acerca del crowd</i>	81
3. Acerca de la motivación e incentivos	82
4. Acerca de la plataforma	83
5. Acerca de la interacción y resultados	84

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
1. Conclusiones	86
1.1. Sobre el objetivo del estudio	86
1.2. Sobre la metodología empleada	86
1.3. Sobre el análisis transversal de las empresas del estudio de casos	87
1.4. Sobre el análisis transversal de las potenciales empresas	89
1.5. Sobre los Grupos Focales	90
1.6. Sobre los lineamientos estratégicos	92
2. Contribuciones	96
2.1. Contribuciones teóricas	96
2.2. Contribuciones prácticas	96
3. Limitaciones	97
4. Recomendaciones	97
4.1. Recomendaciones prácticas	97
4.2. Recomendaciones para futuras investigaciones	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXO A: Matriz de consistencia	108
ANEXO B: Información secundaria sobre Ox	111
ANEXO C: Información secundaria sobre Toulouse Lautrec	112
ANEXO D: Información secundaria sobre Oechsle	115
ANEXO E: Información secundaria sobre Bembo	118
ANEXO F: Información secundaria sobre Belcorp	121
ANEXO G: Información secundaria sobre Cineplanet	124
ANEXO H: Información secundaria sobre Nestlé	128
ANEXO I: Información secundaria sobre Glaxosmithkline	130
ANEXO J: Información secundaria sobre Mead Johnson	134
ANEXO K: Guía de entrevista caso piloto	138
ANEXO L: Formato carta de consentimiento	140
ANEXO M: Guía de entrevista a empresas del estudio de casos	141
ANEXO N: Guía de entrevista a potenciales empresas	143
ANEXO O: Guía de desarrollo de grupo focal	145
ANEXO P: Ficha técnica de entrevistas	148
ANEXO Q: Ficha técnica de grupos focales	150
ANEXO R: Formato de sistematización para el análisis e interpretación de datos	152
ANEXO S: Información secundaria sobre las campañas de <i>crowdsourcing</i> realizadas en el Perú	155

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: Métricas de la variable tarea	40
TABLA 2: Métricas de la variable crowd	41
TABLA 3: Métricas de la variable motivación e incentivos	41
TABLA 4: Métricas de la variable plataforma	42
TABLA 5: Métricas de la variable resultados	42



LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1: Línea de tiempo iniciativas de *crowdsourcing* en el Perú 44

Figura 2: Modalidad de las iniciativas de *crowdsourcing* realizadas en el Perú 45



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio está basado en presentar lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos, herramienta que permite la participación de usuarios externos en la resolución de problemas organizacionales. Para ello, se realizará un análisis teórico y práctico sobre cinco variables específicas encontradas de dicha herramienta. Para lograr este objetivo, en primer lugar, se realizará un análisis teórico del Marketing y la creación de nuevos productos, así como de los gustos y preferencias de los consumidores. Luego, se definirá qué se entiende actualmente por *crowdsourcing* en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Y, finalmente, se mencionarán los casos de éxito más representativos de la aplicación de la herramienta.

En segundo lugar, se realizará una investigación exploratoria en la que se analizarán cinco variables: la tarea, el *crowd*, la motivación e incentivos, la plataforma, y la interacción y resultados. Para esto, se trabajará con dos grupos de organizaciones y con el público objetivo de las campañas realizadas, al cual denominaremos *crowd*. En el primer caso, se involucrará a cuatro organizaciones que han aplicado la herramienta en los últimos cuatro años, explorando su experiencia en base a las cinco variables antes mencionadas para conocer cómo se ha desarrollado hasta el momento la aplicación del *crowdsourcing*. En el segundo caso, se analizarán cinco empresas de diversos sectores económicos, con potencialidad de aplicar la herramienta, con la finalidad de comprobar la validez y predisposición de éstas a aplicar la misma, y encontrar aspectos nuevos a considerar y a mejorar sobre las variables estudiadas. Y, en el tercer caso, se estudiará la experiencia de participantes de concursos de *crowdsourcing* pasados, conociendo sus gustos, preferencias y experiencias, las mismas que estarán más relacionados a las variables *crowd*, y motivación e incentivos.

Por último, a través de lo recopilado, tanto en el análisis teórico como práctico, se establecerán lineamientos que permitan direccionar los recursos de las organizaciones que deseen implementar campañas de *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el futuro.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad establecer lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing*, herramienta que permite a las organizaciones externalizar una necesidad organizacional, enfocándolo en la generación de nuevos productos; y su relevancia se establece en dos aspectos: primero, en que la herramienta permite disminuir el desnivel existente entre los verdaderos deseos de las personas y lo que las empresas creen que éstas quieren, en la medida que son los propios clientes los que proveen las ideas para los nuevos productos; y segundo, en que, hasta el momento, no existe literatura suficiente sobre el *crowdsourcing* en el Perú, tanto a nivel de conocimiento de la herramienta por parte de las empresas como a nivel de ejecución de la herramienta por parte de éstas.

En ese sentido, el presente estudio abarca tres aristas fundamentales: 1) el análisis de la experiencia de las empresas peruanas que aplicaron el *crowdsourcing* entre los años 2013 – 2016 (Ox, Toulouse Lautrec, Oechsle y Bembos), ya que este periodo ha sido en el que más se explotó la herramienta en el contexto nacional; 2) el análisis de empresas representativas de diferentes sectores con potencialidad de aplicación de la herramienta (Belcorp, Nestlé, Cineplanet, Mead Johnson y GlaxoSmithKline); y 3) el análisis de los participantes de las campañas de *crowdsourcing* analizadas. Asimismo, la investigación se realiza contrastando cinco variables de la herramienta identificadas en las referencias bibliográficas existentes contra la experiencia en el Perú. Todo ello, con la finalidad de que empresas que operan en el país conozcan el *crowdsourcing*, las experiencias que se han tenido con su aplicación hasta el momento y que, de optar por utilizarlo en el futuro, puedan direccionar sus recursos al momento de hacerlo.

Para realizar la investigación, en el primer capítulo, se muestran los objetivos y preguntas que guiarán el estudio y se especifican las limitaciones y delimitaciones del mismo. En el segundo capítulo, se explica a profundidad el tema principal del estudio: el *crowdsourcing* enfocado, específicamente, en la generación de nuevos productos, mediante una perspectiva de Marketing. A través de dicha revisión, se identifican las cinco variables que acompañarán al estudio: la tarea, el *crowd*, la motivación e incentivos, la plataforma, y la interacción y resultados.

En el tercer capítulo, se presenta el sustento metodológico que sigue la investigación, la cual es una investigación exploratoria con enfoque cualitativo, siendo la principal herramienta utilizada la entrevista a profundidad, y en menor medida, el grupo focal. Posteriormente, y siguiendo la metodología planteada, en el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos en el estudio, dividiéndolos en los tres ámbitos de estudio: las empresas del estudio de caso, las empresas potenciales y los participantes de campañas de *crowdsourcing*. Cabe resaltar que, para

los dos primeros casos se realizan análisis individuales y un análisis transversal donde se establecen similitudes y diferencias entre cada una de las empresas; y, para el último, se exponen los principales *insights* encontrados en los grupos focales realizados.

En el quinto capítulo, se presentan los lineamientos estratégicos, parte fundamental de la investigación, planteando recomendaciones frente a las actuales aplicaciones de la herramienta en el Perú, las cuales han sido realizadas, en su mayoría, intuitivamente o teniendo como base modelos internacionales, sin considerar aspectos propios de nuestro contexto. Los lineamientos en cuestión, consideran tanto la información teórica, las experiencias de las empresas de los casos de estudio e información secundaria sobre las mismas, la percepción de las empresas potenciales y el perfil y motivaciones de los participantes de campañas de *crowdsourcing*. Ello con el objetivo de presentar un diagrama holístico, que es mucho más provechoso para las empresas que basarse en el punto de vista de solo uno de los actores involucrados.

Por último, como resultado del análisis previamente detallado, se proponen recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas al *crowdsourcing*. Y, del mismo modo, se plantean recomendaciones sobre la herramienta con el objetivo de hacerla una alternativa útil y potencialmente replicable en empresas de diversos sectores del mercado peruano.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo de la presente investigación tiene por objetivo mostrar qué es lo que se va a desarrollar dentro de la misma; es decir, explica en detalle los antecedentes de la investigación, la definición del problema de estudio, el propósito de la investigación, la importancia del tema, la naturaleza de la investigación y las preguntas del estudio. Asimismo, se definen las limitaciones y delimitaciones de la investigación.

1. Antecedentes de la investigación

Para la mayoría de organizaciones, el conocimiento de sus clientes es uno de sus pilares fundamentales; ello, sobre todo, por dos aspectos: 1) porque es una condición básica para la elaboración de sus estrategias de creación de valor, y 2) porque les sirve como insumo para diseñar propuestas que realmente puedan satisfacer las necesidades de los mismos. Por ello, la relación que las empresas mantienen con sus clientes es muy importante, ya que, es mediante dicha interacción que éstas logran conseguir información valiosa acerca de sus necesidades.

En el pasado, las empresas no mantenían un contacto directo con el cliente, sino que su relacionamiento se daba, principalmente, a través de medios masivos de comunicación como la televisión y la radio. Sin embargo, hace algún tiempo se ha dado una revolución en la forma y cantidad de canales de comunicación y, en consecuencia, en la forma de relacionamiento con los clientes. Frente a ello, en la actualidad, la forma en la que las empresas se relacionan con su público ha cambiado de ser de tipo unidireccional a ser bidireccional. Esto se debe, en gran medida, al uso masivo de Internet y redes sociales, ya que a partir de estos medios es que los usuarios tienen la posibilidad de estar más cerca los unos de los otros y de poder compartir, difundir y crear información. A partir de lo mencionado, se puede observar la importancia de conocer realmente a los clientes.

2. Definición del problema

De acuerdo a un estudio realizado por Product Development & Management Association's - PDMA (2013), se pudo demostrar que la tasa de fracaso de nuevos productos se encontraría entre 35% a 49% dependiendo del sector. Esta cifra desalienta la creación de nuevos productos pues involucra mucho riesgo. Al respecto, Adair (1992, citado en Schnarch, 2005) señala que es muy difícil, si no imposible, innovar sin aceptar un elemento de riesgo, además señala que se puede calcular y ajustar la exposición a este de acuerdo a los recursos; mas no se puede eliminar todo el riesgo y seguir considerándose como innovadores y creativos. De acuerdo a Taylor (1983), una de las razones más importantes por las que estos nuevos productos fallan es porque no hay una correcta investigación de mercados. Incluso, otros autores como

Kuczmariski (1997) señalan que la principal razón por la que los nuevos productos fracasan es la falta de capacidad para comprender las necesidades del mercado.

Además, un estudio realizado por CMO (Chief Marketing Officer) Council y Penton Media en el 2014 indica que, aproximadamente, solo la mitad de las empresas en Norteamérica cuenta con información suficiente de su cliente concerniente a su comportamiento y satisfacción. Es más, el 40% de las empresas y profesionales encuestados afirma que solo cuenta con información básica de sus clientes. En el Perú, existe una brecha de información aún más amplia entre los deseos y preferencias de los consumidores y lo que las empresas interpretan. Esto ocasiona que las empresas, a pesar de buscar ofrecer el mejor producto para sus clientes, no logran satisfacerlos plenamente, lo que conlleva a que sus productos no logren los resultados esperados.

3. Propósito de la investigación

Una herramienta que ayuda a entender mejor las necesidades de los clientes es el *crowdsourcing*, que permite externalizar un problema organizacional al *crowd* o multitud. Los problemas a resolver pueden ser muy diversos, así como las soluciones a encontrar. Sin embargo, si bien las investigaciones sobre *crowdsourcing* son cada vez mayores, lo cierto es que éstas solo se dan en el ámbito internacional, sobre todo en los países desarrollados. En los países en desarrollo, especialmente en Latinoamérica, los estudios existentes sobre la herramienta son escasos, por no decir inexistentes, y, por ende, la información que se maneja sobre su aplicación y desarrollo es bastante limitada. Esto representa un problema para entender los aspectos que deben ser considerados para su aplicación, dado que las motivaciones de las personas y de las empresas varían considerablemente en diferentes contextos. Es por lo anterior la necesidad de contextualizar la aplicación del referido concepto a la realidad local, pues aún no existe en Perú un estudio que permita conocer cómo aplicar la herramienta en cuestión.

El propósito del presente estudio es establecer lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú, con el objetivo de que diversas organizaciones puedan obtener información y conocimiento acerca de la herramienta y, en el futuro, orientar mejor sus recursos si deciden aplicarla. Para ello, se mostrarán las características del *crowdsourcing* a través de cinco métricas de implementación de la herramienta: la tarea, el *crowd*, la motivación e incentivos, la plataforma, y la interacción y resultados. Además, se analizarán las características de cada sub-objetivo a partir de la literatura existente sobre el *crowdsourcing*.

4. Importancia de la investigación

Establecer los lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos es importante por diversas razones:

En primer lugar, todas las empresas buscan consolidarse en el mercado y obtener la rentabilidad deseada. Sin embargo, cumplir con este objetivo no es fácil, ya que todas aspiran a lo mismo. Esto genera alta competencia en el mercado y empuja a las empresas a innovar o, en algunos casos, morir en el intento. Tal consolidación se logra a partir de la aceptación de los productos que éstas ofrecen a sus clientes. Es así que “la vida de una empresa suele depender de cómo concibe, produce y vende productos nuevos” (Kerin Hartley & Rudelius, 2008, p. 254). Partiendo de esta idea, podemos afirmar que la creación de nuevos productos es un elemento esencial para que las empresas se diferencien de sus competidores y afiancen las relaciones que tienen con sus clientes.

En segundo lugar, para desarrollar un nuevo producto, las empresas tienen dos caminos. Por un lado, pueden basarse en métodos tradicionales que ya han sido bastante estudiados, o bien optar por una opción innovadora. De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación de Gestión y Desarrollo de Productos (2004, citado en Castellion & Markham, 2013), se pudo demostrar que la tasa de fracaso de nuevos productos se encontraría entre 35% a 49% dependiendo del sector. Esta cifra desalienta la creación de nuevos productos pues involucra mucho riesgo. Por ello, a pesar de que las empresas son conscientes de la necesidad de innovar para mantenerse vivas en el mercado, prefieren no hacerlo por miedo a salir de su zona de confort y a evitar todos los posibles riesgos asociados al cambio.

En tercer lugar, los consumidores ya no son solo compradores de productos, sino que se han convertido también en co-creadores de valor (Djelassi & Decoopman, 2013). Esto se da en la medida en que existen nuevos medios como el Internet, que permiten que las personas tengan la posibilidad de comunicarse con las marcas y entre sí; lo que se denomina por algunos autores como un “triálogo” (Stielstra, 2008). Así pues, muchas de las acciones relacionadas con las etapas del ciclo de vida del producto pueden ser externalizadas, lo cual representaría una oportunidad de crear vínculos con los clientes, a la vez que se soluciona un problema organizacional.

En este contexto, el *crowdsourcing* es una herramienta que permite que los clientes sean partícipes del proceso de creación de valor de un producto o servicio y se involucren de manera más directa con la organización. De acuerdo a Jeffrey Grau (2011), las empresas tienden a adoptar un enfoque de adentro hacia fuera sobre la co-creación, pero los que adoptan un enfoque de afuera hacia adentro, escuchando y observando a los clientes, están en condiciones de descubrir formas de crear valor mutuo. Además, según Daren Brabham (2008), se puede usar al *crowdsourcing* como modelo estratégico de externalización de tareas, atrayendo a una multitud de gente interesada y motivada por la imagen y valores de la organización, de modo que se logren soluciones más innovadoras y de mayor valor que con métodos tradicionales de *outsourcing* o, incluso, si es que la misma empresa asume directamente la tarea. Así pues, el

crowdsourcing es una herramienta de creación de nuevos productos alternativa al método tradicional, que permite que las empresas puedan satisfacer mejor las necesidades de sus clientes y así disminuir el riesgo de fracaso de los mismos.

De esta manera, con la aplicación del *crowdsourcing*, que permite que personas ajenas a la organización participen en procesos internos, se estaría reduciendo un desnivel que existe entre lo que los consumidores desean y lo que las empresas creen que los consumidores desean. A lo largo de este estudio, el enfoque será el *crowdsourcing* aplicado a la creación de nuevos productos, que permite que los clientes de una empresa puedan participar en el proceso de desarrollo de nuevos productos a través de la generación de ideas y conceptos, y de la selección y evaluación de productos.

No obstante, a pesar de que existe literatura disponible sobre *crowdsourcing*; aún no existe ningún estudio enfocado en el mercado peruano para el desarrollo de esta herramienta en la creación de nuevos productos. Situación que genera que las empresas que la han aplicado se hayan basado en los modelos existentes en el extranjero, y, en algunos casos, sin realizar modificación alguna y sin considerar las variables que rigen en el contexto nacional. Por ello, con la presente investigación se busca establecer lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de un nuevo producto en el Perú, para, con ello, poder ayudar a que las empresas que quieran aplicar esta herramienta, estén direccionadas al momento de hacerlo.

5. Naturaleza de la investigación

La investigación tiene un propósito exploratorio y ha utilizado el enfoque cualitativo para determinar cómo se puede direccionar la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el contexto nacional. Por ello, la estrategia cualitativa utilizada fue la de estudio de casos, la cual es apropiada por la siguiente razón: “permite responder apropiadamente a las preguntas de cuál y cómo” (Yin 2003, citado en Avolio, 2015 p.32). Asimismo, se han examinado casos múltiples puesto que permiten mayor evidencia que un solo caso, generan un estudio más completo y elevan la confiabilidad de los resultados (Yin 2003, citado en Avolio, 2015).

Además, debido a que no existe un estudio previo de aplicación del *crowdsourcing* en el Perú, la muestra ha sido construida utilizando la estrategia de muestreo completo. Ello debido a que la muestra ha sido estructurada para reflejar la totalidad de casos encontrados en los últimos cuatro años considerando las siguientes dimensiones: tipo de tarea, público objetivo, motivación e incentivos, plataforma, e interacción y resultados. Del mismo modo, el principal instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista a profundidad. Cabe resaltar que, dichas

entrevistas fueron realizadas siguiendo una guía de preguntas establecidas y sustentadas con la grabación y transcripción de las mismas.

6. Preguntas de la investigación

La pregunta central de la presente investigación es la siguiente: ¿cómo se puede direccionar la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú?

Bajo esa lógica, el estudio es una exploración cualitativa de la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú, en el que se intenta determinar: a) cómo debe definirse la tarea de la campaña de *crowdsourcing* y cuáles son las principales características que ésta debe tener; b) cuál es el público objetivo al que debe estar dirigido la campaña de *crowdsourcing*; c) cuáles son los principales incentivos que motivan a las personas a participar en campañas de *crowdsourcing*; d) qué tipo de plataforma debe elegirse para realizar una campaña de *crowdsourcing*; y e) cómo deben manejarse las relaciones en la campaña de *crowdsourcing*, tanto de la empresa con los participantes, como la de los participantes entre pares.

7. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones del presente estudio, por estar fuera del control de los investigadores, son las siguientes: a) al ser un estudio netamente cualitativo, no se realizan generalizaciones estadísticas sobre la población analizada; b) la recolección de datos está basada, sobre todo, en entrevistas a profundidad, y los entrevistados podrían no haber compartido los resultados reales que obtuvieron las empresas al aplicar el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos; y c) una de las dificultades de investigar a las personas que participaron en las campañas de *crowdsourcing* de las empresas del estudio de casos fue la falta de información acerca de las mismas, ya que ello hizo que no se pudieran construir muestras representativas sobre esta población específica; por ello, se optó por un muestreo de propósito en la investigación, a pesar de que éste reduce la generalización de los resultados obtenidos.

8. Delimitaciones de la investigación

Las delimitaciones de la investigación, y, por ende, las que determinan el alcance de la misma, son las siguientes: a) el estudio fue realizado en Lima Metropolitana, y los resultados solo son válidos para esta ciudad; b) el estudio de casos solo analiza empresas de los sectores textil, educación, *retail* y comida rápida, ya que empresas de estos sectores fueron las que aplicaron el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos; sin embargo, para ampliar la muestra, también se analizaron los sectores consumo masivo, cosméticos, entretenimiento y farmacéutico como posibles nichos de aplicación de la herramienta; c) no existe una definición única y que sea aceptada de manera genérica de lo que es el *crowdsourcing*, el estudio lo define

como una herramienta utilizada por las empresas para externalizar necesidades organizacionales, y, en este caso, específicamente para la creación de nuevos productos; d) se consideran a empresas que aplicaron el *crowdsourcing* en los últimos cuatro años (2013-2016), ya que durante estos años es que la herramienta cobró mayor fuerza en el Perú.



CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Después de haber presentado la importancia y el propósito de la presente investigación, este segundo capítulo expone la literatura existente sobre el *crowdsourcing* utilizado para la creación de nuevos productos. Para ello, ha sido dividido en dos partes: marco teórico y marco contextual; siendo la primera un esbozo de todos los temas relacionados al *crowdsourcing* directa e indirectamente, mientras que la segunda presenta los casos internacionales más representativos de la implementación del *crowdsourcing* para la creación de productos, a los cuales se hace referencia a lo largo del presente capítulo.

1. Marco Teórico

Para desarrollar el marco teórico de la investigación, el tema ha sido organizado desde los aspectos generales hasta los aspectos específicos. En primer lugar, se presenta el Marketing de manera amplia para entrar en contexto, así como los gustos y preferencias de las personas, y, luego, se detalla la herramienta del *crowdsourcing* y su aplicación para la creación de nuevos productos a mayor profundidad. A continuación, se presenta el marco teórico desarrollado:

1.1.El Marketing, proceso, necesidades y deseos

Primero, se debe entender claramente qué es el Marketing. Kotler y Armstrong (2014) definen Marketing como la administración de relaciones redituables con el cliente, así como el instrumento que ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes, pues si uno entiende sus necesidades, entonces podrá crear productos o servicios, o aplicar instrumentos que puedan ser comercializados con mucha facilidad. Del mismo modo, Staton, Etzel y Walker (1995) identifican la esencia del Marketing como una transacción o intercambio. Así pues, todas estas definiciones ayudan a entender que el Marketing busca, esencialmente, satisfacer las necesidades de las personas obteniendo un rendimiento a cambio.

Una vez definido el Marketing, es necesario conocer cómo hacen las empresas para poder cumplir con este objetivo; para ello, se describirá el proceso del Marketing propuesto por Kotler y Armstrong (2012), estos autores definen un proceso de cinco pasos, en el que los cuatro primeros están encargados de entender a sus consumidores, sus gustos, preferencias y necesidades, para crear estrategias que buscan satisfacerlos y establecer relaciones de largo plazo con ellos; la última etapa es en la que finalmente se ven los resultados. Los pasos son los siguientes:

1. Entender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes: Para ello se debe investigar a los consumidores, al mercado y administrar información de Marketing y datos del cliente.

2. Diseñar una estrategia de Marketing impulsada por el cliente: se necesita segmentar y posicionar a clientes y elegir la propuesta de valor de diferenciación o posicionamiento.

3. Elaborar un programa integrado que proporcione un valor superior: Para ello se debe diseñar los productos, marcas, precios, administrar la demanda y cadena de suministro, promocionar y comunicar.

4. Establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente: Así, crear relaciones estrechas con socios de Marketing.

5. Captar valor de los clientes para obtener utilidades y activos de ellos: Para ello se requiere crear clientes leales, permanentes y que nos ayuden a generar mayor participación de mercado.

Como se observa, el paso tres involucra la generación de valor a través de la creación de nuevos productos, para ello, es necesario primero conocer cómo una necesidad se convierte en un gusto, preferencia, en su deseo. Las necesidades describen requerimientos que las personas necesitan para poder vivir y funcionar en sociedad. En 1954 Maslow publicó “Motivación y Personalidad” en el que intentaba descubrir qué motivaba a las personas; pensaba que la gente era motivada a partir de la búsqueda de satisfacción de necesidades. La necesidad se convierte en deseo cuando se dirigen a objetos o servicios en específico, que podrían satisfacer a la misma. La demanda por algo se configura cuando existe un deseo y la habilidad de poder pagar por él. A pesar de esto, se debe entender que los mercadólogos no crean las necesidades, sino que influyen deseos (Kotler, 2000).

A partir de lo señalado, es claro que, desde la conversión de necesidad en deseo ya no se hace referencia solo a la persona, sino que ahora se trata de potenciales clientes y consumidores. Assael (1999) señala que, el comportamiento del consumidor se puede entender a través de un modelo en el que existen dos influencias en la toma de decisión: por un lado, están las necesidades, lo que el consumidor piensa sobre la marca, así como los datos demográficos, la personalidad, los modos de vida, entre otros. Por otro lado, también lo influyen el entorno de compra, su cultura, las subculturas, los grupos de amigos, familia, así como otras empresas.

Asimismo, las decisiones de los consumidores están influenciadas por tres motivos principales: primero están las diferencias individuales, en las que se observan diferencias en cuanto a la psicografía, los valores y la personalidad; los recursos que debe invertir el consumidor, como el tiempo, dinero, capacidades de recepción; la motivación y los conocimientos; así como actitudes que se dan al evaluar a una compañía. Segundo, están las influencias del entorno, como la cultura, la clase social, la familia, la influencia personal y las situaciones concretas. En tercer lugar, están los procesos psicológicos: el proceso de

información, es decir, cómo los consumidores recuperan, transforman, reproducen la información; de aprendizaje; y de cambio de actitud (Blackwell, Minard & Engel, 2002).

1.1.1. Generación de nuevos productos

En primer lugar, se debe explicar qué se entiende por un nuevo producto. Según Schnarch (2005), se pueden diferenciar tres categorías de nuevos productos: la primera son productos que son verdaderamente novedosos; es decir, productos por los cuales hay una necesidad insatisfecha y que no tienen sustitutos satisfactorios. La segunda son sustituciones o mejoras, o sea la reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa del artículo. La tercera son productos de imitación, que son nuevos para la empresa, pero no para el mercado que los conoce.

Sobre este mismo punto, Cooper (2001) los distingue de acuerdo al grado de novedad para el mercado y para la propia empresa, planteando que solo deberían catalogarse como nuevos productos, en sentido estricto, aquellos cuya novedad fuese alta en ambos sentidos, lo que representaría 10%, según su estudio. De acuerdo con este autor, más de 50% son mejoras de los productos actuales o ampliaciones de línea de productos existentes, con cierto grado de novedad; es decir, innovaciones no radicales, que también requieren adecuados procedimientos para lanzarlos con éxito. Finalmente, señala que un nuevo producto es aquel que tiene cinco años o menos dentro del mercado, o que incluye constantes mejoras.

Por otro lado, Ughamwa y Baker (1989) hablan de la innovación incremental, rediseños que permiten desarrollar nuevos productos con éxito. Esta idea es usada en 78% de las empresas que aparecen en su informe, las que hacen innovaciones basadas en pequeños cambios o mejoras continuas. Por último, Stanton (1995 citado en Schnarch, 2005), afirma que sea probable que el criterio clave para conocer si un producto es nuevo es la manera como lo percibe el mercado. Si los clientes perciben que un artículo es diferente (de los bienes competitivos que reemplaza) por ciertas características (apariencia, rendimiento, entre otros.), entonces es un producto nuevo.

En este punto, cabe resaltar que, a lo largo de la presente investigación se adoptará el enfoque de Ughmwa y Baker (1989); es decir, las innovaciones incrementales para poder producir nuevos productos a través de pequeños cambios, esto debido a que se considera que en realidad es el mercado quién decide si un producto es nuevo o no.

1.1.2. Riesgos asociados a la generación de nuevos productos

La generación de nuevos productos es una de las actividades más riesgosas dentro de una empresa; sin embargo, es también una de las más importantes. Es así que, un estudio realizado en Estados Unidos sobre el desempeño de proyectos de nuevos productos señala que

el retorno a la inversión es del 96.9%, el periodo de recuperación es bastante corto (2.49 años), (Cooper & Kleinschmidt, 1995). Datos que reafirman la relevancia de crear nuevos productos.

Algunos estudios plantean que la tasa de fracasos es de 40% para productos de consumo, 20% para productos industriales y 18% para servicios (Hopkins & Bacley, 1984). Según Urban y Hauser (1980), el promedio de probabilidad de éxito en un producto de consumo es de solo 19%. Del mismo modo, según un estudio realizado en 1997 por Ernst y Young (citado en Schnarch, 2005), 56, 67% de los productos nuevos fracasa en un plazo de dos años.

Además, la competencia es muy intensa a nivel global, existen cambios muy rápidos y los constantes cambios en los patrones del mercado mundial hacen que las compañías inviertan continuamente en el desarrollo de nuevos productos, si no es por las ganancias, será por la supervivencia y esto es considerado una clave para el éxito (Cooper & Kleinschmidt, 1995). De acuerdo a Thomas (1995 citado en Schnarch, 2005), el desarrollo de nuevos productos se constituye en una ventaja competitiva. Sin embargo, estudios demuestran que la mayoría de los conceptos fracasan al convertirse en éxitos comerciales sin la ayuda de un proceso estructurado (Liberatore & Stylianou, 1995).

De acuerdo a Cooper (1998), solo el 14% de nuevos productos tiene éxito comercial, debido a que el riesgo es muy alto; así como los costos asociados; las compañías han dudado en proveer recursos para mejorar el proceso de creación de nuevos productos. Sin embargo, si se efectúa correctamente, Griffin (1997) señala que puede ofrecer una inyección considerable en crecimiento que no sería posible conseguir con los productos existentes. Esto también es confirmado por un estudio de 1990 patrocinado por el Instituto de las Ciencias del Marketing (citado en Schnarch, 2005), el cual encontró que el 25% de las firmas que mantenían ventas exitosas se debían a la introducción de nuevos productos en los últimos 3 años.

1.1.3. Relación con el crowdsourcing

Existen algunos autores que señalan que el proceso de investigación de mercados puede ser complementado con el uso de herramientas como el *crowdsourcing*. De acuerdo a Pitre (2011), la investigación de mercados tradicional es comprobada, científica y casi siempre confiable, y el *crowdsourcing* también puede ser una opción. Puede que en un principio agregue tiempo debido a que se necesita cierto grado de colaboración y continuidad; sin embargo, esta herramienta puede proveer de insights y opiniones de manera más rápida y más barata. Las ventajas que el *crowdsourcing* puede generar son las siguientes: efectividad en costos, rápido periodo de recuperación, flexibilidad, colaboración, velocidad, e investigación de mercados.

Además, el *crowdsourcing* puede usarse como herramienta de Marketing para tres propósitos: la creación de valor en sí misma; el compromiso y retención de clientes; e

incrementar la boca a boca electrónico. En cuanto a la primera opción, puede valer para actividades como el desarrollo de nuevos productos, promoción, investigación de mercados, entre otros; en los cuales, el impacto está en que se reduce la necesidad de esfuerzos adicionales como, por ejemplo, cuando las campañas presentan una etapa de votación, en estos casos ya no es necesario realizar todo un procedimiento de validación. La segunda, se puede dirigir a una experiencia más interactiva, que ayuda a incrementar la lealtad de marca. Finalmente, la tercera tiene que ver con la disposición de las personas a poder contar sus experiencias si estas fueron positivas (Stanke & Drogosch, 2015).

1.2.Crowdsourcing

1.2.1. Historia y definición del crowdsourcing

El *crowdsourcing* como término aparece en el año 2006 a través de una publicación de Jeff Howe. A partir de ese momento, diversos autores han acuñado su propia definición del término por lo que existen algunas dudas en cuanto a su alcance y sus diferencias con otros términos como el *open source*. Estellés y Gonzales (2012) identificaron más de cuarenta definiciones diferentes de *crowdsourcing*, algunas incluso contradictorias entre sí. Esto hace que, su adaptabilidad le permita ser una herramienta efectiva y poderosa, pero, al mismo tiempo, difícil de poder definirla y categorizarla (Estellés & Gonzales, 2012).

La primera definición de *crowdsourcing* la acuñó Jeff Howe en el año 2006 a través de una publicación en la revista Wired. Según este autor, el *crowdsourcing* se define como el “acto de tomar una tarea tradicional, asignada a un agente en concreto, y externalizarla hacia un grupo grande de personas a través de una convocatoria abierta”. Además, Howe señala que, el *crowdsourcing* será aplicado una vez que una organización tome el diseño ganador, obtenido a través del uso de la herramienta, lo fabrique y lo venda en cantidades considerables. A partir de esta definición, Brabham (2008) profundiza en el término añadiendo que la compañía primero publica su problema a través de una plataforma online, y luego, un gran número de personas ofrecen una solución individual para el problema y, luego de alguna forma de selección, las ideas ganadoras son recompensadas con ciertos premios, finalmente, la compañía produce en masa la idea para su propio beneficio. Para este autor, el *crowdsourcing* se da mayoritariamente a través de plataformas online en las que se puede convocar a un gran número de personas en la búsqueda de la resolución del problema. La web puede, también, proveer una tecnología perfectamente capaz de agrupar miles, e incluso millones, de ideas independientes de la misma forma en que “los mercados y sistemas de votación inteligente” lo hacen, sin los peligros de la “comunicación excesiva y el compromiso” (Surowiecki, 2004).

Luego de estas aproximaciones iniciales, otros autores profundizaron más en el término estableciendo diversas tipologías. La primera de ellas fue propuesta por Reichwald y Piller

(2006). Estos autores agrupan las tareas de *crowdsourcing* bajo dos enfoques. El primero de ellos es la innovación abierta que se refiere a las actividades de cooperación y colaboración entre la empresa y sus clientes en el proceso de creación de nuevos productos y que contribuye al aumento de conocimiento. El segundo son las actividades operativas de soporte que comprenden la “mejora de procesos operativos para la personalización masiva de bienes”. Según Estellés y Gonzales (2012), la tipología presentada por Reichwald y Piller al ser la más antigua, es una de las más genéricas y no abarca elementos que desarrollan otros autores posteriormente.

Howe (2006), el creador del término, propuso cuatro tipos de *crowdsourcing*: *crowdwisdom*, *crowdproduction*, *crowdvoting* y *crowdfunding*. El primero se basa en la resolución de desafíos planteados a través de una plataforma o, incluso, a una tormenta de ideas online. El segundo término hace referencia a la externalización de las actividades que requieren que los participantes hagan algún tipo de esfuerzo creativo para obtener un nuevo producto, por ejemplo, Wikipedia. En tercer lugar, el *crowdvoting* se da cuando una organización hace que los colaboradores elijan los diseños o productos de su preferencia para lanzarlos al mercado. Por último, el *crowdfunding* se refiere a la obtención de financiamiento por parte de los participantes, los cuales otorgan a la organización cierta cantidad de dinero a cambio de beneficios. Por ejemplo, MyFootballClub, a cambio de una cuota anual, otorga a los inversores la posibilidad de decidir acerca del fichaje de jugadores o el precio de las entradas.

En base a los 4 tipos de *crowdsourcing* planteados por Howe (2006), Geerts (2009) propuso una nueva tipología, ya que consideraba que la anterior padecía de falta de rigurosidad debido a que muchas veces ocurría un solapamiento entre los tipos planteados. De esta manera, la nueva tipología propone, también, cuatro clases de *crowdsourcing*: *crowdcasting*, *crowdstorming*, *crowdproduction* y *crowdfunding*. Si bien, las etiquetas de las clases solo difieren en un término, Geerts detalla más a fondo las definiciones de cada una de ellas. En el primer término, se trata de una competencia en el que un grupo de personas se esfuerzan por proporcionar la mejor solución a un problema planteado en aras de una recompensa. En el segundo término, los participantes aportan ideas nuevas, las discuten, comentan y debaten de modo que puedan resolver un problema de forma colectiva. El tercer término, Geerts nos da una definición muy similar a la de Howe diciendo que en el *crowdproduction* “los colaboradores tienen como objetivo la creación conjunta de un bien”; sin embargo, añade que, si bien en el *crowdcasting* y en el *crowdstorming* las organizaciones aún tienen la última palabra con respecto al resultado final, el *crowdproduction* le da un poder mayor a la multitud y le permite tener un mayor control. Un ejemplo claro de esto es Wikipedia, la enciclopedia en la que las mismas personas producen los contenidos. Por último, en el caso del *crowdfunding*, el autor distingue entre dos tipos de fondos: aquellos obtenidos directamente del público y aquellos

obtenidos a través de un mediador. En el primer caso, las personas se les pide que invierta en una compañía nueva, generalmente a cambio de participar en decisiones importantes concernientes a esta compañía. En el segundo caso, las personas escogen entre financiar a una persona en particular, por ejemplo, un artista, un periodista o un emprendedor. Para Geerts, estos cuatro tipos no son excluyentes entre sí, sino que pueden combinarse. Por ejemplo, el *crowdvoting* puede usarse antes de empezar el proceso de obtención de fondos.

Además de las clases de *crowdsourcing* propuestas por Howe y Geerts, Burger-Helmchen y Pénin (2010) proponen tres tipos de *crowdsourcing* en base a los tipos de tareas que pueden ser externalizadas. El primer caso de *crowdsourcing* es aquel basado en actividades o tareas innovadoras o CIA (*crowdsourcing of Inventive Activities*), que busca hacer que las personas resuelvan problemas, muchas veces complejos, que las organizaciones no podrían resolver internamente. Así, la multitud involucrada no solo provee a la empresa tiempo e información, sino también conocimiento. En el caso del CIA, el interés de la organización no se centra en el volumen de la multitud sino en su diversidad. Esto se debe a la complejidad del problema a resolver, por lo que se vuelve más importante recoger conocimiento de un grupo no tan numeroso de especialistas de diferentes campos que de un número elevado de “profanos” (Pisano & Verganti, 2008).

El segundo tipo de *crowdsourcing* que proponen estos autores, es aquel basado en actividades rutinarias. Aquí, las actividades a externalizar no requieren competencias ni conocimientos especializados para ser resueltas; sin embargo, si bien estas actividades son fáciles de desarrollar, requieren de un tiempo considerable para ser resueltas. Por lo tanto, las empresas necesitarían contratar a un gran número de personas para terminar estas tareas, es aquí donde el *crowdsourcing* aparece como una opción viable ya que “el uso de una multitud ayuda a disminuir los costos y a aumentar la velocidad de la ejecución” (Burger-Helmchen & Pénin, 2010). La multitud involucrada recibirá una compensación por este trabajo, aunque será modesto ya que los participantes no aportan recursos especiales a la organización. A diferencia del primer tipo de *crowdsourcing*, aquí el tamaño de la multitud involucrada es casi lo único que importa, ya que las tareas pueden ser ejecutadas, prácticamente, por cualquier persona.

El tercer y último tipo de *crowdsourcing* propuesto por Burger-Helmchen y Pénin es aquel basado en las tareas de contenido. Si bien este tipo puede ser muy parecido al de actividades rutinarias, la principal diferencia radica en que las personas involucradas no solo se dedican a completar tareas sencillas, sino que también aportan información y datos. Por ejemplo, la contribución de las personas en la creación de Wikipedia es fundamental debido a que la información y data que contiene es tan diversa y completa que es casi imposible de desarrollar por una sola entidad. En este caso, el interés de la organización radica en que la multitud involucrada sea no solo numerosa sino también diversa, ya que allí es donde radica el

valor. Otra diferencia con los casos anteriores es que la recompensa que reciben los participantes es muy baja, por no decir inexistente. En el caso de Wikipedia, los colaboradores no reciben ningún tipo de recompensa por los aportes que hacen. Además, no se trata de una competencia en la que unos pocos ganadores reciben un premio económico considerable, como proponen los anteriores autores, sino que cada participante aporta una parte muy pequeña del producto final. Sin embargo, la multitud participante de este tipo de *crowdsourcing* puede tener motivaciones diferentes, como, por ejemplo, que el hecho de participar en la creación del producto final sea una recompensa en sí misma o simplemente la recompensa sea la diversión (Kazai, 2011).

Como se puede observar, el *crowdsourcing* ha tenido diferentes concepciones y tipologías propuestas por diferentes autores. Estellés y Gonzales (2012), luego de identificar cuarenta definiciones del término, realizaron un estudio para analizar todas estas definiciones e integrarlas en una nueva concepción. De esta manera, los autores identificaron tres elementos base: la multitud o *crowd*, el “iniciador” y el proceso en sí.

1.2.2. Antecedentes del crowdsourcing

Antes de que el *crowdsourcing* fuera acuñado como tal, se establecieron ciertos conceptos sobre los cuales luego se sentaron las bases para su definición el día de hoy.

a. Inteligencia colectiva

Los estudios acerca de si la inteligencia colectiva podía ser más eficiente en diversos casos que la inteligencia individual empezaron alrededor del año 1910 con el psicólogo y antropólogo británico Francis Galton, el cual realizó un experimento en el que 800 personas debían calcular colectivamente el peso de una res, dando como resultado un peso promedio, solamente, medio kilo diferente al peso real (Surowiecki, 2004). Posteriores experimentos similares daban como resultado que el promedio de estimados de todo el grupo participante era mucho más preciso que la mayoría de estimaciones individuales de cada miembro del grupo (Surowiecki, 2004). Al respecto, Surowiecki (2004) expone que se puede obtener una lección muy importante: en la mayoría de los experimentos, los participantes no se comunicaban entre sí o trabajan juntos, sino que hacían elecciones individuales las cuales, agregadas y luego promediadas, eran muy probable que arrojaran excelentes resultados. Además, si bien podían presentarse desviaciones, en las cuales algún o algunos miembros del grupo tuviera un resultado mejor que el promedio, no había evidencia que estos participantes pudieran sobresalir consistentemente. Es decir, si se realizaban diez experimentos era posible que algunas personas, pero no las mismas, tuvieran mejor resultados que el promedio.

Según este autor, existen cuatro características que caracterizan a la inteligencia colectiva. Primero, la diversidad de opinión, que se refiere al hecho de que cada persona debe

tener alguna información privada individual, incluso si es excéntrica. Segundo, la independencia, lo que implica que la opinión de las personas no debe estar determinada por la opinión de aquellos que las rodean. Tercero, la descentralización, que significa que las personas son capaces de especializarse y atraer conocimientos locales. Y, por último, la agregación, que indica que debe existir algún mecanismo para convertir a los juicios individuales en inteligencia colectiva. Matemática y estadísticamente si le preguntáramos a un grupo de personas con las características antes señaladas acerca de alguna predicción o estimado, al promediar las respuestas, los errores que puedan cometer individualmente cada uno se cancelan. Esto se debe a que cada respuesta individual posee dos componentes: información y error. Entonces, si se cancelan los errores individuales, se obtiene información (Surowiecki, 2004).

Sin embargo, como el mismo autor señala, incluso si se cumplen estas condiciones, el juicio colectivo puede ser erróneo. Esto se debe a que, para que el grupo sea inteligente, debe existir algún tipo de información. Es decir, la pregunta debe solicitar algún tipo de información y las respuestas individuales tienen que transmitir alguna información. De lo contrario, puede suceder como en el caso de que se midieran los tiempos individuales de un grupo de 100 personas en una carrera de 100 metros. Aquí, el resultado promedio no será mejor que el resultado individual de los corredores más rápidos e, incluso, se podría considerar mediocre. No obstante, si le pidiéramos a 100 personas contestar una pregunta o resolver un problema, el resultado promedio será, por lo menos, tan bueno como la respuesta del más inteligente de los miembros. Para terminar con esta explicación, Surowiecki (2004) concluye que, si bien con la mayoría de casos el promedio es mediocre, al momento de tomar una decisión el promedio es excelente e, incluso, se podría decir que “hemos sido programados para ser colectivamente inteligentes”.

Al respecto de lo descrito por Surowiecki; Tapscott y Williams (2006) comentan que el crecimiento de las herramientas web está incrementando la habilidad que se tiene para poder atraer y vincular el conocimiento de millones de personas alrededor del mundo de una manera mucho más organizada. Este proceso de congregación de conocimiento virtual es a lo que Tapscott y Williams denominan la “Nueva Web” (2006) y consiste, básicamente, en la evolución que ha venido experimentando las interacciones y necesidades de las personas con respecto a los que les ofrece Internet, ya que se ha pasado de un estado estático de la Web a uno dinámico en el que lo que prima es la participación más que la recepción pasiva de conocimiento.

b. *Consumidores activos o “prosumers”*

Según Toffler (1980), los “*prosumers*” son aquellas personas que consumen lo que ellas mismas producen. Este autor propone, con esta definición, que los conceptos de “consumidor” y “productor” pueden, en ocasiones, mezclarse. Además, Toffler (1980) pronosticó que pronto el mercado se encontraría altamente saturado de una gran cantidad de bienes estandarizados y una creciente necesidad por productos personalizados, los que, eventualmente, tendrían que ser producidos en masa. Para esto, el autor afirma que sería necesario que los propios consumidores se involucren en el diseño y manufactura del producto.

Tapscott y Williams (2006), describen un nuevo modelo de “*prosumers*” diferenciando el “*prosumption*” del “*customer centricty*”, el cual se da simplemente cuando las compañías deciden cuál es el producto básico y les da a los consumidores la posibilidad de modificar ciertos elementos, como por ejemplo modificar las características de un vehículo que se quiere comprar en la sala de exposición. Así, según la visión de estos autores, el “*customer centricty*” es un negocio más. Por otro lado, definen al “*prosumption*” como el proceso por el cual los consumidores participan activamente del proceso de creación de productos de una manera activa y continua. En otras palabras, “los consumidores hacen más que personalizar los bienes que compran; ellos pueden auto organizarse para crear los suyos” (Tapscott & Williams, 2006, p.126). Incluso, estos autores plantean que “*prosumers*” más avanzados no esperan que la organización los invite a convertir un producto en una plataforma para desarrollar sus propias innovaciones, sino que ellos mismos forman sus propias comunidades online, en las que comparten información y colaboran en proyectos conjuntos.

Ha habido numerosas iniciativas de innovación por parte de los consumidores como lo muestra la revista Popular Science en 1950 (Tapscott & Williams, 2006), en la que se revela un vasto número de innovaciones amateur en campos que van desde la electrónica a la investigación científica o la mecánica. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de la historia y gran cantidad de iniciativas de innovación por parte de los consumidores, según estos autores, la mayoría de empresas y organizaciones consideran que la innovación y creatividad amateur que se lleva a cabo en comunidades de usuarios son un fenómeno de poca importancia y valor para sus giros de negocio. Además, plantean que las empresas muchas veces ignoran o se resisten a aceptar estas innovaciones de los consumidores. Para sustentar esto, ponen como ejemplo que los fabricantes de autos en Estados Unidos se demoraron más de una década para “inventar” la camioneta, luego de que los granjeros americanos se hayan pasado años desmantelando la parte trasera de sus vehículos para hacer espacio para sus herramientas.

c. *Open Source*

Según Daren Brabham (2008), el *open source* implica permitir el acceso a elementos esenciales de un producto. Este tipo de iniciativas son muy usadas en proyectos informáticos en los que se permite acceso al código del software. Además, el *open source* supone que cualquier persona con intención colaborativa pueda tener acceso a estos elementos esenciales. Este acceso no se limita a la fase inicial del proyecto, sino que es continua a través de las distintas fases del proyecto, de forma transparente. Por último, la distribución del proyecto de *open source* será de libre distribución a lo largo de todas las etapas de desarrollo.

En línea con lo planteado por el autor previo, Afuah y Tucci (2013) propone dos características para los proyectos de *open source*. En primer lugar, al igual que Brabham, estos proyectos son abiertos al público de manera que cualquier persona pueda participar y disponga de toda la información necesaria. En segundo lugar, los proyectos de *open source*, al ser de libre distribución, no son propiedad de algún individuo específico, o, en todo caso, no es posible establecer quién es propietario de alguno de los proyectos.

En comparación con el *crowdsourcing*, si bien pueden presentar ciertas características comunes, como la elección libre y voluntaria de las personas para participar en un proyecto o la solución de un problema, en el *crowdsourcing* sí es posible establecer la propiedad y entregar un premio al ganador (Afuah & Tucci, 2013). Además, el *open source* funciona muy bien en el desarrollo de software; sin embargo, podría no resultar viable al aplicarlo fuera de este ámbito debido a que motivación subyacente en los participantes del *open source* es el interés propio y la autosatisfacción, ya que la mayoría de estos participantes lo hacen por *hobby* y no esperan ninguna forma de retribución económica por ello (Brabham, 2008).

1.2.3. *Componentes del crowdsourcing*

a. *La multitud o crowd*

Acercas de la multitud, los autores, desagregaron este elemento en tres características: quiénes la conforman, qué tienen que hacer, y qué obtienen a cambio. En cuanto a quiénes conforman la multitud, el estudio de Estellés y González (2012) revela que la mayoría de autores están de acuerdo con definir a la multitud de una manera general refiriéndose hacia ésta como “público genérico de Internet” (Kleeman, Voss & Rieder, 2008, p.1), “un grupo numeroso de personas” (Howe, 2008, p. 8) o simplemente como “personas” (Bederson & Quinn, 2011, p. 3) o “individuos” (Chanal & Caron-Fasan, 2010, p. 22). El número óptimo de participantes dependerá de la iniciativa o tarea, ya que la información necesita ser evaluada una vez recopilada. En algunos casos como el de Lego, bastará con unas decenas de miles (Howe, 2008), mientras que para el caso de la constitución de Islandia se requirieron 330,000 personas, aproximadamente (Siddique, 2011). Con respecto a los conocimientos requeridos para

solucionar el problema, cada iniciativa de *crowdsourcing* deberá especificar estos requerimientos. Por ejemplo, en la plataforma de *crowdsourcing* Amazon Mechanical Turk, las personas realizan tareas repetitivas que no requieren de conocimientos especializados a cambio de un pago pequeño. Por el contrario, si se requiere de tareas más especializadas que requieran de I&D, existen plataformas como StarMind e Innocentive en la que el 66% de los participantes son PhDs, investigadores o profesores (Buecheler, Sieg, Fuchslin & Pfeifer, 2010). Por último, la heterogeneidad de la multitud también dependerá de lo que requiera cada iniciativa de *crowdsourcing*.

Cabe resaltar que, según Afuah y Tucci (2012), el *crowd* también puede estar conformado por personas pertenecientes a la misma organización. Esto puede darse principalmente en organizaciones grandes con muchos colaboradores en diferentes localidades o países que desarrollen diferentes, pero relacionadas, tareas.

En cuanto a qué es lo que tiene que hacer la multitud, Estellés y González (2012) identifican dos tendencias entre los distintos autores, una general y otra específica. La general, asimismo, se divide en dos grupos. Los primeros consideran la multitud solo debe “encargarse de las tareas”, mientras que los segundos afirman que la multitud debe “resolver problemas” (Estellés & Gonzalez, 2012, p. 6). Por otro lado, la tendencia específica hace referencia al desarrollo de nuevos productos (Reichwald & Piller, 2006) y a la explotación de ideas nuevas (Kleeman et al., 2008). Estélles y González (2012) concluyen en su estudio que, la multitud deberá llevar a cabo la resolución de tareas de diversa complejidad que implicará la contribución voluntaria de su trabajo, dinero, conocimiento o experiencia.

Por último, en cuanto a lo que el *crowd* obtiene a cambio, Estellés y González (2012) señalan que es sorprendente que muy pocas de las definiciones dadas por los diferentes autores incluyan al modo en que será recompensada la multitud. Es más, de aquellos que lo hacen, la gran mayoría se refiere a recompensas económicas. Solo Kazai (2011) habla acerca del reconocimiento social y entretenimiento como forma de recompensa. En cuanto a las recompensas económicas, estas pueden ser desde a \$0.10 en el Amazon Mechanical Turk (State, Popescu & Toancă, 2014) hasta de un millón de dólares en plataformas como StarMind e Innocentive. Algunos estudios han sido llevados a cabo acerca de las motivaciones reales de la multitud como los realizados por Brabham a Threadless y a iStockPhoto. Los resultados de estos estudios evidencian diferentes motivaciones que encajan en algunas de las categorías de la pirámide de Maslow (1954) recompensa económica, reconocimiento social, autoestima o el desarrollo de habilidades nuevas. Estellés y González (2012) concluyen que los participantes obtendrán satisfacción a sus necesidades ya sea económica, de reconocimiento social, de autoestima o desarrollando nuevas habilidades.

b. *El iniciador o crowdsourcer*

Acerca del sujeto encargado de iniciar el proceso de *crowdsourcing*, Estellés y González (2012) dividen este elemento en dos: quién es y qué obtiene a cambio. En cuanto a quién es el iniciador del *crowdsourcing*, la mayoría de autores analizados en el estudio mencionado, lo identifican “implícita o explícitamente” como una compañía, Brabham (2008) es más específico en este aspecto identificando al iniciador como organizaciones con fines de lucro. Sin embargo, si bien la mayoría de organizaciones son privadas y con fines de lucro, el *crowdsourcing* también puede darse en organismos públicos como en el caso de la Constitución de Islandia (Siddique, 2011) o, incluso, personas individuales, como en el caso de Jeff Howe que usó el *crowdsourcing* para diseñar la portada de uno de sus libros (Howe, 2006). Esto indica que el *crowdsourcing* no solo sirve como modelo de negocio para las empresas privadas, sino también para el sector público y organizaciones sin fines de lucro.

En cuanto a qué obtienen las organizaciones que aplican el *crowdsourcing*, la mayoría de autores según el estudio de Estellés y González (2012), afirma que el “*crowdsourcer*” obtendrá el resultado esperado, lo que implica la resolución del problema. Otros autores, como Howe (2006), afirman que los *crowdsourcers* obtendrán talento y conocimiento, mientras que Oliveira, Ramos y Santos (2010), indican que estos obtendrán acceso a habilidades y experiencias. Además, algunos autores, como Kleeman et al. (2008), exponen el potencial comercial que tienen las ideas creativas que se obtienen a través del *crowdsourcing*, ya que con ellas se pueden crear productos nuevos. Por último, en el caso del *crowdfunding*, el *crowdsourcer* se puede beneficiar de los activos de la multitud.

c. *El proceso*

El último elemento identificado en el estudio de Estellés y González (2012) es el proceso. Los autores dividen este elemento en tres partes: qué tipo de proceso es, qué tipo de convocatoria usar y el medio usado. En primer lugar, en relación al tipo de proceso, la mayoría de autores concuerdan en identificar al *crowdsourcing* como un proceso de externalización, como en el caso del Amazon Mechanical Turk, mientras que otros autores lo describen como un proceso de resolución de problemas por medio de una plataforma online como InnoCentive (Mazzola & Distefano, 2010). Además, Brabham (2010) lo describe como un modelo de producción como en el caso de Threadless o como un modelo estratégico relacionándolo más a los negocios. Por último, Howe (2006) identifica al *crowdsourcing* como un modelo de negocios, y Kleeman et al. (2008) como un método para integrar a los clientes en el proceso de creación e innovación. Luego de todas estas definiciones en relación a qué tipo de proceso es el *crowdsourcing*, se puede encontrar varios puntos en común: el *crowdsourcing* es un proceso online que se distribuye naturalmente a través de Internet y que siempre involucra la

participación del *crowd*. De esta manera, cada una de las definiciones dadas hace referencia a un tipo distinto de *crowdsourcing*, ya que “será un modelo de producción de bienes en el caso de Threadless, pero no en el caso InnoCentive”. Por último, se puede concluir que el *crowdsourcing* será “un proceso participativo y distributivo online que permite a la multitud hacerse cargo de problemas para resolver un problema” (Estellés & González, 2012, pp. 8-9).

La segunda parte del proceso de *crowdsourcing* se refiere a qué tipo de convocatoria se usa cuando se aplica esta herramienta. Con respecto a esto, Howe (2008) hace referencia a que se debe hacer uso de una convocatoria abierta o “*open call*”. Además, Schenk y Guittard (2009) afirman que esta convocatoria no debe estar limitada a expertos específicos ni a candidatos preseleccionados, sino que la participación debe ser no discriminatoria. Con esto en mente, la convocatoria debe estar moldeada según las características concretas de cada iniciativa de *crowdsourcing*. Whitley (2009) propone que la convocatoria puede ser de tres tipos. En primer lugar, una verdadera convocatoria abierta en la que cualquier interesado pueda participar sin ningún tipo de restricción. Segundo, una convocatoria limitada a una comunidad con conocimientos específicos. Por último, puede ser una combinación de ambos, en la que se da una convocatoria abierta, pero se controla a aquellos que pueden participar. En conclusión, “se puede decir que, para estar en contacto con la multitud, una convocatoria abierta y flexible debe ser usada” (Estellés & González, 2012, p. 9).

La última parte en el proceso de aplicación de *crowdsourcing* es el medio que se usa para realizar la convocatoria. Existe unanimidad en cuanto a este tema, ya que todos los autores hacen referencia Internet como medio para la aplicación del *crowdsourcing*, porque “Internet facilita la inteligencia colectiva eficientemente” (Howe, 2008, p. 5).

Por otro lado, Malhotra y Majchrzak (2014), proponen que el proceso de integración del conocimiento; es decir, el proceso por el cual se captura, combina e integra el conocimiento, consta de tres acciones: compartir, destacar y combinar. En primer lugar, se requiere que los participantes del proceso compartan sus ideas en relación a una idea central o problema que se busca resolver. Para esto, se parte de la premisa que estos participantes cuentan con hechos, situaciones personales o ejemplos de otras compañías con problemas similares que pueden ayudar a resolver el problema planteado. Compartir todo este conocimiento diverso crea “un cúmulo de diversas perspectivas sobre el problema” (Majchrzak, 2012, p. 105 citado en Malhotra & Majchrzak, 2014), lo cual habilita a los participantes a tener una visión más amplia del problema y todas sus aristas lo que, al final, genera soluciones con potenciales ventajas competitivas (Malhotra & Majchrzak, 2014).

En segundo lugar, la segunda acción propuesta por Malhotra y Majchrzak es destacar el conocimiento compartido que sea más relevante para desarrollar soluciones. Este paso es crítico

en el proceso de *crowdsourcing*, debido a que la cantidad de conocimiento compartido puede volverse inmenso y desorganizado. Por lo tanto, aquellas publicaciones que sean de mayor relevancia pueden ser destacadas de modo que se atraiga más atención hacia estas (Malhotra & Majchrzak, 2014). Por ejemplo, LEGO (Schlagwein & Bjørn-andersen, 2014) usa propia plataforma de *crowdsourcing* para atraer todos los nuevos diseños de productos que sus mismos consumidores proponen; además, son estos mismos los que votan a sus modelos favoritos y los “destacan” de otros. Sin embargo, Malhotra y Majchrzak (2014) señalan que destacar estas contribuciones por medio de votos puede no ser suficiente. De esta manera, los autores plantean que se debe considerar la contribución potencial de la solución a la situación competitiva de la compañía y no solo la cantidad de votos que pueda tener una solución específica. En el caso de LEGO, esto sucede una vez que un producto específico obtiene cierta cantidad de votos, momento en el cual la empresa evalúa cada contribución individualmente y decide si le traería o no beneficios (Schlagwein & Bjørn-andersen, 2014).

Con respecto a la tercera acción, Malhotra y Majchrzak (2014) señalan que, si bien la mayoría de procesos de *crowdsourcing* terminan en la segunda acción, un enfoque más integrador en el que los participantes no solo compartan sus ideas individualmente, sino que las combinen con ideas dadas por otros participantes. De esta manera, según lo propuesto por estos autores, las organizaciones pueden incrementar la calidad de las soluciones obtenidas con el *crowdsourcing* a través de incentivar a los participantes a combinar e integrar su conocimiento y contribuciones individuales.

Luego de identificar los tres elementos anteriores, divididos en total en ocho características, Estellés y González (2012) acuñan una definición integradora que cubre todos los tipos de iniciativas de *crowdsourcing* creadas, la cual distingue si una actividad es *crowdsourcing* o no y, asimismo, formaliza la base teórica a través de una reducción de la confusión semántica. La definición es la siguiente:

“El *crowdsourcing* es un tipo de actividad participativa online en la que un individuo, institución, organización sin fines de lucro o compañía propone a un grupo de individuos de variados conocimientos, heterogeneidad y número, a través de una convocatoria abierta y flexible, el emprendimiento voluntario de la realización de una tarea. Este emprendimiento o compromiso con la tarea, de variada complejidad y modularidad, y en la cual la multitud puede participar brindando su trabajo, dinero, conocimientos y/o experiencias, siempre implica un beneficio mutuo. El participante recibirá la satisfacción de una necesidad dada, ya sea económica, de reconocimiento social, de autoestima, o de desarrollo de habilidades individuales, mientras que el *crowdsourcer* obtendrá y utilizará en su beneficio lo que los participantes le han

brindado, cuya forma dependerá del tipo de actividades emprendidas” (Estellés & González, 2012, p. 10).

1.2.4. Factores determinantes en la aplicación del crowdsourcing

Otro punto importante en torno al *crowdsourcing* es analizar los factores que determinan bajo qué condiciones se debe aplicar. Al respecto, Afuah y Tucci (2012) exploran, en uno de sus artículos, cuándo el *crowdsourcing* es un mejor mecanismo para resolver problemas que otras alternativas como la tercerización o la internalización del problema. Para ello, estos autores definen que el uso o no uso del *crowdsourcing* por parte de una organización está dado en función a cinco factores: las características del problema, las características del conocimiento requerido para darle solución al problema, las características del *crowd*, las características de las soluciones a ser evaluadas y de los evaluadores, y las características de las tecnologías de información requeridas.

a. Características del problema en sí

Cómo está definido el problema a resolver por parte de una multitud y las formas de acceso de ésta, definen qué tipo de personas, potencialmente, estarían dispuestas a seleccionar y resolver el problema. A su vez, la definición del problema está en función a dos características: la facilidad de delimitación y transmisión del problema, y la modularidad del problema (Afuah & Tucci, 2012). En primer lugar, la facilidad de delimitación del problema hace referencia a la complejidad del problema y a si éste puede ser articulado, o de lo contrario, se trata de un “conocimiento tácito que no puede ser codificado” (Berman, Down, & Hill, 2002 citado en Afuah & Tucci, 2012). Este conocimiento tácito es muy difícil, sino imposible de ser articulado, codificado y explicitado. Por ejemplo, debido a la naturaleza de ciertas enfermedades, algunos pacientes no pueden expresar consistentemente lo que les pasa (Afuah & Tucci, 2012, p. 362). La obtención de este conocimiento se da a través de la práctica y la experiencia, como en el caso, por ejemplo, del control del balón con los pies por parte de un futbolista profesional. Por otro lado, si se trata de un problema complejo, que cubre diferentes áreas del conocimiento con muchas interdependencias entre estas áreas, la caracterización de este problema requerirá de una cantidad relativamente grande de información (Winter, 1987 citado en Afuah & Tucci, 2012). La complejidad del problema, así como el carácter tácito, hacen que la transmisión de conocimiento para expresar el problema al *crowd* se convierta en una tarea muy complicada. Por lo tanto, una empresa con un problema tácito o complejo puede no ser capaz de articular y codificar este problema de modo que pueda trasmitirlo al público. Incluso si llegara a delimitar el problema y articularlo de alguna manera, las personas pueden no ser capaces de entenderlo.

Este tipo de problemas complejos y tácitos requieren de una interacción crítica entre los solucionadores (*crowd*) y la organización, por lo que los costos de interacción con cada

miembro del *crowd* puede crecer considerablemente mientras más grande sea éste. En cambio, si se externaliza el problema hacia un agente específico, como en el caso de una tercerización, solo se interactúa con este agente y, por lo tanto, los costos se reducen (Afuah & Tucci, 2012). Eso, sin embargo, no reduce el riesgo de malinterpretación, ya que los problemas complejos tendrán que ser simplificados para poder ser transmitidos al agente designado con lo que se incurre en este riesgo. Por lo tanto, para una organización con un problema complejo y tácito, será mucho más viable y menos costos resolver estos problemas internamente. De esta manera, “mientras más fácil sea delinear y transmitir un problema de la organización (porque su nivel de complejidad es bajo y no es tácito), existe una mayor probabilidad de que esta organización externalice el problema haciendo uso del *crowdsourcing*” (Afuah y Tucci, 2012, p. 362).

En segundo lugar, Afuah y Tucci (2012), hacen referencia a la modularidad del problema a externalizar. Los problemas que son modularizables se pueden separar en componentes más pequeños; es decir, en problemas más pequeños que son resueltos individualmente y que sus soluciones son luego unidas para dar solución al problema original. La modularidad está relacionada con la falta de complejidad, pero no es exactamente lo mismo, ya que algunos problemas complejos pueden ser modularizables mientras que otros no, e, incluso, pueden existir problemas simples que pueden ser modularizables (Afuah & Tucci, 2012). Según Pil y Cohen (2006), la modularidad es mucho más fácil cuando no existen interdependencias entre las subtarear; es decir, cuando el problema no es sistémico. Cuando un problema no es modularizable, las personas que quieran resolver este problema necesitarán de conocimientos diversos para resolver todos sus componentes, en cambio, con un problema modularizable, a la organización se le hace más fácil definir el problema en módulos específicos haciendo que sea más fácil para el *crowd* entender el problema (Afuah & Tucci, 2012). De esta manera, no solo se logra que los problemas sean más fáciles de definir y articular por parte de la organización, sino que los tiempos de terminación del problema serán menores, los costos serán menores y la calidad será mayor (Ethiraj, 2008).

Afuah y Tucci (2012) explican que las interdependencias de los módulos de problemas complejos son importantes, ya que muchas veces estas interdependencias requieren que la organización y cualquier “solucionador potencial” interactúen frecuentemente para reducir la incertidumbre. Por ejemplo, en el caso del desarrollo de un nuevo producto, como un nuevo avión, en el que el producto y sus componentes están en constante cambio, los productores de estos componentes y los encargados del producto final deben interactuar constantemente para intercambiar información crítica y resolver dudas. En este caso, Afuah (2001) nos dice que la organización que quiere crear el nuevo avión estará mejor desarrollando los componentes más importantes internamente en lugar de externalizar esta tarea. Finalmente, “mientras más

modularizable sea un problema, mayores serán las probabilidades que una organización utilice el *crowdsourcing* para externalizarlo” (Afuah y Tucci, 2012, p. 364).

b. Características del conocimiento requerido para solucionar el problema

La decisión de aplicar el *crowdsourcing* por parte de una empresa depende no solo de las características del problema explicadas anteriormente, sino que también influyen las características que tienen los conocimientos que se necesitan para darle solución al problema: si estos son comunes o raros, y la facilidad de obtención de estos conocimientos. De esta manera, Afuah y Tucci (2012) proponen que para que se dé una adecuada aplicación del *crowdsourcing*, se deben considerar dos factores concernientes a las características del conocimiento: la distancia efectiva que actualmente existe entre el conocimiento dentro de la organización y el conocimiento que se necesita para resolver el problema, y el nivel de complejidad y carácter tácito del problema.

En primer lugar, Afuah y Tucci (2012) exponen que la distancia en relación al conocimiento existente y el que se necesita para resolver el problema está en función de dos factores: qué tan lejos del área de *expertise* de la organización se encuentra este conocimiento y la profundidad del conocimiento que se necesita en esta área para resolver el problema. Por ejemplo, la distancia entre el Marketing y la Estrategia es menor que la distancia entre el Marketing y la Química. Debido a que cada agente tiene su propia rutina para resolver problemas dentro de su área de conocimiento, intentar resolver problemas en áreas nuevas puede requerir de nuevas rutinas. Estas rutinas son “repositorios de conocimiento que liberan recursos cognitivos para hacer frente a otras tareas” (Nelson & Winter, 1982, p. 30). Sin embargo, “este proceso de aprendizaje y reaprendizaje tiene costos, los cuales aumentan dado que el comportamiento apoya el prevalecimiento de la rutina imperante, abandonando el dominio de rutinas nuevas” (Nelson & Winter, 2002, p. 30). De esta manera, “las rutinas que están enraizadas en un área de conocimiento podrían no resultar útiles al lidiar con conocimientos en otras áreas” (Afuah & Tucci, 2012, p.365). Además, el “marco cognitivo” construido en base a actividades previas en un área del conocimiento determinada, podría filtrar piezas de conocimientos importantes fuera de esta área (Kaplan & Tripsas, 2008).

Debido a todo esto, Afuah y Tucci (2012) afirman que una gran distancia entre el conocimiento necesario para resolver el problema y el conocimiento que posee la organización dificultan la tarea de localización, evaluación, transferencia y combinación del conocimiento requerido para darle solución al problema. En esta situación, el *crowdsourcing* es un mejor mecanismo de resolución de problemas que la tercerización o la internalización. Externalizar el problema hacia un agente específico, como sucede en la tercerización, no es recomendable debido a que, primero, la organización deberá localizar y evaluar el potencial de los agentes

específicos y escoger a uno, esto hace que se presenten obstáculos debido a la distancia entre el conocimiento que se requiere y el conocimiento propio ya que está fuera de su área de *expertise*. Y, segundo, la organización debe firmar un contrato ex ante con el agente específico, lo que, dada la información incompleta, genera peligros y costos de transacción tradicionales.

Otro punto que cabe señalar, según los resultados de una investigación realizada por Malhotra y Majchrzak (2014), es que, cuando a los participantes de un proceso de *crowdsourcing* se les da “instrucciones de creación de conocimiento explícito”, estos generarán soluciones de alta calificación a comparación de participantes en procesos de *crowdsourcing* a los que se les da instrucciones convencionales.

c. *Características del crowd*

El “*crowd*”, según Afuah y Tucci (2012), es un grupo de personas fuera de la estructura formal de la organización que puede ser usado para resolver un problema. Por ejemplo, en vez de pedirle al grupo de diseño que diseñe un nuevo modelo de auto, la empresa fabricante puede externalizar esta tarea haciendo uso del *crowdsourcing* en la forma de una convocatoria abierta a todo el mundo, a un país, o a los miembros de un club de automóviles. Cabe recordar, como se expresó anteriormente, que, según estos autores, el *crowdsourcing* puede darse no solo hacia sujetos ajenos a la organización, sino también hacia los propios colaboradores, en el caso de empresas grandes.

Afuah y Tucci (2012) indican que la probabilidad de que una organización utilice el *crowdsourcing* depende de dos factores relacionados a las características de la multitud o *crowd*. En primer lugar, la presencia del conocimiento para resolver el problema en el *crowd*. Esto se debe a que no todos los sujetos que eligen resolver el problema pueden, efectivamente, resolverlo. Solo aquellos con los conocimientos adecuados, según las características propias del problema, podrán darle solución al problema externalizado. Es por ello que, tener pocas personas potencialmente capaces de resolver el problema, no resulta atractivo para una organización que desee externalizar una tarea. Además, para algunas tareas, solo aquellos que posean las capacidades y habilidades correctas estarán motivados para encargarse de éstas. Por lo tanto, los autores proponen que, mientras más generalizadas y amplias sean las habilidades y conocimientos requeridos para resolver un problema, mayor será la probabilidad de que las personas del *crowd* se enfoquen en resolverlo. Por otro lado, si muy pocas personas tienen el conocimiento necesario, puede producirse, lo que Akerlof (1970) llama, un “mercado de limones”, ya que, debido a la asimetría de información entre el *crowd* y la empresa, sujetos subcalificados para resolver el problema podrían participar del proceso, lo que resulta en soluciones pobres.

En segundo lugar, Afuah y Tucci (2012) proponen a la motivación de los potenciales solucionadores con el conocimiento requerido como otro de los factores relacionados a las características de la multitud. Muchos de los estudios que se han realizado acerca de por qué los miembros del *crowd* participan de estos procesos de resolución de problemas, se han dado en el contexto de los llamados “proyectos *open-source*”. Así, los investigadores (Bagozzi & Dholakia, 2006; Jeppesen & Frederiksen, 2006; Lerner & Tirole, 2002; Shah, 2006; Villarroel & Tucci, 2010; Von Krogh & Von Hippel, 2006 citados en Afuah & Tucci, 2012) buscaban entender por qué las personas se involucrarían en desarrollar un software sin que se les pagará y que, incluso, el producto final quede a libre disposición de todos, incluyendo el código sobre el cual fue hecho; es decir, prácticamente, regalar todo su trabajo.

Los resultados de estas investigaciones mostraron que los individuos emprendían o se involucraban en este tipo de proyectos estaban motivados por la oportunidad de construir una reputación en la comunidad o marcar una diferencia positiva, la oportunidad de trabajar en un proyecto interesante y emocionante, el desafío de resolver un problema difícil, la diversión que obtenían al participar de este tipo de proyectos, ya que algunos lo tomaban como *hobby*; la oportunidad de obtener habilidades nuevas o para transmitir señales acerca de sus propias habilidades en pos de obtener oportunidades laborales en el futuro. Si bien estos estudios se hicieron analizando los proyectos de *open-source*, otros estudios exploraron las motivaciones extrínsecas que hacen que un consumidor contribuya al proceso de creación de un producto (Nambisan y Baron, 2009) y las motivaciones de las personas para participar en foros de discusión en beneficio de su comunidad, ayudando a otros, o de una compañía, aportando nuevas ideas de productos (Nambisan y Baron, 2010).

Ahora bien, los resultados de las investigaciones realizadas por los autores mencionados mostraron que lo que lleva a las personas a ayudar a sus pares es un sentido de obligación hacia la comunidad, mientras que las contribuciones que se hacen a una compañía se da por un sentimiento de ser tratado como un innovador. Según Afuah y Tucci (2012), estos hallazgos se aplican para formas de *crowdsourcing* basadas en la colaboración; sin embargo, para formas de *crowdsourcing* basadas en un torneo, la principal motivación es el premio o el orgullo de saber que eres el ganador. No obstante, estos autores afirman que algunos de los factores pueden aplicarse en ambas formas de *crowdsourcing*, aunque esto aún necesita ser demostrado. Finalmente, Afuah y Tucci (2012) proponen, en relación a la motivación del *crowd*, que, si los miembros de la multitud se encuentran más motivados para resolver el problema que los propios colaboradores de la organización, el *crowdsourcing* será un mejor mecanismo para resolver el problema que la internalización o la tercerización.

d. Características de las soluciones a ser evaluadas y los evaluadores

Sea cual sea la elección de una organización con respecto a si decide internalizar un problema, externalizarlo a través de una tercerización o a través del *crowdsourcing*, tal decisión debe evaluar si las soluciones presentadas cumplen con sus objetivos y estrategias. Según Afuah y Tucci (2012), en el *crowdsourcing* el número de soluciones presentadas puede ser muy alto, por lo que se debe tener en cuenta los costos y beneficios de evaluar todas estas opciones. Por lo tanto, estos autores proponen que el costo y efectividad de este proceso de evaluación depende de dos factores: el tipo de solución y el número de soluciones.

En primer lugar, siguiendo lo propuesto por Afuah y Tucci (2012), si una empresa decide buscar una solución a un problema es porque quiere usar esta solución dentro de su cadena de valor. Por ello, es posible pensar que una solución es análoga a un producto o bien que debe encajar dentro de este sistema de valor de la organización. Al respecto, Nelson (1970) clasifica a estos bienes en dos tipos: bienes de experiencia y bienes de búsqueda. El primero hace referencia a aquellos bienes en los que el valor solo es percibido luego de su uso. Por otro lado, los bienes de búsqueda son aquellos en los que el valor puede ser determinado antes de la compra. Afuah y Tucci (2012) hacen uso de estas definiciones planteadas por Nelson (1970) y afirman que estas mismas definiciones pueden ser aplicadas a los tipos de soluciones. Es decir, las soluciones pueden ser bienes de experiencia o bienes de búsqueda. De esta manera, debido a que el valor en un bien de búsqueda es explícito, el proceso de evaluación de soluciones de este tipo puede darse interna o externamente a través de una tercerización o *crowdsourcing*, dependiendo de quién puede realizar este proceso mejor. Esto hace que los costos se mantengan bajos debido a las diferentes alternativas de evaluación que se tienen.

Con respecto a los bienes de experiencia, Afuah y Tucci (2012) proponen que debido a que el valor de estos bienes solo es percibido luego de su uso, el evaluador debe ser alguien que tenga experiencia en este uso. Si existen muchos usuarios, entonces la evaluación misma puede ser externalizada hacia ellos, reduciendo costos. Esto tiene la ventaja adicional de que los usuarios de estos productos conocen mejor sus necesidades que los productores y pueden evaluar mejor estos bienes de experiencia (Von Hippel, 2005). Por ejemplo, en el caso de Threadless, el diseño de polos y su evaluación se hace a través de su plataforma web y puede ser hecha por cualquiera que se registre en la página (Brabham, 2008). Otro ejemplo de esto se da en el caso de Valve, empresa desarrolladora de videojuegos que permitió e incentivó modificaciones en sus juegos; de esta forma, las mismas personas creaban modificaciones o apoyaban las de su preferencia, esto llevó a que algunas de las modificaciones más populares se convirtieran en juegos independientes. De esta manera, en el año 2000 fue creado Counter-Strike, el cual nació como una modificación de Half-Life, y para el 2003 ya se había convertido en el videojuego más popular a nivel mundial con más de 2.5 millones de jugadores activos (Howe, 2006). Estos

ejemplos sugieren que, cuando la evaluación de un bien de experiencia es externalizado a los propios usuarios a través del *crowdsourcing*, es más probable que se elija la solución que estos prefieran, a diferencia de lo que se elegiría si la evaluación estuviera hecha por un solo agente (Afuah & Tucci, 2012). Por lo tanto, si la solución se trata de un bien de experiencia, a diferencia de un bien de búsqueda, es más probable que una organización utilice el *crowdsourcing* para resolver el problema agente (Afuah & Tucci, 2012).

En segundo lugar, Afuah y Tucci (2012) proponen que, si la solución solo puede ser evaluada por la organización que realiza el *crowdsourcing*, la evaluación puede ser problemática. Esto se debe a que, según a lo que plantea Arrow (1962), la solución es un bien y una vez la organización tenga esta solución, puede no tener los incentivos para pagar por este bien. Además, si la solución es muy específica y solo puede ser evaluada por la organización, puede producirse un incentivo para negar que la solución brindada efectivamente resolvió el problema. Ante estas situaciones, el *crowdsourcing* puede no ser la mejor opción para resolver un problema a diferencia de la internalización o la tercerización. Por lo tanto, mientras más usuarios puedan evaluar una solución, mayor será la probabilidad de que la organización aplique el *crowdsourcing*.

e. *Tecnologías de Información*

El último factor de para la aplicación de *crowdsourcing* que proponen Afuah y Tucci (2012), son las herramientas informáticas y tecnológicas con las que cuentan las empresas. Estas herramientas incluyen al Internet, computadoras, software, celulares y otros dispositivos que permitan transferir, recibir, almacenar o procesar información. Según estos autores, existe una correlación positiva entre el incremento del *crowdsourcing* y el incremento de las mismas. Estas tecnologías son usadas especialmente para transmitir y entender mejor los problemas que se quieren resolver a los consumidores. Además, Afuah y Tucci mencionan que, si bien se hace mención a las TI con relación a su efecto directo en la comunicación dentro de las empresas, en relación al *crowdsourcing* las TI tienen un efecto moderador entre éste y sus conductores; ya que, mientras el uso de una TI sea más generalizado, más miembros del *crowd* podrán ser alcanzados. Además, puede haber personas que ya tengan un trabajo a tiempo completo o viven demasiado lejos o tengan otra motivación, por lo que solo quieren trabajar para resolver el problema planteado siendo miembros del *crowd* (Afuah & Tucci, 2012).

Por otro lado, las tecnologías de información pueden ayudar al cumplimiento o facilitación de los cuatro factores anteriormente explicados. Por ejemplo, las TI pueden hacer que un problema complejo y de difícil transmisión se vuelva más “*crowdsourcing friendly*”. Además, mientras más desarrollada esté una tecnología específica, por ejemplo, una plataforma propia de *crowdsourcing*, los solucionadores potenciales estarán más capacitados para evaluar e,

incluso, muchos más evaluadores podrán ser alcanzados. Cabe resaltar que el uso de TI también abarata los costos para la organización, ya que, como se ha expresado, facilita la captura de soluciones y su posterior evaluación (Afuah & Tucci, 2012).

Dentro de este punto, es necesario profundizar en el tema de las redes sociales, ya que, en la actualidad, son medios bastante utilizados por las empresas en su afán de mantener una mejor relación con sus clientes. A continuación, se explica lo mencionado:

1.3.Redes Sociales

1.3.1. Concepto sobre la teoría de Redes

De acuerdo a Scott (1931 citado en Gonzales 1995) la teoría de redes sociales puede definirse como un conjunto de métodos para el análisis de estructuras. Se puede decir que los datos a lo que se aplica este método son relacionales (Scott, 1991 citado en Gonzales 1995). Existen así dos tipos a saber, datos de atributo y datos relacionales. Los primero se refieren a características individuales de las personas o grupos, que pueden ser medidos. Los segundos se refieren a los contactos, vínculos y conexiones que enlazan a los individuos entre sí, y que no dependen de las características inherente de cada individuo. Un aspecto importante es que pueden medirse las relaciones entre estos y ser diferentes dependiendo de con qué actores se interactúe, mientras que los atributos individuales no cambiarán.

1.3.2. Las redes sociales

De acuerdo con Boyd y Ellison (2007), una red social se define como un servicio que permite a los individuos (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y (3) ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema. De esta manera, se puede decir que las redes sociales o “comunidades virtuales” son plataformas de Internet que agrupan a personas que se relacionan entre sí y comparten información e intereses comunes.

El principal objetivo de estas comunidades virtuales consiste en entablar contacto con personas, entre ellas, re encontrarse con amistades perdidas, entablar nuevas amistades o mejorar la relación con las personas que ya se conocen. La importancia de las redes sociales se basa en que son el principal medio de comunicación. Así, por ejemplo, las redes sociales han provocado una reducción de costes si se comparan con otros medios de comunicación como el teléfono móvil. A esto se le suma la sencillez, accesibilidad e inmediatez de comunicarse a través de estos medios (Boyd & Ellison, 2007).

1.3.3. Tipos de Redes Sociales

De acuerdo a Urueña, Ferrari, Blanco y Valdecasa (2011), las redes sociales pueden ser clasificadas en en directas e indirectas. A continuación, se explica cada una:

a. Redes sociales directas

Según Ureña, et al. (2011), las redes sociales directas son a aquellas cuyos servicios prestados mediante el Internet generan una colaboración entre grupos de personas que tienen intereses en común y que pueden controlar la información que comparten. Los usuarios de estas redes sociales gestionan su informacional personal a través de su perfil buscando relacionarse con otros usuarios. El acceso a la información de los perfiles está condicionado con el grado de privacidad que dichos usuarios establezcan. Asimismo, este autor clasifica a las redes sociales directas en cuatro categorías: según finalidad (Ocio, profesional), según modo de funcionamiento (de contenido, perfil personal, perfil profesional, microblogging), según grado de apertura (pública, privada), según nivel de integración (vertical, horizontal) (Ureña, et al., 2011).

b. Redes sociales indirectas

Las redes sociales indirectas son aquellas cuyos servicios prestados mediante Internet cuentan con usuarios que no disponen, en su mayoría, de un perfil visible para todos; en ese sentido, la información brindada es controlada y dirigida por una o un grupo de personas (Ureña et al., 2011). Ureña et al. (2011) clasifica a las redes sociales indirectas en foros y blogs. Las primeras son servicios prestados a través de Internet por parte de expertos dentro de un área de conocimiento específico, a la vez se pueden llevar a cabo intercambio de información, opiniones y valoraciones; dentro de estas existe cierto grado de bidireccionalidad, pues se puede comentar, responder lo expuesto por otro usuario. Por otro lado, los blogs son servicios prestados a través del Internet, la cual se caracteriza por tener un elevado grado de actualización y donde suele existir una recopilación cronológica de uno o de varios autores.

1.3.4. Antecedentes

Si bien es cierto que, durante los últimos años, las redes sociales han tomado mayor importancia en la vida de los usuarios, cabe resaltar que sus orígenes se remontan a dos décadas atrás. En 1997 nace la web SixDegrees.com, las principales características de esta web eran la creación de perfiles, listados de amigos, la posibilidad de envío de mensajes a amigos. Sin embargo, la falta de un modelo de negocio viable generó su desaparición. En la década siguiente aparecieron webs como Ryze.com (2001), Tribe.net (2003), LinkedIn (2003) o Friendster (2002), cuya concepción inicial no fue competir sino generar sinergias entre ellas

mismas. Sin embargo, el desarrollo de estas redes sociales fue dispar, lo que produjo que algunas desaparezcán o pierdan predominancia en el mercado (Ros, 2009).

1.3.5. Actualidad

En la actualidad, dentro de las redes sociales más importantes se encuentran Facebook, Twitter, Instagram, Ask.fm, WhatsApp y LinkedIn (Surpachin & Arnao, 2016).

Facebook es la red social con más usuarios en el mundo, superando los 1500 millones de usuarios. En sus inicios, era de uso exclusivo para universitarios, pero en setiembre del 2006, se amplió sus fronteras, permitiendo así que cualquier persona que tenga un correo pueda acceder a dicho portal. Dentro de Facebook se puede subir imágenes, videos, realizar llamadas, crear grupos, utilizar sus diversas aplicaciones, entre otras actividades; dichos aspectos hacen de esta plataforma la más exitosa. Así, por ejemplo, los grupos reúnen a personas con intereses comunes o fines específicos, bajo la administración de uno de los miembros; su acceso puede ser abierto, privado o secreto; cuenta con foro de discusión y calendario para publicar eventos y se pueden añadir, enlaces, fotos y videos. Además, otro uso común dentro de Facebook son las creaciones de páginas web, las cuales pueden ser comerciales, institucionales o de algún artista (Surpachin & Arnao, 2016).

En el Perú, Facebook es la red social favorita, con casi 10 millones cuentas, de las cuales el 54,7% pertenecer a varones y 45,3% a mujeres. Este éxito quizá se base en que Facebook es la expresión personal del usuario: uno se inventa una personalidad y la expone al medio, combinando expresiones visuales de personalidad, formas textuales, comentarios, provocaciones, etc. (Villanueva, 2011). Según Surpachin y Arnao (2016), los jóvenes prefieren Facebook por encima de otras redes sociales por tres principales razones: porque se encuentra de moda, porque tienen necesidad de comunicarse, y porque el Facebook tiene elementos de los que otras redes carecen.

1.3.6. Importancia de las redes sociales en las empresas

Las redes sociales no solo son importantes para las personas, sino también para las empresas, ya que a estas últimas les permite estar más cerca de sus clientes. Las empresas ya no solo utilizan las redes sociales como medio de publicidad, canal de comunicación o como medio de mayores ventas, sino que las utilizan para generar una relación más cercana con el cliente. Los clientes son cada vez más exigentes, y, por ello, las empresas emplean las redes sociales para que, a través de concursos y dinámicas, conozcan el grado de satisfacción que éstos tienen con la empresa y lo cercanos que se sienten a la misma. El adecuado uso de una red social empresarial no solo genera que el cliente se sienta más satisfecho, sino que atrae a potenciales clientes y mejora el valor de la marca (Flores, Morán & Rodríguez, s.f.).

2. Marco Contextual

Luego de haber explicado en qué consiste el *crowdsourcing* a profundidad, esta segunda parte tiene como objetivo presentar algunos de los casos más éxitos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos a nivel internacional; así como una experiencia nacional del sector público. A continuación, se detalla lo mencionado:

2.1. Casos internacionales

2.1.1. Threadless

Threadless es una organización dedicada a la venta de polos por medio de Internet que externaliza el proceso de diseño al público a través de una continua competencia online en la que los miembros registrados pueden puntuar los diseños que otros miembros suben en una escala del uno al cinco (Brabham, 2010). Luego, un número de diseños con alta puntuación son producidos y vendidos (Fletcher, 2006 citado en Brabham, 2010).

Esta compañía nació en el año 2000 como propiedad de SkinnyCorp, y para junio del 2006 ya tenía más de 60,000 polos al mes, un margen de 35% y utilidades por casi 16 millones de dólares, todo esto con menos de 20 empleados (Howe, 2006). El problema que esta empresa busca resolver es el proceso de diseño para los polos que luego serán impresos en estos y vendidos para obtener utilidades. Las soluciones vienen de parte del *crowd* en forma de modelos creados en *Photoshop* o *Adobe Illustrator* y presentados a través de su plataforma en Internet. Luego, estos diseños son sometidos a votación y los mejores son elegidos para ser impresos. Finalmente, los polos con los diseños son vendidos y enviados a diversos países del mundo. Cabe recalcar que, los precios de los polos fluctúan entre los 15 y 20 dólares, lo que podría considerarse un precio bastante bajo tratándose de un polo de diseñador (Brabham, 2010).

Para explicar el proceso de *crowdsourcing* y las motivaciones inherentes que hacían que las personas enviaran sus diseños o, simplemente, pertenecieran a la comunidad en Threadless, Brabham (2010) realizó 17 entrevistas a miembros de esta comunidad. De esta manera, los resultados que obtuvo este autor en relación a las motivaciones del *crowd* fueron cuatro. En primer lugar, la oportunidad de hacer dinero era una respuesta muy común que recibía y que, según el autor, era un incentivo para los participantes, ya que sentían que estaban siendo recompensados (Brabham, 2010). En segundo lugar, otra de las motivaciones que tenían las personas era la oportunidad de desarrollar sus habilidades creativas, especialmente en el caso de aquellos que se dedicaban a hacer los diseños y buscaban que sus habilidades mejoren. En tercer lugar, la oportunidad de potenciar o empezar una carrera como *freelancers*, ya que consideraban que este tipo de concursos eran una ventana para mostrar sus diseños y hacerse más conocidos. Por último, una de las características que el autor encontró y que no había hallado en otras

empresas fue el factor del “amor por la comunidad” (Brabham, 2010), ya que los participantes de los concursos manifestaban un deseo especial de ser parte de esta comunidad creativa.

2.1.2. LEGO

LEGO es una empresa manufacturera de juguetes nacida en 1932 y con base en Dinamarca. Produce los ya populares ladrillos LEGO que ha vendido desde los años 50. En el 2013, la empresa tuvo una utilidad neta de aproximadamente 4.7 billones de dólares y cerca de 12,000 empleados (Schlagwein & Bjørn-andersen, 2014). Sin embargo, la situación de la compañía no siempre fue tan buena. A principios del año 2000, la industria de juguetes estuvo sumida en una crisis de la que LEGO no estuvo absuelta. La empresa fue especialmente impactada porque mucha gente, incluidos consumidores clave e incluso la administración, consideraba que había perdido el foco (Radman, Sandfort, Lipsey, & Brazile, 2014).

Por ello, LEGO empezó a emprender iniciativas y a desarrollar nuevos tipos de productos, series e incluso negocios. Por ejemplo, empezaron a expandirse las tiendas de LEGO y los LEGO *parks*. Para el año 2002, la industria parecía haberse recuperado; sin embargo, para los años 2003 y 2004 la situación de la empresa se agravó, presentando pérdidas anuales y flujos de caja negativos que la pusieron en riesgo de bancarrota. Tenían una gran cantidad de productos, pero nula rentabilidad (Radman et al., 2014). Esto se debió a que la compañía había perseguido una estrategia de diversificación, por temor a que su producto principal quedara obsoleto debido a la aparición de nuevas formas de entretenimiento digital, que incluían software, herramientas educativas, vestimenta, juguetes para niñas, libros, revistas, juegos de video, programas de televisión, parque temáticos y gran cantidad de tiendas de *retail*.

A partir de esta situación, la estrategia de LEGO cambió a una que buscaba la “sabiduría de la multitud”, involucrando a sus propios clientes en el proceso de desarrollo de nuevos productos (Radman et al., 2014). Cabe resaltar que, si bien LEGO implementó estos cambios recién en el año 2004, los clientes ya habían venido empujando a la organización a implementar un modelo de *crowdsourcing* en el pasado. Por ejemplo, en 1998 un grupo de usuarios de uno de los productos de la marca de robótica de LEGO coordinaron un evento por Internet para *hackear* el sistema interno de estos productos y eliminar las restricciones que les implantaba LEGO (Schlagwein & Bjørn-andersen, 2014). Al inicio, la empresa consideró tomar acciones legales; sin embargo, debido al cambio de su estrategia y cultura, se dio cuenta de que los usuarios, en realidad, hacían mejor los productos.

Luego de estos sucesos, la organización implementó plataformas como LEGO Factory en el 2005, LEGO Cuuso en el 2008 y LEGO Ideas en el 2014, en el que los usuarios pueden crear sus propios modelos en base a los ladrillos LEGO y enviarlos a través de la plataforma de modo que otros usuarios voten por ellos. Aquellos modelos que reciban más de 10,000 votos

pasan a un proceso de evaluación directa por parte de la compañía que, finalmente, decide o no, producirlo y venderlo, pagando al creador del modelo regalías (Schlagwein & Bjørn-andersen, 2014).

2.1.3. iStockphoto

IStockphoto es una compañía por Internet que se dedica a vender fotografías, animaciones y videoclips. Para convertirse en fotógrafo iStockphoto, las personas deben crear una cuenta y subir 3 fotografías para ser admitidos como fotógrafos. De ahí en adelante, los fotógrafos pueden subir sus fotos y son almacenadas en la base de datos. En el caso que una persona quiera comprarlas, debe comprar créditos equivalentes a 1 dólar. Los fotógrafos reciben el 20% del precio comprado por cada imagen descargada. Incluso, otros fotógrafos que se involucran más con la organización puede empezar a ganar un porcentaje mayor de hasta el 40% del precio del producto vendido (Brabham, 2008).

2.1.4. Lays

Lays, lanzó una campaña de Marketing para Estados Unidos basada en *crowdsourcing*. Instó a sus consumidores a proponer nuevos sabores creativos para las papas fritas. La recompensa era un millón de dólares para el ganador y cincuenta mil para el segundo y tercer puesto. Este desafío atrajo de una gran cantidad de participantes, logrando 3.8 millones de nuevos sabores de papas en 3 meses. Se fue reduciendo la elección a 10 sabores, sobre los cuales se realizaron prototipos para ser luego escogidos por un jurado. Lo que pretendía la marca al lanzar esta iniciativa era lograr mayor popularidad entre sus consumidores, intentando, al mismo tiempo, tener un mayor posicionamiento como *lovemark* (Infocrowdsourcing, 2013).

2.1.5. Walmart

Walmart es el más grande de los *retailers*, y desde hace algunos años se está orientando hacia la implicación de los consumidores a través del *crowdsourcing*. El 2013, la empresa lanzó una campaña llamada “*Get on the Shelf*” (en las estanterías), la cual tenía como objetivo trasladar a los consumidores la elección de nuevos productos para vender en sus tiendas. La campaña consistía en que, los distribuidores proponían un producto a los clientes de Walmart, luego, éstos expresaban su opinión acerca de los mismos y votaban por los que consideraban más importantes (votación a través de la página web y redes sociales de la empresa), y, finalmente, de diez finalistas, el público eligió a los tres ganadores, alcanzándose más de un millón de votos en esta última fase (Infocrowdsourcing, 2013).

Como resultado de dicha iniciativa, tres nuevos productos se venden ahora en Walmart: un Agua Humana, que destina todos los beneficios conseguidos a luchar contra los perjuicios del deficiente acceso al agua o a las enfermedades causadas por el consumo del agua en mal

estado; un kit para arreglar las gafas; y una tapa de comida que conserva los alimentos en buen estado durante más tiempo. Además, con esta acción, la compañía logró incorporar a sus consumidores en su proceso interno de decisión, aumentando el *engagement* de éstos con su marca (Infocrowdsourcing, 2013).

2.1.6. My Starbucks Idea

Starbucks es una de las compañías más populares y conocidas a nivel mundial, contando con más de 50 millones de clientes alrededor del mundo. En 2008, la empresa lanzó una plataforma llamada “My Starbucks Idea”, página web donde los consumidores pueden demostrar su creatividad, proponiendo ideas para mejorar la marca. Estas ideas son revisadas por Starbucks y, muchas veces, se han convertido en productos de la marca, como por ejemplo su aplicación para teléfonos Android, nuevos productos y un sistema de puntos llamado My Starbucks Rewards (ICEMD, 2012).

Para la compañía, el principio básico de lanzar esta iniciativa es que sus clientes son los que mejor conocen sus productos porque los consumen frecuentemente y, por tanto, saben mejor que nadie qué les gustaría añadir a la experiencia Starbucks, cómo mejorarla o qué cambios incorporar a los productos, de manera que son una fuente fundamental de información e innovación para la empresa. Además, su éxito se basa en el hecho de que los clientes participan en el proceso de toma de decisiones de la organización, así como en la creación de los productos que consumen; y, lo más importante, que las ideas y/o sugerencias de los clientes realmente se implementan (ICEMD, 2012).

2.1.7. Heineken

La marca holandesa de cerveza Heineken tuvo como iniciativa la creación de una plataforma llamada Cervecería de Ideas. Dicha plataforma funciona como un espacio donde los consumidores de la marca pueden realizar aportes significativos a la misma, aportes que van más allá de comentarios en las redes sociales. Una de las iniciativas de la plataforma de la empresa fue retar a los diseñadores a crear la botella Heineken del futuro. El objeto del reto, era crear una botella que muestre cómo la gente se conectará durante los próximos 140 años. La empresa considera, que los propios consumidores de la marca son los más indicados para aportar nuevas ideas que ayuden a la innovación de la misma. Básicamente, lo que hace Heineken es aprovechar una plataforma 2.0 para abrir un espacio controlado donde los usuarios que quieran puedan verter sus ideas. Es una forma de captar talento y aprovecharlo para mejorar sus productos (Infocrowdsourcing, 2013).

2.2.Experiencia nacional

En el sector público peruano, se ha utilizado herramientas que recopilan variables del crowdsourcing para la creación de nuevos productos. La Municipalidad de San Isidro a fines del año 2015 con el fin de promover la innovación y creatividad convocó a creativos, programadores e innovadores informáticos a la “Primera Hackathon San Isidro”. Así también la Municipalidad de Miraflores utilizó la misma herramienta (Hackathon) también realizada en el año 2015, la cual buscaba promover la participación colaboración e innovación ciudadana a través del uso de datos abiertos.

El Hackathon es un término usado en las comunidades hacker para referirse a un encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo del software o también utilizar un componente del hardware. Estos eventos pueden durar entre dos días y una semana (Municipalidad de Miraflores, 2015). Esta práctica tienen un objetivo doble; por un lado hacer aportes al proyecto de software libre que se desee y por otro aprende. El Hackathon es una herramienta que presenta características propias del crowdsourcing. Sin embargo también presentan diferencias claras, para un mejor análisis de esta herramienta se evaluará el Hackathon bajo las cinco variables analizadas en la aplicación del crowdsourcing.

Respecto a la variable tarea, el Hackathon presenta similitud con la herramienta crowdsourcing porque define un producto o servicio específico sobre el que se trabajará, presenta una definición y comunicación al público, presenta un tipo de convocatoria cerrado por el hecho de que se busca un conocimiento específico, presenta un tiempo determinado para la realización de la tarea y se basa en criterios como la originalidad, creatividad e innovación.

Respecto a la variable crowd, el Hackathon también define al público objetivo propio de su campaña. Realizan una segmentación porque estas iniciativas buscan que el público cuente con un conocimiento determinado, de esta manera se dirigen sobre todo a programadores, informáticos.

Respecto a la variable motivación, el Hackathon ofrece premios e inventivos físicos que garantizan la participación de su público buscado. También brindan importancia a la motivación intrínseca, ya que se brinda asesorías gratuitas a los participantes, con lo que se puede obtener mejores resultados de los trabajos presentados.

Respecto a la variable interacción, el Hackathon ofrece una experiencia en la que se refuerza las relaciones entre los participante porque su característica principal y la que la diferencia del crowdosurcing es que los trabajos son realizados únicamente en grupos. También se promueve la interacción entre la organización y los participantes, esto de la mano con las capacitaciones dadas a los participantes. En cuanto a los resultados, se buscaba un mejor

relacionamiento y participación de los ciudadanos en cuanto a las problemáticas de mejoras ciudadanas.

Cabe resaltar que la principal diferencia entre el crowdsourcing y el Hackathon es que la última no utiliza la variable plataforma. Lo cual limita a que esta iniciativa pueda tener un mayor número de participantes, ya que las personas tienen que estar físicamente presentes para poder elaborar la realización de la tarea.



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un propósito netamente exploratorio; por ello, se ha optado por emplear un enfoque cualitativo para poder establecer los lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú. En este sentido, para el desarrollo del estudio, se analizaron las características del *crowdsourcing* a través de cinco métricas específicas de implementación de la herramienta: la tarea, el *crowd*, las motivaciones e incentivos, la plataforma, y la interacción y resultados.

Para lograr establecer dichos lineamientos, en primer lugar, se analizó la experiencia de las empresas peruanas que aplicaron la herramienta específicamente para la creación de nuevos productos (empresas de estudio de caso); en segundo lugar, se analizó la percepción que tienen las empresas que podrían aplicar el *crowdsourcing* sobre el mismo, a la cuales llamaremos, en adelante, empresas potenciales; y, finalmente, se descubrieron las principales motivaciones que impulsan a los participantes de campañas de *crowdsourcing* a participar en este tipo de iniciativas.

1. Diseño de investigación

El diseño de investigación del presente estudio es exploratorio, ya que el propósito es analizar los casos de implementación de *crowdsourcing* en el Perú, los cuales no han sido explorados anteriormente en la literatura, ni se les han asignado variables específicas. Dichas variables están orientadas a entender los factores en los que las empresas se basaron para aplicar la herramienta, así como la manera en la que la llevaron a cabo (Avolio, 2015). Además., cabe resaltar que las variables analizadas fueron definidas en función tanto de la literatura existente como de la *praxis* de las empresas analizadas.

A continuación, se explicarán las variables utilizadas para el desarrollo del estudio:

En primer lugar, como parte del levantamiento de información de las cuatro empresas que aplicaron el *crowdsourcing* en el Perú entre los años 2013-2016, se optó por aplicar las siguientes métricas que sugieren Afuah y Tucci (2012) para la variable tarea: distancia entre el conocimiento existente y el requerido, claridad de delimitación y comunicación, modularización, evaluación, duración y tipo de convocatoria. La siguiente tabla describe cada una de ellas:

TABLA 1: Métricas de la variable tarea

Métrica	Descripción
Distancia entre el conocimiento existente y el requerido	Esta métrica hace referencia al <i>know how</i> que posee la empresa sobre la tarea antes de aplicar el <i>crowdsourcing</i> .
Claridad: delimitación y comunicación	Esta métrica hace referencia a que la tarea puede ser entendida con precisión tanto en cuanto a su objetivo como en su forma de comunicación

Métrica	Descripción
	(medios utilizados para su difusión y claridad del mensaje).
Modularización	Esta métrica hace referencia al hecho de que “la tarea” o “problema” se puede dividir en subtarear más pequeñas, haciendo que cada participante se concentre en una función específica.
Evaluación	Esta métrica hace referencia a los criterios en los que la empresa se basa para escoger al ganador o ganadores del concurso.
Duración	Esta métrica hace referencia al periodo dentro del cual se incluye el planteamiento de la idea, así como su ejecución.
Tipo de convocatoria	Esta métrica hace referencia a las restricciones de participación que existen en las campañas. Así, pueden ser abiertas (dirigidas al público en general) o cerradas (dirigidas a un perfil específico de participantes).

Adaptado de: Afuah & Tucci (2012).

En segundo lugar, para la variable *crowd*, se optó por aplicar las siguientes métricas que sugieren Cullins, Conboy y Morgan (2015): perfil y *expertise*. La siguiente tabla describe cada una de ellas:

TABLA 2: Métricas de la variable crowd

Métrica	Descripción
Perfil	Esta métrica hace referencia a las características o rasgos comunes que comparten los participantes de la campaña.
Expertise	Esta métrica hace referencia a las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia con la que cuentan los participantes de la campaña.

Adaptado de: Cullins, Conboy & Morgan (2015).

En tercer lugar, para la variable motivación e incentivos, se optó por aplicar las siguientes métricas que sugiere Tim Brown (2014): factibilidad, viabilidad y deseabilidad. La siguiente tabla describe cada una de ellas:

TABLA 3: Métricas de la variable motivación e incentivos

Métrica	Descripción
Factibilidad	Esta métrica hace referencia a lo que es funcionalmente posible en el futuro previsible. Que puede ser hecho o que es fácil de hacer. “No sale del presupuesto”.
Viabilidad	Esta métrica hace referencia a lo que probablemente se convierta en parte de un modelo de negocio sostenible. Que puede ser realizado, llevarse a cabo. “Sostenible en el tiempo”.
Deseabilidad	Esta métrica hace referencia a lo que tiene sentido para los participantes, y se divide en dos aspectos: motivaciones extrínsecas (donde los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas) y motivaciones intrínsecas (donde el propio incentivo es intrínseco a la actividad misma, es decir, no está determinado por ningún tipo de contingencia externa).

Adaptado de: Tim Brown (2014).

En cuarto lugar, para la variable plataforma, se optó por aplicar las siguientes métricas que sugieren Cullins, Conboy y Morgan (2015): costo, confiabilidad y seguridad, alcance, complejidad, y capacidad y almacenamiento. La siguiente tabla describe cada una de ellas:

TABLA 4: Métricas de la variable plataforma

Métrica	Descripción
Costo	Esta métrica hace referencia a todos los costos en los que se incurre al implementar una plataforma, entre los que pueden estar incluidos los costos del <i>Software</i> , el equipo que lo diseñará, las personas que estarán a cargo de este, entre otros.
Seguridad	Esta métrica hace referencia a la capacidad que tiene la plataforma de repeler ataques al servidor o a la página web.
Alcance	Esta métrica hace referencia a dos aspectos: ¿la plataforma puede acceder a todos los mercados para asegurar la máxima diversidad?, y ¿la plataforma puede ser accedida a través de múltiples tipos de tecnologías (smartphones, tablets, etc.)?
Complejidad	Esta métrica hace referencia a la capacidad que tienen las personas para poder realizar acciones dentro de la plataforma, tales como revisar comentarios, o que se les permita realizar una votación.
Capacidad y almacenamiento	Esta métrica hace referencia a las características técnicas de la plataforma: ancho de banda, capacidad de almacenaje, y velocidad para subir/descargar archivos.

Adaptado de: Cullins, Conboy & Morgan (2015).

En quinto lugar, en cuanto a la variable resultados, se optó por utilizar cuatro categorías establecidas por Domínguez y Hermo (2007), que son las siguientes: métricas de mercado cliente, métricas de Marketing Digital, métricas de cumplimiento y métricas de valor de marca. La siguiente tabla describe cada una de ellas:

TABLA 5: Métricas de la variable resultados

Métrica	Descripción
Mercado cliente	Esta métrica hace referencia a la fidelidad y satisfacción de los clientes que logra la empresa con la campaña.
Marketing Digital	Esta métrica hace referencia al volumen de visitantes y al número de seguidores que consigue la empresa en las redes sociales.
Valor marca	Esta métrica hace referencia a los estímulos (cantidad de publicidad y comunicaciones) y percepciones (posicionamiento de la marca en la cabeza del consumidor en relación con la competencia).
Cumplimiento	Esta métrica hace referencia al desarrollo efectivo de los programas en cuanto a su rentabilidad (que compara los resultados obtenidos con los recursos empleados para ello) y eficiencia (que compara los gastos que se preveía consumir con los gastos que realmente se han producido).

Adaptado de: Domínguez & Hermo (2007).

Consultar Anexo A para el detalle de la matriz de consistencia.

2. Justificación del diseño

El presente estudio es exploratorio y se basa en un estudio de casos. En primer lugar, el estudio es exploratorio porque, a pesar de que existe un conocimiento amplio sobre el *crowdsourcing*, éste se basa, principalmente, en la experiencia de países desarrollados como Estados Unidos o España, sin tener en cuenta que su aplicación varía de país en país. Además, según Creswell (2003, p.22), el propósito exploratorio es necesario cuando “el tema es nuevo, el

tema nunca antes ha sido abordado en determinada muestra o grupo de personas, o las teorías actuales no son aplicables a un particular grupo de muestra o estudio”.

Además, cabe resaltar que, el enfoque cualitativo es necesario en este estudio, sobre todo porque permite conocer la percepción de las empresas que aplicaron el *crowdsourcing* a partir de sus propias experiencias. Así, “uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los entrevistados de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo” (Inman, 2000, p. 80). De acuerdo a Maxwell (1996), optar por un análisis cualitativo es más beneficioso cuando se intenta conocer la importancia de las situaciones y el accionar de los involucrados, así como conocer el contexto real que influencia el comportamiento y las interacciones del grupo de estudio.

Por otro lado, de acuerdo a Ying (1994 citado en Avolio, 2015), el estudio de casos puede definirse como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”. Además, según Villareal y Landeta (2010 citado en Avolio, 2015), este tipo de estudio se aplica con más frecuencia en las ciencias sociales, en general, y en temas de innovación en particular,

Finalmente, de acuerdo a Avolio (2015), el método de estudio de casos es una herramienta correcta siempre que se busque ilustrar o representar de un marco teórico, al no tener estadísticas representativas que puedan ser generalizables. Asimismo, la autora también señala que, el método de estudio de casos puede ser aplicado siempre que se intente comprender un fenómeno real, cuyo aprendizaje dependa también del conocimiento de su contexto y de las variables que lo conforman.

3. Pregunta de investigación

La pregunta central de la presente investigación es: ¿cómo se puede direccionar mejor la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú? Bajo esa lógica, el presente estudio es una exploración cualitativa del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú, en el cual se indicará: a) cómo debe definirse la tarea de la campaña y sus principales características, b) cuál es el público objetivo al que debe estar dirigido la campaña, c) cuáles son los principales incentivos que motivan a las personas a participar en este tipo de campañas, d) qué plataforma debe elegirse para realizar la campaña, y e) cómo debe ser la interacción entre los propios usuarios de la campaña y la interacción de éstos con la empresa.

4. Selección de casos

A continuación, se describen los procedimientos utilizados para la selección de los casos de estudio:

4.1.Muestreo

Según Avolio (2015), los estudios cualitativos no emplean el muestreo probabilístico, sino que se basan en un muestreo de propósito, ya que éste último hace que se seleccionen personas, eventos o escenarios particulares de forma intencional, con el objetivo de recoger información relevante que no puede ser obtenida de igual forma y en la misma calidad de otras fuentes de información. En tal sentido, el presente estudio utiliza los siguientes tipos de muestreo:

En primer lugar, en el caso de las empresas del estudio de caso, se utilizó el muestreo completo (Gerhardt, 1986 citado en Azócar, 2014), ya que todos los casos analizados cumplen con ciertos criterios, que en este caso es haber lanzado campañas de *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú entre los años 2013-2016. Asimismo, las empresas analizadas también son muestras teóricas o conceptuales, ya que permiten que el investigador entienda un concepto o una teoría: el *crowdsourcing*.

La selección de los casos estudiados en la presente investigación de dio a través de dos fases: la primera, fue un análisis de línea de tiempo, en la cual se buscó tener la mayor cantidad de iniciativas de *crowdsourcing* desarrolladas en el Perú, abarcando un intervalo de años que haya presentado más actividad. A continuación, se presenta un gráfico que detalla a las empresas que aplicaron la herramienta y los años en los que lo hicieron:

Figura 1: Línea de tiempo iniciativas de *crowdsourcing* en el Perú

OX	DISEÑA TU POLO				X	X	X	X	
TOLOUSE LAUTREC/SOMOS	CREA TU PORTADA					X	X		
OECHSLE	POLOS CON TU FRASE						X		
GRUPO EL COMERCIO	REPORTUBE/WASAP		X	X	X	X	X	X	X
ATV	YO REPORTERO / REPORTUBE		X	X	X	X	X	X	X
INTERBANK	CUENTANOS TUS HITORIAS- HISTORIAS DE ÉXITO			X	X				
BEMBOS	CREA TU BEMBOS	X	X	X	X		X	X	
EMPRESA	NOMBRE DE LA CAMPAÑA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

Como se observa, primero se mapearon todas las iniciativas de *crowdsourcing* enfocadas en la creación de nuevos productos, dejando de lado iniciativas ligadas a un objetivo diferente de aplicación de la herramienta, tales como el *crowdfunding*. Por ello, se eligió trabajar con empresas que desarrollaron sus campañas de *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos entre los años 2013-2016, ya que son los años más representativos.

En segundo lugar, la elección de los casos de estudio se basó en el tipo de modalidad de las iniciativas; es decir, si éstas fueron desarrolladas a través de concursos o no. Esto debido a que una de las variables del estudio implica los incentivos, los cuales son promocionados en la modalidad de concursos. A continuación, se presenta un gráfico que detalla el tipo de modalidad que empleó cada empresa que aplicó la herramienta en el país:

Figura 2: Modalidad de las iniciativas de *crowdsourcing* realizadas en el Perú

OX	TEXTIL	X	
TOLOUSE LAUTREC/ SOMOS	EDUCACIÓN	X	
OECHSLE	RETAIL/ TIENDAS POR DEPARTAMENTO	X	
GRUPO EL COMERCIO	COMUNICACIONES		X
ATV	COMUNICACIONES		X
INTERBANK	BANCA		X
BEMBOS	COMIDA RÁPIDA	X	
EMPRESA	SECTOR	CONCURSO	OTROS

Entonces, se están analizando todas las campañas de *crowdsourcing* que están dentro de las dos categorías establecidas: años y tipo de modalidad. Para ver el detalle de cada una de las empresas del estudio de casos ver los Anexos B, C, D y E.

En segundo lugar, en el caso de las empresas potenciales, se utilizó el muestreo heterogéneo o de variación máxima de la muestra; es decir, se escogieron empresas pertenecientes a sectores lo más diferentes posible, todo ello con el fin de revelar la amplitud de variación y diferenciación en el campo. Ello sirvió para representar la complejidad del fenómeno estudiado y para poder establecer diferencias y coincidencias, así como patrones y particularidades, buscando nuevos nichos de mercado para la aplicación del *crowdsourcing*.

En este sentido, las cinco empresas seleccionadas pertenecen a cuatro sectores diferentes: cosméticos, artículos de tocador y aseo personal (Belcorp), entretenimiento (Cineplanet), consumo masivo (Nestlé) y farmacéutico (Mead Johnson y GlaxoSmithKline), ya que estos sectores son de los más representativos dentro del país. En primer lugar, el sector de cosméticos, artículos de tocador y aseo personal es una industria en la que compiten una veintena de empresas que facturan más de US\$ 2.000 millones anuales y que ha venido creciendo de manera sostenida entre 15% y 20% anual en los últimos diez años; además, este sector es bastante amplio y dinámico, y en él compiten diversas empresas con múltiples marcas. De este mercado total, 58% de la participación la tienen las empresas cuya estrategia comercial se basa en la venta directa por catálogo y su crecimiento fluctúa entre 12 y 15% anual (COPECOH, 2016).

En segundo lugar, la industria del entretenimiento ha evolucionado considerablemente en los últimos años en el Perú. Este crecimiento se ha debido, principalmente, a la mejor situación económica del país, a los cambios de hábitos, consumo y entretenimiento de las personas, y a la capacidad instalada (Class & Asociados, 2015). Además, dentro de la industria, los cines representan, al finalizar el 2015, 45.43 millones de espectadores a nivel nacional, por lo que el estudio de esta industria se hace relevante.

En tercer lugar, el sector de consumo masivo es uno de los más importantes a nivel nacional, principalmente, por la rotación de ventas de sus productos y la alta competitividad del sector en sí mismo, lo que genera que el cliente tenga una gran variedad de productos para su elección. Asimismo, es uno de los sectores más estables por la misma necesidad de su consumo. Durante este año ha sido uno de los sectores con mayor crecimiento.

Finalmente, en cuanto a la industria farmacéutica, ésta se encuentra constituida en su mayoría por la importación de bienes, la misma que ha presentado un crecimiento del 6.30% con respecto al año anterior; asimismo, constituye uno de los bienes con mayor participación de la categoría Bienes de Consumo con 2.77% (ADUANAS, 2015). Dentro de esta categoría, también se podría mencionar a la industria de fórmulas infantiles pues estos son los productos más comercializados en el país, ocupando los diez primeros lugares de productos *retail* en la industria farmacéutica para el año 2010.

Además, las cinco empresas pertenecen al grupo más representativo de su respectivo sector. En el caso de Belcorp, la empresa es una de las más importantes y principales generadoras de ingresos de su sector. Procter & Gamble, Unique y Belcorp son las tres principales empresas de la industria en el Perú. En el caso de Cineplanet, en la actualidad, la empresa posee el 46.3% del mercado nacional, principalmente por el incremento de complejos abiertos a nivel nacional y el posicionamiento que ha construido a lo largo de los años. En el caso de Nestlé, ésta es la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, apreciada y percibida como la empresa de mejor reputación en el Perú y como una de las más socialmente responsables. En el caso de Mead Johnson, ésta se encuentra dentro de las empresas más características de la industria de fórmulas infantiles, ubicándose en el puesto número uno, con un 43.41% de participación de mercado, seguido por Abbott y Nestlé; estas tres empresas tienen la mayor concentración del mercado con 89.32% de participación. Por último, en el caso de GlaxoSmithKline, de acuerdo a FT Global 500 (2014, citado en Beteta, 2015), el laboratorio más grande a nivel mundial sería Johnson & Johnson, seguido por Roche; GlaxoSmithKline se encuentra en el séptimo lugar a nivel mundial; sin embargo, los laboratorios se encuentran muy a la par en cuanto a concentración de mercado, es por ello que la elección del GlaxoSmithKline se considera como una de las más representativas del sector. Por estos motivos, el estudio de las

cinco empresas y sus respectivas industrias se hace importante. Para ver el detalle de cada una de las potenciales empresas ver los Anexos F, G, H, I e J.

En tercer lugar, para la elección de los participantes de campañas de *crowdsourcing*, se optó por el muestreo por bola de nieve, ya que es un público bastante específico y difícil de contactar. Por ello, se recurrió a generar contactos a través de los propios participantes, pues son ellos quienes se conocen entre sí y cuentan con las facilidades y condiciones para atraer a nuevas personas.

4.2. Estrategias

En primer lugar, para el análisis de empresas que aplicaron la herramienta, se empleó la estrategia cualitativa de casos de estudio múltiples. La muestra ha sido construida aplicando una estrategia de muestreo completo, ya que los casos seleccionados cumplen con dos criterios específicos: primero, empresas peruanas que han aplicado el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos; segundo, haberlo realizado entre los años 2013-2016.

En segundo lugar, para el análisis de las empresas potenciales, se utilizó la estrategia de muestreo heterogéneo o de variación máxima de la muestra, con el objetivo de revelar la amplitud de variación y diferenciación en el campo. Esto fue importante para buscar nuevos nichos de mercado para la aplicación del *crowdsourcing*.

Finalmente, para conocer las motivaciones de los participantes, se utilizó la estrategia de muestreo de bola de nieve. Es decir, se localizó a participantes de estos concursos, los cuales fueron los que contactaron a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente.

5. Procedimiento de la recolección de datos

A continuación, se detallan los procedimientos utilizados para la recolección de datos de la investigación. Dichos procedimientos están basados en cuatro aspectos: protocolo del caso, casos piloto, fuentes de evidencia y los esquemas de las fuentes de evidencia.

5.1. Protocolo del caso

El protocolo es “la guía” del trabajo del investigador (Avolio, 2015). Por ello, antes del inicio de cada entrevista, lo que se hizo fue informar a los participantes acerca del propósito del estudio a desarrollarse, así como los principales puntos a ser tocados durante la misma. Además, se les hizo firmar un documento de consentimiento informado para poder utilizar la información brindada en el desarrollo de la investigación.

5.2. Casos piloto

En cuanto al empleo de casos piloto, para la primera empresa de estudio de casos entrevistada se utilizó una entrevista piloto para probar la guía de entrevista y realizar los cambios y ajustes necesarios sobre la misma. A partir de ella, se pudieron realizar modificaciones e incluir otras preguntas en la guía de entrevista. Como indica Yin (2003, p.79), los casos piloto cumplen “el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques”. Para ver la guía de entrevista utilizada para el caso piloto, ver Anexo K.

5.3. Fuentes de evidencia

Para la recolección de información se han utilizado tres fuentes de evidencia: información secundaria, entrevistas a profundidad y grupos focales.

Así pues, la primera fuente de acercamiento a las empresas fue a través de información secundaria disponible públicamente, sean libros, revistas, noticias, etc. Esta información ayudó, primero, a identificar a las empresas que aplicaron el *crowdsourcing* en el Perú en los años establecidos por el estudio y, también a conocer en qué consistía cada una de las campañas.

La principal fuente información primaria que se obtuvo se consiguió a través de entrevistas a profundidad. Según Marshall y Rossman (1999), las entrevistas cualitativas dejan de lado aspectos más formales y se realizan como conversaciones; sin embargo, sí exponen categorías predefinidas para recopilar cómo el entrevistado percibe el fenómeno estudiado. Las mismas permitieron recoger información profunda sobre todas las organizaciones involucradas y potenciales en periodo reducido de tiempo.

5.4. Esquemas de las fuentes de evidencia

5.4.1. Esquema de las entrevistas

Las empresas, tanto las de los casos de estudios como las potenciales, fueron contactadas inicialmente a través de una carta de Solicitud de Entrevista. El segundo paso fue realizar el contacto a través de llamas telefónicas y correos electrónicos con las personas a quienes se quería entrevistar de cada empresa o con otras personas para ser referidos. Al establecer el contacto con estas personas, el investigador debía presentarse como estudiante de último ciclo de la PUCP y explicar de manera breve el objetivo de la investigación realizada, así como la importancia de la misma; y, además, exponía los temas más relevantes que se querían profundizar con la entrevista a llevarse a cabo.

El objetivo de las entrevistas era conocer a profundidad cómo había sido su experiencia con la aplicación del *crowdsourcing*, en las empresas del caso de estudio; mientras que, en las potenciales empresas, el objetivo fue conocer la percepción que éstas tenían sobre la

herramienta y la posibilidad de aplicación de la misma. Todas las entrevistas fueron realizadas en los locales de las empresas, y el tiempo de duración de las sesiones fue de 45 minutos, aproximadamente.

Al inicio de la entrevista, el investigador explicaba los objetivos generales del estudio, la carta de consentimiento de uso de datos y los procedimientos de la entrevista. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de las personas. Cada entrevistado tuvo una contribución única al estudio, ya que gracias a ellos se pudo recolectar información relacionada a la definición de la tarea, al establecimiento del público objetivo, la definición de los incentivos, la elección de la plataforma de la campaña y el modo de interacción de la misma. El formato de la carta de consentimiento se muestra en el Anexo L. Las entrevistas han sido realizadas de acuerdo con las Guía de entrevistas para las empresas del estudio de casos y la Guía de entrevistas para las potenciales empresas (ver Anexo M y Anexo N, respectivamente).

Cada investigador estuvo encargado de realizar una entrevista, pero, en la mayoría de casos, las entrevistas se realizaron en equipos de dos investigadores. Al término de las entrevistas, el equipo se reunía para intercambiar las principales ideas obtenidas. Todo el proceso fue colaborativo y generó aprendizaje en los entrevistadores en la forma de hacer las preguntas y recabar información subyacente de las empresas entrevistadas.

1.1.1. Esquema de los grupos focales

En cuanto a los grupos focales, el contacto con los participantes (personas que habían participados en campañas de *crowdsourcing*) se dio a través de Facebook, se envió mensajes a cada uno, con la presentación del investigador y presentando en qué consistía la investigación. No todas las personas a las que se les envió mensajes respondieron, por ello se trabajó con diez que respondieron y aceptaron ser parte de los grupos focales.

Para mayor conveniencia de las personas que aceptaron participar en los grupos focales, éstos se dividieron en uno de cuatro personas y otro se seis personas. Los tres investigadores participaron en ambos grupos focales, y en uno de ellos participó el asesor de investigación del equipo. Después de cada grupo focal, el equipo de investigación se reunía para intercambiar opiniones del desarrollo de los mismos. Los grupos focales fueron realizados de acuerdo con la Guía de desarrollo de grupo focal, que se encuentra en el Anexo O.

6. Instrumentos

Los instrumentos utilizados en esta investigación para la recolección de datos fueron principalmente dos: entrevistas a profundidad, tanto para las empresas del caso de estudio como para las potenciales, y grupos focales para los participantes de las iniciativas de *crowdsourcing*.

Para la construcción de estos dos instrumentos se utilizaron los cinco ejes del estudio: la tarea, el *crowd*, la motivación e incentivos, la plataforma, y la interacción y resultados.

En el caso de las entrevistas a profundidad, se contactó con las áreas de Marketing y Comerciales, debido a que la creación de nuevos productos se da principalmente en estas áreas. En cuanto al diseño de la guía de entrevista, ésta fue diseñada para obtener conocimiento sobre los cinco pilares de la investigación. Se diseñaron dos guías de entrevista: una para las empresas peruanas que aplicaron el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos; y otra para las empresas potenciales que podrían aplicar esta herramienta. Para el caso de Ox, se entrevistó a José Sáenz, quien es el Representante Comercial de la empresa; en el caso de Toulouse Lautrec, la entrevistada fue a Melissa Arbocco, Jefe de Educación Continua de dicha Institución; en el caso de Oechsle, se entrevistó a Fiorella Risco, Gerente de Marketing de la empresa; y, en el caso de Bambos, el entrevistado fue Diego Vásquez, Consultor Creativo de Mambo, empresa que realizó la campaña digital de “Crea tu Bambos”. Por otro lado, para el caso de Belcorp, la entrevista fue con Susana Rodríguez, *Category Manager* de L’Bel; en el caso de Nestlé, se entrevistó a Germán Rodríguez, *Consumer Marketing Manager* de Nescafé; en el caso de Cineplanet, la entrevista se realizó a Angélica Chíncono, Coordinadora de Marketing Digital de la empresa; en el caso de GlaxoSmithKline, la entrevista fue con Lucía Barrutia, *Key Account Executive* de canal moderno de la empresa; y, en el caso de Mead Johnson, la entrevista se realizó a Patrick Boza, Gerente Comercial de la empresa (ver ficha técnica en el Anexo P).

En cuanto a la elaboración de las preguntas a las empresas que aplicaron el *crowdsourcing*, éstas buscaban responder a la pregunta de cómo se aplicó el *crowdsourcing*, para ello se tomó los cinco ejes mencionados párrafos arriba. En cuanto a la elaboración de las preguntas de las empresas potenciales, en primer lugar, se les explicaba qué era el *crowdsourcing* para luego preguntarle qué les parece y si aplicarían o no esta herramienta en su empresa.

En cuanto a los grupos focales, se buscó obtener los *insights* sobre las motivaciones que impulsan a los participantes a presentarse en concursos de *crowdsourcing* (ver ficha técnica en el Anexo Q).

7. Análisis e interpretación de datos

En primer lugar, el análisis cualitativo de los estudios de caso se realizó inmediatamente después de terminar las transcripciones de las entrevistas. El proceso de analizar la información fue iterativo, basado en tres etapas especiales: reducción de la información, presentación y análisis (Miles & Huberman, 1994 citado en Avolio, 2015). Para ver el formato de sistematización de la información, ver Anexo R.

Para el análisis individual de casos, se preparó un formato de sistematización de información, como parte de la primera y segunda fase del análisis. Como primer aproximamiento a la codificación de datos, se utilizó un listado inicial provisional, herramienta propuesta por Miles y Huberman (199, citado en Avolio, 2015). En ella, la base fueron las preguntas del cuestionario inicial, así como los aportes de los mismos entrevistados, que no estuvieron contemplados en la Guía de entrevista. A continuación, se ordenó la primera guía inicial en las siguientes categorías: motivación, plataforma, características de las ideas recogidas y los evaluadores, uso de recursos, resultados económicos, resultados como marca/empresa, impacto de la aplicación de la herramienta, pasos a seguir. A partir de estas categorías, se pudieron identificar modelos y, los mismos, se ordenaron en temas, los cuales sirvieron para poder realizar comparaciones.

El análisis transversal de casos se dio en dos aspectos: en primer lugar, se encontraron similitudes y diferencias entre los casos de estudio; en segundo lugar, se contrastaron los resultados de los estudios de casos en su conjunto, con la teoría específica sobre el *crowdsourcing*.

En segundo lugar, el análisis de las empresas potenciales se dio de manera muy parecida al análisis de los casos de estudio. Sin embargo, para éstas, la guía inicial comprendió los siguientes aspectos: conocimiento de la herramienta, tipo de cultura organizacional, disposición a la innovación, disponibilidad de recursos, *crowd* potencial, motivación potencial, plataforma potencial, interacción y resultados potenciales y grado de aceptación de la herramienta. Por otro lado, para el análisis transversal, se contrastaron los resultados de los estudios de casos potenciales en su conjunto y se encontraron similitudes y diferencias entre los mismos. Esto sirvió para complementar los lineamientos a establecer.

En tercer lugar, el análisis de los grupos focales se realizó inmediatamente después de haber terminado las transcripciones de los mismos. Conjuntamente, se tomó como referencia tanto las notas que fueron tomadas durante el desarrollo de los mismos, así como las notas de la discusión que se tuvo una vez finalizado cada uno de ellos. Se agruparon los datos en categorías, para así poder sistematizar la información. Nuevamente, la base fueron las cinco variables y sus componentes para descubrir los *insights* de las motivaciones de cada participante para participar en este tipo de iniciativas.

CAPITULO 4: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de definida la metodología empleada para el desarrollo de la presente investigación, éste cuarto capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos en la misma. Así pues, después de finalizar el trabajo de campo con las empresas del caso de estudio, con las potenciales empresas y con los participantes en las campañas de *crowdsourcing* realizadas en el Perú, los resultados han sido resumidos y organizados según las preguntas de la investigación. Por ello, el capítulo ha sido organizado sobre la base del análisis individual y transversal de las nueve empresas estudiadas, y sobre el análisis de los dos grupos focales realizados. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

1. Análisis de Resultados de los Casos de Estudio

Para el análisis de los resultados de las empresas del estudio de casos, primero se realizó un análisis individual de las cuatro empresas seleccionadas (Ox, Toulouse Lautrec, Oechsle y Bembo), y, luego, a través de las cinco variables de la investigación (tarea, *crowd*, motivación e incentivos, plataforma, e interacción y resultados), se realizó un análisis transversal de las mismas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas:

1.1. Análisis Individual

Para el análisis individual de cada una de las empresas del estudio de casos, se trabajó con un esquema de ocho partes: objetivo de la empresa al aplicar el *crowdsourcing*, conocimiento de la herramienta, definición de la tarea, establecimiento del *crowd*, determinación de los incentivos, determinación de la plataforma y manejo de la interacción y resultados de la campaña. A continuación, se detalla el análisis de cada empresa:

1.1.1. Ox

En primer lugar, en cuanto al objetivo de la empresa al aplicar el *crowdsourcing*, el principal objetivo de Ox al realizar los concursos de diseño de polos siempre fue promover la creatividad de las personas y, al mismo tiempo, obtener un beneficio económico para la empresa.

En segundo lugar, en relación al conocimiento de la herramienta, Ox no contaba con ningún conocimiento exacto sobre lo que es el *crowdsourcing* (a pesar de haberlo aplicado ocho veces a través de concursos). Sin embargo, sí les interesaba replicar el modelo de negocio de otras empresas que lo aplicaban; de esta manera, se basaron en Threadles, empresa que aplica el *crowdsourcing* a través de concursos. En Threadles utilizan una plataforma para que los participantes suban sus diseños; además, los concursantes obtienen regalías por la venta de

sus diseños, y la empresa se beneficia al obtener diseños innovadores y un significativo ahorro en costos para conseguirlos. Asimismo, la principal motivación de Ox siempre fue crear una comunidad de artistas, en la que se pudiera reconocer la creatividad y el trabajo de las personas y, al mismo tiempo, que la empresa se vuelva más conocida y diferenciada de sus competidores.

En tercer lugar, en cuanto a la tarea, se puede decir que el conocimiento sobre la misma estuvo siempre menos alejado del conocimiento interno de la empresa, por lo que la tarea puede ser categorizada como de simple realización. Además, la tarea fue clara en dos aspectos: primero, en cuanto a la delimitación, pues dentro de las bases de los concursos se exponía claramente qué era lo que tenían que hacer los concursantes, sobre qué temática, en qué tiempo requerido, en qué formatos y las condiciones legales; segundo, la tarea fue comunicable, con esto se quiere decir que, cuando se anunciaba su objetivo, se hacía de forma clara y entendible para las personas, y, además, se buscaban los medios más adecuados de difusión para hacerlo. En cuanto a lo último, cabe mencionar que Ox utilizó las redes sociales como medio de difusión, a través de las cuales hizo conocido el concurso y también la tarea; así como su página web, que es un elemento muy importante, pues se necesita un diseño llamativo y a la vez sencillo para que las personas se animen a participar.

Dado que la tarea era sencilla de realizar y solo se necesitaba de una persona para completarla, no fue modularizada. Los criterios que se utilizaron fueron los siguientes: primero, concepto, que indicaba cuál era la idea o sentimiento que transmitía el diseño a la persona que lo ve; si el concurso, además, tenía un tema específico, entonces el diseño lo debía incluir. Segundo, originalidad, en la manera de transformación o combinación de elementos existentes para crear algo novedoso; así, mientras más novedoso, mayor valoración en este criterio. Tercero, estética, que medía qué tan atractivo es el diseño para el espectador, la técnica que se utilizó, la combinación de colores, entre otros. La elección se dio involucrando a todos los trabajadores de la empresa (un total de ocho personas) y también a un grupo de jurados expertos. Cabe resaltar que, Ox sugería que los participantes compartieran el diseño y que las personas le den “me gusta”, pero ello no contaba como una forma de votación. La duración del concurso era de dos meses y medio en promedio, y tuvieron una convocatoria abierta, sin ningún tipo de distinción.

En cuarto lugar, en relación a la definición de su *crowd*, Ox compuso su *crowd* por personas de género masculino predominantemente, entre 17 y 30 años; en su mayoría diseñadores y/o personas relacionadas al mundo del diseño. Debían ser creativos e interesadas en el arte.

En quinto lugar, en cuanto a la motivación e incentivos, éstos fueron evaluados de acuerdo a tres objetivos: factibilidad, viabilidad y deseabilidad. En cuanto al primero, se dieron

cuenta hasta qué cantidad de dinero era posible, dadas las condiciones de la empresa, contribuir con los participantes. En este análisis, se obtuvo que este debió ser de S/. 500.00 en efectivo por la compra del diseño de los polos (tres ganadores), derecho a regalías por el uso de sus diseños y un polo con el diseño ganador. En cuanto al segundo, el premio inicialmente planeado no solo debía ser posible de ser entregado en ese concurso, sino que debía poder ser mantenido en el tiempo. Tercero y último, en cuanto a la deseabilidad, los separaron en motivación intrínseca y la extrínseca. En todos los concursos la motivación fue principalmente intrínseca, pues lo que más apreciaban los participantes era obtener un reconocimiento/valoración personal (escribir su nombre en el polo y difundir y promocionar su talento); así como la difusión y promoción de su trabajo (hacer públicos y conocidos sus diseños). Sin embargo, también fueron motivados extrínsecamente por el premio en efectivo, que servía como una remuneración por la cesión de derechos de su trabajo.

En sexto lugar, en cuanto a la plataforma, la plataforma que utilizaron fue la de Facebook para realizar la convocatoria del concurso, pues era un medio más interactivo. Pero también utilizaron su página web para el registro de los participantes en el concurso y su correo electrónico, para establecer contacto con las personas una vez registradas en el concurso y para el envío de los diseños. El costo de las redes sociales en un principio fue muy reducido; sin embargo, después empezaron a contratar publicidad por lo que el costo de las mismas se elevó; pero, a pesar de ello, aún continúan siendo bastante accesibles. El costo de la página web no entraría en consideración en este análisis, pues ellos ya tenían la plataforma para poder comercializar sus productos. Se utilizó el correo y la página web como medios para que las contribuciones de los participantes sean percibidas como confiables y seguras de ser compartidas, pues a ellos solo accedería la persona encargada del concurso. Asimismo, el alcance se consiguió a través de Facebook y de publicidad en este medio; es así que la cantidad de seguidores de la página de Facebook ha ido creciendo exponencialmente. La complejidad de uso para los usuarios es muy reducida en todos los medios; lo mismo ocurre para la empresa, pues Facebook permite descargar las estadísticas de manera sencilla y la plataforma utiliza *Google analytics* para conocer el comportamiento de los usuarios en la página web. Finalmente, es necesario destacar que la web les permite tener capacidad para que las personas suban sus diseños de manera rápida y que la empresa pueda almacenarlos fácilmente.

En séptimo lugar, en cuanto a la interacción y resultados; en el aspecto de la interacción, la empresa tuvo como misión tener una comunicación rápida y efectiva con sus usuarios en todo momento. En el ámbito de resultados, en cuanto a los resultados de los indicadores de mercado cliente, Ox logró obtener mayor fidelización, pues, después de terminados los concursos, algunos diseñadores los buscaban para solicitarles asesoría de sus trabajos. Además, obtuvieron satisfacción de sus clientes, pues la mayoría de personas sentía un vínculo con la marca y les

pedían que vuelvan a realizar concursos. En cuanto a las métricas de Marketing Digital, Ox logró hacerse más conocida a través de redes sociales en un periodo de tiempo muy corto e, incluso, su velocidad de crecimiento de seguidores es bastante rápido. Es así que, en 2015, Ox tenía aproximadamente 60 000 seguidores y, a la fecha tiene 150 000. En cuanto a las métricas de valor marca, la empresa estimuló a los usuarios a través de una mayor inversión en publicidad, ayudando a que la percepción de la marca sea más significativa para los participantes. Finalmente, en cuanto al cumplimiento, por el lado de la eficiencia, se logró recuperar la inversión; sin embargo, por el lado de la rentabilidad, no se obtuvo una ganancia sustancial en los ocho concursos realizados. Asimismo, hubo un rebote en medios a través de diversas ofertas de pago económico o regalo de polos para salir en la televisión, así como algunos premios por su página web. La empresa espera realizar nuevos concursos contando con una mayor experiencia para generar mejores resultados.

1.1.2. Toulouse Lautrec

En primer lugar, el objetivo principal para Toulouse Lautrec fue conseguir una mayor cantidad de estudiantes a través del mapeo de los mismos en los concursos.

En segundo lugar, sobre el *crowdsourcing*, la empresa tenía un conocimiento pleno sobre la herramienta; incluso, eran conscientes de que este tipo de iniciativas se vienen aplicando desde hace algún tiempo, sino que nunca fueron catalogadas como *crowdsourcing*. La motivación principal fue conseguir más convocados en el Área de Educación Continua con la menor cantidad de recursos económicos, aprovechando alianzas estratégicas.

En tercer lugar, sobre la tarea, esta estaba menos alejada del conocimiento actual, dado que tanto las personas de Somos, como las de Toulouse Lautrec están involucradas en el mundo de Diseño Gráfico en general. Por lo mismo, se puede clasificar a la tarea como de sencilla de realizar.

En cuanto a la claridad de la tarea, ésta se cumplió en dos aspectos: primero en cuanto a su delimitación, pues dentro de las bases del concurso se exponía claramente qué era lo que tenían que hacer los concursantes, sobre qué temática, en qué tiempo requerido, en qué formatos y las condiciones legales; segundo, la tarea fue comunicable, en este sentido, era comunicada de forma clara y a través de los medios tradicionales ATL y los alternativos BTL. Para ello, cabe mencionar que Toulouse Lautrec utilizó las redes sociales como medio de difusión, a través de las cuales hizo conocido el concurso y también la tarea; asimismo, la convocatoria para los concursos fue completamente masiva, por lo que se aprovechó todos los medios digitales del grupo El Comercio para difundir el concurso y las bases. Dada la sencillez de la tarea, ésta no fue modularizable.

En cuanto a la evaluación, se consideraron siguientes criterios: creatividad e innovación, en cuanto se deben tener ideas nuevas y diferentes; el tema, pues la portada debe tener una coherencia gráfica y comunicativa alineada al tema. Finalmente, la ilustración debe estar acorde al diseño general de Somos, pero considerando el espacio que ocupa el logo de la revista. La evaluación fue una tarea conjunta de Somos y Toulouse Lautrec, y el equipo de diez personas de Toulouse Lautrec que desarrollaron el concurso.

La duración de los concursos fue de un mes y medio en promedio y la convocatoria se dio de manera abierta; sin embargo, hubo un filtro de edad para el primer concurso a partir de los quince (15) años, y para el segundo a partir de los dieciocho (18) años, esto debido al público al que querían llegar y el tipo de trabajos que querían obtener. Dado que los jóvenes de esa edad comprenden el público objetivo de los programas y carreras de Diseño de Toulouse Lautrec y Ucal. Además, dada las características de Somos y Toulouse Lautrec, que son empresas que buscan que los trabajos no solo sean creativos, sino buenos, necesitan un tipo de trabajo con mayor *expertise*. Los trabajos que realizan personas menores, son menos profesionales que los realizados por gente mayor, quienes cumplen con ciertos estándares de calidad en cuanto al diseño y la elaboración.

En cuarto lugar, en relación al *crowd*, la edad promedio de los participantes de los concursos no fue delimitada; sin embargo, dado el objetivo de tener mayor cantidad de estudiantes, se prefería un público joven de 17 a 30 años. Y, como características más importantes estaba el gusto por el arte y, después, el *expertise*, pues consideran que podían encontrar mucho talento en personas aficionadas y que, en todo caso, podían perfeccionarlo a través de las charlas y capacitaciones que se les daría.

En quinto lugar, en cuanto a la motivación e incentivos, realizar una campaña de *crowdsourcing* era factible por las alianzas estratégicas que mantenía la empresa, a pesar de no contar con los recursos económicos suficientes en el Área de Educación Continua. Además, era viable, porque el modelo de *crowdsourcing* que utilizaron, en el que ambas empresas se beneficiaban, podía ser sostenible con otras empresas, creando campañas con temáticas distintas y que atrajeran al público. Por último, en cuanto a la deseabilidad, ésta era en su mayoría intrínseca, pues la mayoría de participantes estaban atraídos por la posibilidad de que su nombre esté en una de las revistas de mayor alcance del Perú, así como de recibir educación de una de las más prestigiosas escuelas de arte. Asimismo, en cuanto a lo extrínseco, eran motivados por la posibilidad llevarse una Wacom y suscripciones a la revista.

En sexto lugar, la plataforma que utilizaron fue la de Facebook, para realizar la convocatoria del concurso pues era un medio más interactivo, su correo electrónico, para establecer contacto con las personas una vez registradas en el concurso y para el envío de los

diseños. Asimismo, cabe destacar que el medio más importante de difusión del concurso fueron los medios electrónicos del Grupo El Comercio y que, también, contaron con rebote en medios. Tanto los costos de redes sociales como los asociados al manejo del correo eran hundidos por lo que la empresa ya contaba con estos medios antes de iniciar las campañas de *crowdsourcing*. Se utilizó el correo para que las contribuciones de los participantes sean percibidas como confiables y seguras de ser compartidas, pues a ellos solo accedería la persona encargada del concurso. Asimismo, el alcance se consiguió a través de Facebook y de toda la publicidad de El Comercio; así como de publicidad POP en los centros de estudios (Toulouse Lautrec y Ucal). La complejidad de uso para los usuarios es muy reducida en todos los medios; lo mismo ocurre para la empresa, pues Facebook permite descargar las estadísticas de manera sencilla. Finalmente, es necesario destacar que el correo les permite tener capacidad de almacenamiento, ya que, para los usuarios, este proceso puede tomar mucho más tiempo.

En séptimo lugar, en cuanto a la interacción y resultados; por el lado de la interacción, la empresa tuvo una comunicación rápida y efectiva con sus usuarios en todo momento. En el ámbito de resultados, en cuanto a los resultados de los indicadores de mercado cliente, Toulouse Lautrec logró obtener mayor fidelización; así como satisfacción de sus clientes, pues la mayoría de personas sentía un vínculo con la marca y les pedía que vuelvan a realizar concursos. En cuanto a las métricas de Marketing Digital, la empresa logró hacerse más conocida a través de redes sociales y también como Institución, pues el alcance que tuvo con el Grupo el Comercio fue mayor. En cuanto a las métricas de valor marca, la empresa aprovechó la alianza estratégica con el Grupo El comercio, utilizando sus medios de para publicitar la campaña y estimular a las personas a participar en la misma, lo que contribuyó a que el público asocie a Toulouse Lautrec como uno de los mejores centros artísticos del país. Finalmente, en cuanto al cumplimiento, la métrica de eficiencia se cumplió por el ahorro en costos de difusión y publicidad en S/. 500,000, mientras que la métrica rentabilidad se cumplió en cuanto al mayor número de ingresos a la Institución. Toulouse Lautrec espera realizar nuevos concursos contando con una mayor experiencia en otros ámbitos como la fotografía.

1.1.3. Oechsle

En primer lugar, el objetivo de Oechsle al lanzar su campaña de *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos fue impulsar las ventas de camisetas de la empresa. Además, tenía la motivación de seguir una tendencia mundial en el sector del *retail* para poder acercarse a un público, sobre todo, juvenil.

En segundo lugar, en cuanto a la herramienta en sí, el conocimiento que tiene la empresa sobre el *crowdsourcing* es bastante amplio, en este caso, por el hecho de que la empresa siempre está a la vanguardia de tendencias mundiales en el sector *retail* y realizando

constantes seminarios de moda, va lanzando campañas siguiendo esa línea de innovación. Y, además, la principal motivación que tuvo la empresa para aplicar el *crowdsourcing* fue llegar de una manera más fácil a un público juvenil, que es *target* de la marca.

En tercer lugar, en cuanto a la tarea, la distancia entre el conocimiento actual y el requerido era mínima, lo que hacía que la tarea sea simple de manejar para la empresa y de que no sea necesario modularizarla. Asimismo, la tarea estaba bien delimitada, pues consistía en la creación de frases originales para un polo. Y, la comunicación de la tarea al público fue, sobre todo, a través de las redes sociales, porque fue una campaña netamente digital; pero, también se aprovecharon las propias tiendas para utilizar publicidad POP. Por otro lado, en cuanto a la evaluación de la tarea, los criterios utilizados para elegir al ganador eran, fundamentalmente, dos: originalidad y creatividad, y el jurado fue el propio público, quien a través de sus “me gusta” elegía las frases más significativas. El hecho de que las personas sean los jurados también hizo que marca le dé una importancia mucho más relevante al papel de sus clientes dentro del concurso, lo cual es relevante para las personas. Por último, en cuanto a la duración de la campaña, el tiempo fue de tres meses aproximadamente, y el tipo de convocatoria fue abierta para poder llegar a una mayor cantidad de personas.

En cuarto lugar, en cuanto al *crowd*, no había ningún tipo de segmentación, simplemente se requería que las personas fueran mayores de edad y que contaran con DNI, y tampoco se necesitaba que contaran con algún tipo de *expertise*.

En quinto lugar, en cuanto al incentivo ofrecido por la empresa, el análisis se dividirá en tres criterios: factibilidad, viabilidad y deseabilidad. En relación a la factibilidad, la empresa podía realizar la campaña porque contaba con los recursos suficientes para hacerlo y porque cumplía con su giro de negocio. En relación a la viabilidad, la empresa era consciente de que la campaña era sostenible en el tiempo y, además, le ayudaba a contar con mayor exposición para posicionarse en la mente de los jóvenes. Finalmente, en relación a la deseabilidad, la empresa se inclinó por ofrecer incentivos intrínsecos, ya que su principal interés era hacer al cliente “parte de ellos” e involucrarlo en su proceso de creación de nuevos productos para generar un mayor acercamiento con el cliente; no obstante, también se generó un incentivo extrínseco, pues se reconoció monetariamente el trabajo de los ocho ganadores.

En sexto lugar, en cuanto a la plataforma, la campaña fue netamente digital y, por ello, utilizaron Facebook para cumplir con su objetivo de llegar a un gran número de personas, debido a que la empresa quería llegar a una gran cantidad de jóvenes que es su principal *target* y eso lo podía hacer a través de las redes sociales. Por ello, el costo que representaba era bajo, mientras que su alcance era bastante alto. A pesar de que Facebook no garantiza confiabilidad ni genera seguridad, en este caso particular no era un factor determinante porque el concurso era

acerca de frases, y las frases no son como diseños donde sí existe el temor de que copien tu idea o se la roben, por ello, este medio resultó adecuado. Además, en cuanto a la complejidad, Facebook no representa ningún tipo de complejidad para los jóvenes, pues es una plataforma amigable para ellos y donde se desenvuelven de manera cotidiana.

En séptimo lugar, en cuanto a la interacción, la capacidad de respuesta de la empresa era buena, la empresa respondía los comentarios (positivos y negativos) de las personas de manera oportuna e iba diciendo cómo iban los resultados. Por último, en cuanto a los resultados, en relación al mercado cliente, la relación con el cliente mejoró porque los participantes se sintieron parte del proceso de creación de productos de la empresa y ahora hay una conexión mucho más fuerte con la marca. En relación al Marketing Digital, la empresa consiguió un mayor número de seguidores en redes sociales, sobre todo en su página de Facebook. En cuanto al valor marca, la percepción de los clientes fue que la marca se volvió más cercana para ellos, en parte, motivado por los estímulos publicitarios de campaña. Y, en cuanto al cumplimiento, por el lado de la rentabilidad, se generó un aumento significativo en la venta de polos de la campaña.

1.1.4. Bombos

Bombos es la empresa que ha llegado a implementar el *crowdsourcing* de una manera más profunda en el contexto nacional, sobre todo por el ahínco en el uso de la plataforma. En primer lugar, el objetivo que buscó Bombos con “Crea tu Bombos” fue el siguiente: Mejorar la relación e interacción con su público, atraer nuevos clientes potenciales a través de su campaña de *crowdsourcing* y una buena comunicación con el usuario.

En segundo lugar, Bombos tiene un conocimiento acerca de la herramienta del *crowdsourcing*; por ello, en cada campaña se ha ido mejorando, fundamentalmente en la comunicación y relación con los clientes a través de su plataforma y brindándoles a estos la oportunidad de ser jurados para nominar a su propuesta favorita. La motivación que tuvo Bombos para desarrollar el *crowdsourcing* fue mejorar la interacción con los clientes a través de nuevos medios como el Internet.

En tercer lugar, respecto a la tarea, existe una distancia corta entre el conocimiento existente y el requerido porque la empresa tiene el *know how* sobre elaboración de hamburguesas y buscó establecer una mejor relación con el cliente mediante el conocimiento de nuevos prototipos de recetas que podrían tener éxito en el mercado. La claridad de la tarea estuvo bien establecida porque el público entendió que el objetivo de era hacer una receta de hamburguesa bajo ciertos parámetros, esto se logró porque la empresa utilizó una plataforma bastante desarrollada, sumándose a ésta un buen uso de redes sociales y la difusión de la campaña por con publicidad ATL y BTL. El tipo de convocatoria fue parcialmente abierta

porque los requisitos para la participación eran mínimos, entre ellos la mayoría de edad y se pedía al público que el prototipo de receta no exceda parámetros como el costo de elaboración. La duración del concurso fue de, aproximadamente, dos meses, tiempo que implica desde el planteamiento de la campaña hasta la ejecución de la misma. Respecto a la evaluación de la receta ganadora, ésta tenía que cumplir criterios como la originalidad y la posibilidad de creación. Por originalidad, entiéndase la utilización de los ingredientes para la transformación de una hamburguesa diferente, y por posibilidad de creación es que la receta no escape de los parámetros de una hamburguesa estándar como el costo, tiempo de preparación y la calidad. El jurado estuvo integrado por el público en general en la primera etapa, estos elegían a sus recetas favoritas mediante votaciones vía Facebook, las cinco recetas más votadas eran evaluadas por un jurado conformado por chefs reconocidos y personajes públicos en un evento especial preparado por la propia empresa.

En cuarto lugar, respecto al *crowd* participante, se encontraron ciertos patrones presentes en la mayoría, dentro de los más resaltantes están la creatividad, la mayoría de edad y el conocimiento o gusto por el arte culinario. No existió una predominancia por un tipo de género, pero resaltó la pasión y el entusiasmo de cada participante, ya sea mediante su participación directa a través de la creación de la nueva receta o indirecta mediante la votación de la receta ganadora.

En quinto lugar, en cuanto a los incentivos, estos están analizados en base a la factibilidad, viabilidad y deseabilidad de los mismos, Primero, respecto a la factibilidad, los premios no representaban una fuerte inversión económica para la empresa como tal. Segundo, respecto a la viabilidad, Bembo sabía que era sostenible en el tiempo porque los premios atraen a los clientes, sobre todo aquellos que reconocen el talento del participante. Por eso, año a año han mantenido y continuaran manteniendo los premios en sus campañas. Y, tercero, respecto a la deseabilidad de los incentivos, el *crowd* estuvo motivado porque la campaña “Crea tu bembos” no solo brindó incentivos extrínsecos como los pasajes al exterior, celulares de última generación y consumo gratis en Bembo, sino que los complementó con incentivos intrínsecos, tales como la ceremonia de reconocimiento al ganador, reconocimiento público por su aporte en la forma de premiaciones, publicidad en las campañas subsiguientes, en las redes sociales y en la plataforma y la posibilidad del relanzamiento de su hamburguesa o se haga una venta regular de la misma, los cuales fueron valorados por la mayoría de los concursantes.

En sexto lugar, en cuanto a la plataforma utilizada por Bembo, ésta ha sido la más desarrollada de las cuatro empresas estudiadas. Bembo buscó llegar mejor a su público y tercerizó esta función a la agencia de publicidad Mambo. La tercerización de la plataforma hizo que esta función esté más enfocada en el cliente, generando en el cliente mayor confianza, seguridad y confiabilidad. Lo que a su vez permitió atraer más al público a que participe de la

campana. A esto se suma que, la complejidad, tanto de la plataforma como la utilización de redes sociales, resultó ser bastante sencilla para el público en general. El hecho de poseer una plataforma propia, además del uso de redes sociales, hizo que la empresa cuente con mayor capacidad de almacenamiento para poder recibir una gran cantidad de propuestas para su campana.

Finalmente, en cuanto a la interacción y los resultados, puede decirse que “Crea tu Bembos” fue la campana que mejor se relacionó con el *crowd*, porque desde un primer momento su objetivo principal fue acercarse al público. Por ello, la empresa buscó estar atenta a las dudas, recomendaciones y consultas de los participantes desde el inicio hasta el final del concurso y crearon una base de datos para tener identificados a los participantes. Además, respecto a los resultados, en relación a la métrica mercado cliente, se generó una mayor fidelidad y satisfacción de los clientes con la campana, porque, a lo largo de los años, los clientes solicitan que los concursos se mantengan y se sienten satisfechos al consumir las hamburguesas ganadoras de los concursos. En relación al Marketing Digital, la empresa consiguió un mayor número de visitantes y seguidores en redes sociales, sobre todo en su página de Facebook, los cuales eran participantes activos en las redes sociales de Bembos. En cuanto al valor marca, el posicionamiento de la marca mejoró en la mente de los clientes en relación con la competencia, en parte vinculado a los estímulos de publicidad en redes sociales y en la propia empresa. Finalmente, en cuanto al cumplimiento, por el lado de la eficiencia, Bembos ha sido reconocida no solo por sus clientes y participantes sino también por los medios de comunicación como prestigiosos radios, periódicos y blogs en el Internet, las cuales publicitan de manera gratuita su campana por el éxito que aún mantiene; mientras que, por el lado de la rentabilidad, la empresa logró mejorar sus ingresos, gracias a la venta de las hamburguesas ganadoras.

1.2. Análisis Transversal

Para el análisis transversal de las empresas, se trabajó bajo el esquema de las cinco variables del estudio (tarea, *crowd*, motivación e incentivos, plataforma, e interacción y resultados), estableciendo similitudes y diferencias en cuanto a la aplicación y desarrollo de las mismas en cada una de las empresas. A continuación, se detalla el análisis desarrollado:

1.2.1. Acerca de la tarea establecida

En primer lugar, es necesario señalar que detrás de cada campana de *crowdsourcing* existe un objetivo específico, el cual varía en función de las necesidades de la empresa, sean éstas a corto o a mediano plazo. Desde una mirada transversal, la mayoría de empresas que aplicaron el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos, lo hicieron porque buscaban incrementar sus ingresos atrayendo al público a través de estos concursos. La mayoría de

empresas buscó diferentes alternativas para cumplir su objetivo y en esa búsqueda se encontraron con la herramienta. A pesar a que todos han utilizado esta herramienta, un grupo importante de empresas todavía no es consciente de todas las complejidades que involucra el uso del *crowdsourcing*, y solo han replicado lo que ellos aprecian como “una modalidad diferente de hacer concursos”.

Ahora bien, las tareas que externalizaron las empresas estudiadas fueron “poco alejadas del conocimiento actual”, pues la mayoría externalizó tareas que pertenecen a su giro de negocio y de las cuáles disponen pleno conocimiento de manera interna; por lo mismo, se pueden clasificar estas tareas como sencillas. Asimismo, las empresas analizadas cumplen con la condición de ser específicas y claras en cuanto a la tarea asignada al *crowd*, pues señalaron que para ellos era prioridad que las personas entendieran claramente el objetivo del concurso. Asimismo, otra de las condiciones necesarias fue que está debía ser comunicable; en este caso, la mayoría de empresas logró su objetivo de hacer que el público que ellos habían elegido se enterará de su propuesta. Para lo mismo, utilizaron sus redes sociales y también medios relacionados; del mismo modo, en algunos casos, se aprovechó el rebote en medios. Cabe resaltar que, la mayoría de las empresas no utilizaron mucha publicidad ATL (medios de comunicación masivos) en cuanto a su campaña y la única que si lo utilizó (Toulouse Lautrec), lo hizo porque era parte de su alianza estratégica con otra empresa en la campaña. En cuanto a la modularidad de la tarea, esta no fue aplicada por ninguna empresa estudiada; esto último guarda relación porque la modularidad es usada, mayormente, cuando la tarea tiene un grado de dificultad alto y se busca una diversidad de conocimientos en el *crowd*.

En cuanto a evaluación, un factor común sobre lo que buscaban las empresas era encontrar ideas creativas y originales, cumpliendo con ciertos parámetros dados por las empresas. Además, en la mayoría de concursos la forma de selección fue a través de jurados, al menos en alguna etapa del concurso; asimismo, también se utilizó al público como jurado para elegir a los ganadores finales. Al respecto, aún existe cierta discusión acerca del uso de estos últimos, en algunos casos las empresas argumentaron que el uso del público podía guiar a resultados inferiores a los esperados, puesto que algunos usuarios podrían solicitar que sus amigos y familiares voten por ellos, a pesar de no ser la mejor opción, e, incluso, algunos podrían adoptar prácticas antiéticas como el uso de *bots* para obtener más votos. Del otro lado, algunos argumentaron que ésta modalidad es totalmente necesaria porque así realmente empoderan a la comunidad.

Finalmente, el promedio de duración de los concursos fue de dos meses, esta involucraba desde el planteamiento del problema hasta la selección de ganadores. Y, la mayoría optó por proponer una convocatoria abierta; sin embargo, a medida que las empresas adquirieron más experiencia en estos concursos hubo un grupo de empresas que fueron

poniendo más condiciones al perfil del participante, de esta manera intentaban focalizar sus recursos en un público más acotado, que produjera los resultados que ellos esperaban.

1.2.2. Acerca del crowd

En cuanto a la segunda variable de investigación, que es el *crowd*, se encontraron similitudes entre las cuatro empresas del estudio de caso. No obstante, tener tales similitudes no significa que el público al que se dirigieron las empresas haya sido completamente igual, sino que hubo variaciones que surgían a raíz del tipo de tarea asignada. En general, las cuatro empresas del estudio de caso coincidieron en tres aspectos importantes: alcance que querían tener con la campaña, rango de edad del público al que iban dirigidas las campañas y homologación al *target* específico de la empresa; y se diferenciaron en uno: la segmentación del público por el tipo de tarea.

En primer lugar, respecto al alcance, todas querían lo mismo: llegar a la mayor cantidad de personas posible. Ello se ve reflejado en el hecho de que las cuatro lanzaran una convocatoria abierta, sin ningún tipo de restricción, para que el rebote de la campaña sea mucho más amplio. Asimismo, su objetivo no solo eran sus clientes, sino que pensaban en atraer a potenciales consumidores a la empresa.

En segundo lugar, en relación al perfil al que se dirigieron las empresas, todas dirigían sus campañas a un público netamente joven, que oscila entre los 18 y 25 años. Esta inclinación por los jóvenes se observa en la forma en cómo las empresas dirigían sus campañas, que era, sobre todo, a través de redes sociales; espacio que es parte del día a día de los jóvenes. Además, vimos que las empresas usaban un lenguaje coloquial y usaban temas de actualidad de los cuales lo jóvenes estaban bien informados. Entonces, con la promoción de sus campañas a través de redes sociales, estaban poniendo un rango de edad al perfil de sus participantes.

En tercer lugar, en cuanto a la homologación por el público objetivo de la empresa, se observa que el perfil que crearon para sus campañas, estaba totalmente alineado con su público objetivo organizacional. Tanto Ox, Toulouse Lautrec, Oechsle y Bembo se dirigen a un público joven en su mayoría; en las tres primeras por el tipo de producto que venden, y en la última porque la educación superior en su mayoría está centrada en jóvenes. Todas abarcan un rango de edad entre los 18 y 25 años, especialmente. Entonces, podemos decir que, independientemente de que las convocatorias sean abiertas, las empresas sí respetan su *target* específico como organización.

Por otro lado, ahondando un poco en la necesidad que tenían las empresas de contar con algún conocimiento o habilidad específica (*expertise*) por parte de las personas que participaban en sus campañas, sí se puede observar una diferencia concreta entre las empresas. A pesar de que no era un requerimiento público, lo cierto es que, al pedir formatos especiales de creación

de los productos, se puede decir que había una segmentación sutil dada la naturaleza de la tarea. Esto sobre todo en el caso de Ox y Toulouse Lautrec que, con la experiencia adquirida, fueron perfilando mejor a su *crowd*, pidiéndoles formatos especiales que solo manejan quienes cuentan con ciertos conocimientos técnicos en el tema. Sin embargo, Oechsle, y, sobre todo, Bombos (que ya ha realizado campañas anteriormente), se mantuvieron con un *crowd* totalmente abierto, obedeciendo al tipo de producto que ofrecen.

1.2.3. Acerca de los incentivos establecidos

En cuanto a la tercera variable de investigación, que son los incentivos (premios) ofrecidos por las empresas a las personas para que éstas se animen a participar en sus respectivas campañas de *crowdsourcing*, se realizó el análisis en base a los mismos criterios de evaluación que en el análisis individual: factibilidad, viabilidad y deseabilidad; encontrándose similitudes importantes entre las cuatro empresas de los casos de estudio en cuanto a los criterios de factibilidad y viabilidad, y una diferencia en cuanto al criterio de deseabilidad.

No obstante, cabe resaltar que, si bien es cierto que las cuatro empresas utilizaron los mismos criterios (factibilidad, viabilidad y deseabilidad) para evaluar qué tipo de incentivos eran los que mejor se adecuaban a las personas a las que iba dirigida su campaña, lo cierto es que el peso que cada empresa le dio a estos tres criterios fue distinto.

En primer lugar, en cuanto a la factibilidad, las cuatro empresas propusieron incentivos que estaban al alcance de las mismas, económicamente hablando. Eran premios que para las empresas no representaban una mayor inversión ni un gasto considerable considerando su tamaño y capacidad, siendo Bombos la empresa que más inversión realizó entre las cuatro. Es más, en la mayoría de los casos, lo que se ofrecía, incluso, representaba un ahorro considerable para la empresa, sobre todo teniendo en cuenta que las personas proponían ideas muy valiosas, trabajo que de haber sido tercerizado a otra empresa sí hubiera significado un gasto importante para las compañías.

En segundo lugar, por el lado de la viabilidad, las empresas evaluaron si tales incentivos serían sostenibles en el tiempo; es decir, si al volver a lanzar una campaña sería posible seguir manejando los mismos incentivos. Por ejemplo, en todos los casos (sin incluir Oechsle que solo tuvo una campaña), se siguieron ofreciendo premios al salir nuevas campañas.

Finalmente, para todas, un factor fundamental fue la deseabilidad de los incentivos; es decir, que los premios que otorgaban realmente fueran agradables y deseados por el público. Las cuatro optaron por ofrecer recompensas más ligadas a motivaciones extrínsecas, tales como premios, dinero, viajes, etc. Sin embargo, en este punto, cabe resaltar que las empresas fueron conscientes de que el público valoraba más el reconocimiento y sentir valorado su trabajo. Por ello, es que la entrega de premios a los ganadores se hizo a través de una ceremonia pública

donde se reconoció el trabajo de las personas. Por ello, se puede afirmar que, las empresas sí tuvieron en cuenta el lado de la motivación intrínseca de las personas y se preocuparon por brindarles lo que ellas esperaban.

1.2.4. Acerca de la plataforma utilizada

A partir del análisis individual, salió a la vista que, la mayoría de empresas utilizaba Facebook como principal plataforma a través de la cual incentivaban a los participantes a subir sus diseños o ideas. Además, esta plataforma servía como una herramienta tanto de comunicación inicial (difusión y cobertura), como de seguimiento (publicación de la campaña, incentivación a que los usuarios votasen, publicación de finalistas, entre otros).

En gran medida, la decisión estuvo basada en el bajo costo que presuponía la aplicación de la herramienta. En la mayoría de casos, las empresas ya contaban con una página de Facebook, y, además, con alguien que la manejara, por lo que los costos asociados al desarrollo de un *Software*, así como el de personal adicional que estuviesen a su cargo era un costo hundido. No obstante, cabe resaltar que, en muchos casos, las empresas tuvieron que destinar un mayor número de recursos (contratar personal adicional, pagar horas extras, mover recursos destinados a otras áreas, entre otros) para el desarrollo de las campañas, lo cual si incrementa los gastos asociados a la plataforma empleada en alguna medida y hace que no sea del todo un costo hundido

Para el caso de las métricas sobre confiabilidad y seguridad, estas tuvieron mayor ponderación en el caso de tareas en las que era mucho más importante conservar la seguridad y manejo de la información que se estaba recibiendo. Por ejemplo, en los casos de Toulouse Lautrec y Ox, en las que el tipo de tarea involucraba un mayor grado de *expertise*, y por lo tanto era más compleja, se manejó el riesgo de que éstas serían más *propensas* a ser apropiadas, por lo cual se optó por usar el correo electrónico como el canal por el que la empresa reciba el aporte de los participantes. En este caso, el correo electrónico, al ser una herramienta personal, limita la posibilidad de que otros usuarios puedan conocer las propuestas de otros, por lo que se convierte en un medio mucho más seguro.

Para asegurar el alcance, la mayoría de las empresas optaron por redes sociales, pues todas eran conscientes de que, a partir de éstas, se podría llegar a una mayor cantidad de personas, para así asegurar una máxima diversidad, pero que también pertenecieran a su público objetivo. Esto último se sustenta en que, la propia página de Facebook te ayuda a segmentar la promoción de las publicaciones que se hagan determinando un público específico; para esto, se debe colocar los lugares o países en los que se desea ver la publicación, la edad, el género y los intereses.

En cuanto a la complejidad, se eligieron plataformas que no fueran complejas para las empresas ni para el cliente. En los casos en que se utilizó Facebook, la plataforma era muy conocida y también de muy fácil manejo, pues ya se contaba con gran experiencia de uso de la misma. En el caso de la plataforma que tuvo Bembos, se cuidó que ésta fuera accesible, para que el análisis de los datos no tomará mucho tiempo en ser analizado. Por el lado de los clientes, todas las empresas cuidaron que ellos sintieran que las plataformas eran de muy fácil uso.

La capacidad y almacenamiento no fueron cuestiones limitantes para la mayoría de empresas, pues, en algunos, solo consistía en utilizar la sección de comentarios o mandar un archivo que no era tan pesado; sin embargo, para el caso de Bembos, si se necesitó de una plataforma adicional a sus redes sociales y a su página web, principalmente, por dos motivos: de acuerdo a la experiencia, habían tenido gran afluencia de participantes en campañas anteriores, por lo que necesitaban una plataforma que les permitiera tener un correcto manejo de toda la información que los usuarios compartían, como sus datos personales y la receta misma; asimismo, la página web que tenían era una plataforma de transacciones, por lo que no podían utilizarla. Solo en este caso particular esta empresa vio por conveniente invertir en la creación de una plataforma adicional.

1.2.5. Acerca de la interacción y los resultados obtenidos

En primer lugar, en cuanto a interacción, las empresas señalaron que intentaban mantener una respuesta rápida a las entradas de los usuarios; sin embargo, afirmaron que, en la mayoría de casos eran demasiadas, por lo que el tiempo de respuesta era más largo del que hubieran querido. En cuanto a la comunicación con los finalistas y ganadores, señalaban que lo que intentaban era agradecer su aporte a la compañía, por lo que la comunicación era más cercana y directa.

En segundo lugar, en cuanto a los resultados obtenidos por las empresas, se ha dividido el análisis de acuerdo a dos variables: el cumplimiento de las expectativas que se tuvo sobre el desarrollo de la tarea y los resultados obtenidos. Asimismo, con respecto al tema de interacción, se tuvo como base la capacidad de respuesta que las empresas tenían frente a las interacciones de los usuarios.

En cuanto al cumplimiento de las expectativas que se tuvo sobre el desarrollo de la tarea, la mayoría de empresas señaló que cumplieron con sus expectativas. En la mayoría de los casos, los productos obtenidos cumplían con sus expectativas y, además, obtenían el aporte de lo que realmente quería el público. En el caso de Oechsle, la empresa planificó obtener tres polos para mujeres y tres para varones; sin embargo, dada la participación mayoritaria de mujeres, se tuvo que elegir cuatro polos para mujeres y solo uno para varones. A pesar de ello, la empresa quedó satisfecha con los productos obtenidos.

En cuanto a los resultados obtenidos, éstos fueron agrupados en cuatro categorías: métricas de mercado cliente, métricas de Marketing Digital, métricas de cumplimiento y métricas de valor de marca.

Respecto a las métricas de mercado cliente, las empresas afirmaron que, si bien en la mayoría de ellas no se había alcanzado una mayor penetración en el mercado, sí habían logrado obtener mayor fidelidad y satisfacción de sus clientes. Esto último, lo medían a través del grado de involucramiento que hubo por parte de este grupo de participantes para con la marca. Además, eran conscientes de que, a partir de las campañas existía mucha más interacción con el público, sobre todo, a través de redes sociales.

En cuanto a los resultados de las métricas del Marketing Digital, las empresas señalaron que, los objetivos para ambas métricas fueron cumplidos en el nivel esperado. Incluso, para Bambos, la métrica número de visitantes comprometidos se logró cumplir al 100 por ciento con el objetivo planteado que era de 2000 recetas subidas en lo que duró la campaña.

Con respecto al valor de marca obtenido, si bien, como se comentó previamente, no había crecido sustancialmente en ninguna de las empresas, en realidad sí se logró que los clientes estén mucho más fidelizados con la marca, pues notaban que los clientes permanecían con la empresa y se sentían satisfechos con ella. Asimismo, en cuanto al precio relativo, afirmaban que se mantenían competitivos con el mercado, por lo que se puede afirmar que también aumentaron su valor de marca.

A excepción de todas las anteriores, la medición del cumplimiento de la campaña mide directamente los resultados obtenidos en la misma. Analizando el desarrollo efectivo de las campañas, las empresas señalaron que se cumplieron con la mayoría de criterios que nombramos en la variable tarea, por lo que internamente sí se logró cumplir con el objetivo. En el caso de la rentabilidad, en dos empresas generó un incremento en los ingresos de la empresa por las ventas de los nuevos productos. En cuanto a la eficiencia, en una generó ahorros de quinientos mil soles, producto de alianzas estratégicas con medios de comunicación. Sin embargo, es importante recalcar que, a la fecha, no hay ninguna empresa que haya obtenido pérdidas a partir de la implementación de la herramienta. Además, se obtuvieron eficiencias en la medida que se logró un rebote en medios, en noticias como en blogs e, incluso, se recibieron premios y reconocimientos.

Finalmente, a partir de todos los resultados obtenidos, todas las empresas señalaron que sí volverían a utilizar la herramienta del *crowdsourcing*, aún las que no obtuvieron los resultados esperados. La mayoría lo volvería a hacer involucrando las lecciones aprendidas en esta experiencia. Algunos indicaron que tendrían que segmentar un poco más el público, otros que debían darle más empuje a la promoción y otras cambiarían el tipo de producto a crear.

2. Análisis de Resultados de las Empresas Potenciales

Para el análisis de los resultados de las empresas potenciales, también se empezó por el análisis individual de las cinco empresas estudiadas, y luego se procedió con el análisis transversal de las mismas en base cuatro aspectos: conocimiento de la herramienta, tipo de cultura organizacional y enfoque de innovación, posible forma de aplicación del *crowdsourcing* y valoración de la herramienta. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas:

2.1. Análisis Individual

Para el análisis individual de cada una de las potenciales empresas, se trabajó con un esquema de cuatro partes: conocimiento de la herramienta, tipo de cultura organizacional y enfoque de innovación, posible forma de aplicación del *crowdsourcing* y valoración de la herramienta. A continuación, se detalla el análisis de cada empresa:

2.1.1. Belcorp

En el caso de Belcorp, la empresa manejaba una idea sobre el concepto del *crowdsourcing*, pensaban que se trataba de una herramienta que permitía recopilar información de diferentes personas. En cuanto al tipo de cultura organizacional, ésta se podría clasificarla de acuerdo a la clasificación de Eichholz (2015) como una organización resolutive, pues a pesar de tener gran apertura hacia fuera, aún mantienen cierta jerarquía al interior de la compañía. Por otro lado, en cuanto a su disposición a la innovación se observó que, en general, al tener muchas líneas de productos necesitan ir renovándolos constantemente. Además, parte importante es que están en el negocio de la moda, por lo que los cambios que deben adoptar deben ser mucho más rápidos aún. En el caso de disponibilidad de recursos, se constató que existía plena disposición de recursos.

En cuanto a la disposición de aplicación de la herramienta, les pareció interesante en cómo se puede recoger la opinión de las personas, conocer qué es lo que más valoran. Del mismo modo, porque se encuentran en distintas geografías y se les complica entender todas las necesidades. Además, usar esta metodología a través de redes sociales como Facebook, les permite estar en contacto con la población. El público al que se dirigirían dependería de lo que quieran testear. Piensan que la motivación en un principio se daría de manera extrínseca, como por ejemplo un premio; sin embargo, también se convierte en intrínseca en la medida que su público se caracteriza por querer compartir: “la gente lo va a hacer un poco como para poder hacerlo como un show, como que es tendencia y vas a tomarte *selfies* y ser el centro del mundo, es como para alimentar tu propio ego” (comunicación personal, 13 de junio, 2016). En cuanto a las plataformas, creían que las redes sociales tienen un gran alcance y las mantendrían también como plataformas. En cuanto a los resultados que se podría obtener y la interacción con el

público pensaron que sería muy positiva pues existe mucha interacción entre la marca y los usuarios a través de redes y como objetivo principal siempre se tendrían conocer las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios.

Finalmente, la herramienta fue muy valorada, sobre todo dada su gran apertura por la innovación, presencia en redes sociales, y, sobre todo, maneras diferentes de hacer las cosas.

2.1.2. Cineplanet

En el caso de Cineplanet, la empresa conocía la herramienta, mas no tenía noción de la terminología. Respecto al tipo de cultura organizacional de la empresa, bajo la clasificación de Eichholz (2015) sería una organización resolutive, ya que está orientada a cumplir los objetivos con eficiencia; sin embargo, no existe mucha predisposición a asumir riesgos. Por el lado de la innovación, se mencionó que no se utiliza mucho debido a que el cine es un mercado tradicional, en el sentido de que se concentra en nichos de mercado específicos. Asimismo, no existen demasiados gastos en publicidad, porque estas son pagadas por las industrias productoras de las películas.

Por ello, la empresa no aplicaría el *crowdsourcing* en el corto plazo porque, actualmente, presenta las barreras en innovación y presupuesto. Sin embargo, se propuso una alternativa de aplicación de *crowdsourcing* en la que no se utilizarían tantos recursos. La propuesta fue lanzar una campaña de “Crea tu corto” y estaría dirigida a jóvenes amantes del arte, de esta manera se colaboraría con recuperar la esencia del cine como el séptimo arte. La motivación principal que se les daría a estos jóvenes artistas es que su trabajo sea expuesto y sea un medio de publicidad para que puedan crecer en su carrera. El premio sería la exposición en sí y demostrar el talento y la pasión que sienten por el arte, ser valorados por la sociedad. La plataforma a usarse serían redes sociales como Facebook, a través de una publicidad pagada en este medio o a través de la creación de un *landing* para que pueda atraer más personas interesadas que cumplan con el perfil definido. También se pondrían *posters* en las universidades, lugares estratégicos donde pueda haber ese tipo de nicho. Finalmente, se cree que habría una buena respuesta por parte de los jóvenes estudiantes y personas interesadas en el arte porque se verían emocionados de que se apoye al arte, teniendo en cuenta que es un sector que se ha visto opacado.

2.1.3. Nestlé

En el caso de Nestlé, la empresa sí conocía la herramienta, pero más por casos internacionales famosos, como el de Starbucks y Lego. De experiencias peruanas, solo conocían el caso de Bambos. En cuanto a la evaluación de viabilidad, factibilidad y deseabilidad, Nestlé cuenta con los recursos necesarios para implementar el *crowdsourcing*, puesto que su cultura organizacional es totalmente abierta y está orientada a la innovación, en todo sentido; y lo que

más busca es la satisfacción de los clientes, y también es capaz de sostener una campaña de este tipo en el tiempo.

Dado que cumple con estos tres criterios, sí es posible aplicar el *crowdsourcing* en esta empresa. Sin embargo, ellos aplicarían la herramienta no para la creación de un producto netamente, sino para la creación de un comercial o algún tipo de publicidad. Respecto a tal campaña, su *target* serían los “*lovers of life*”, personas que quieren empezar a hacer algo y lo hacen; además, ésta sería una campaña totalmente abierta a sus clientes y la plataforma necesariamente serían las redes sociales como Facebook, Twiter, Instagram y YouTube, ya que la creciente tendencia de los consumos digitales es cada vez mayor. En cuanto a los incentivos, la empresa se centraría en buscar el reconocimiento de las personas; por ello, ofrecerían incentivos que logren crear una relación más sólida con la marca, recordación de marca y posicionamiento en la mente del consumidor. La empresa resalta el hecho que el consumidor peruano es un consumidor muy particular y que se mueve natamente por reconocimiento. Finalmente, en cuanto a su objetivo, éste sería simplemente atraer al cliente a ser parte de su empresa.

En general, la idea de aplicar el *crowdsourcing* les pareció muy buena, porque, al final, los clientes definen el éxito o fracaso de una campaña, ellos son lo más importante. Por ello, la empresa considera que, si se quiere, la herramienta se podría aplicar a cualquier sector, pero sugieren como más variable el sector de consumo masivo.

2.1.4. GlaxoSmithKline

En el caso de GlaxoSmithKline, no tenían ningún conocimiento sobre la herramienta, solo a partir de conversaciones de coordinación con los entrevistadores. Sin embargo, al explicarles el concepto, presentaron ejemplos como concursos de zapatillas Converse o papas Lay's. Este caso fue muy particular, pues su tipo de cultura organizacional, de acuerdo a la clasificación de Eichholz (2015), podría catalogarse como una organización burocrática, pues tiene una estructura jerárquica, que viene desde el hecho que pertenece a un grupo multinacional que determina la estructura, los procesos y, sobre todo, la formalidad. Este último punto es importante, porque en esta empresa el tema de *compliance*, que significa restricciones a tener un mayor involucramiento con otros actores, es crucial para no ser acusados de mantener malas prácticas institucionales (sobornos, concertaciones, entre otros). Asimismo, está más orientadas hacia dentro que hacia afuera, debido a que su estrategia de relacionamiento está más ligada a un tema comercial que de involucrar al usuario. Prueba de esto es que las campañas de Marketing que se lanzan son más de promoción. Así, señalan: “El objetivo de las campañas de Panadol es hacerle recordar al público que es el antigripal número uno del país” (comunicación personal, 3 de junio, 2016). Además, su disposición a la innovación, como compañía

farmacéutica, el tema de Investigación y Desarrollo de nuevos productos es una característica esencial; sin embargo, el conocimiento al público está muy restringida por patentes y por mantener ventajas competitivas. En cuanto a otro tipo de innovaciones, están limitados por temas de *compliance*. Con respecto a la disponibilidad de recursos, existía plena disposición de recursos para aplicar en este tipo de campañas.

En cuanto a la decisión de aplicar la herramienta, señalaron que, si bien entendían los beneficios de involucrar al público usuario en la mejora de los productos que brindaban, los temas de *compliance* hacían que la empresa, como parte de su cultura, esté muy en contra de este tipo de prácticas. Sin embargo, la herramienta fue muy valorada, sobre todo por su gran apertura a la innovación, redes sociales y maneras diferentes de hacer las cosas. Creían que este tipo de prácticas de innovación, generalmente, traen un retorno a la inversión muy grande.

2.1.5. Mead Johnson

Mead Johnson es una organización burocrática, pues existe mucha formalidad y orden en sus procesos, además, siguen mucho la tradición y son bastante regularizadas por el tipo de productos que ofrecen. Asimismo, la empresa está orientada hacia adentro y no hacia afuera, pues sus procesos son algo que no pueden pedir a sus clientes. Sin embargo, es una empresa orientada a la innovación, ya que tiene que estar a la vanguardia de las nuevas fórmulas infantiles para poder desarrollar mejores productos y a la excelencia en calidad para que sus productos sean los mejores. Pese a ser burocrática, la empresa mantiene una fuerte cercanía con sus clientes; actualmente, ha creado un foro en Internet en el cual las madres comparten sus experiencias de cuidado hacia sus bebés, de esta manera la marca mantiene cercanía con sus clientas.

La empresa no tenía un conocimiento teórico de lo que significaba *crowdsourcing*; sin embargo, al empezar a comentarles de lo que se trataba y al presentarles ejemplos concretos, entendieron el tema y les pareció una herramienta muy interesante. La empresa aplicaría el *crowdsourcing* no para la creación de un nuevo producto como tal, ya que sus productos tienen que estar médicamente aceptados, tampoco beneficiaría mucho a la empresa aplicar el *crowdsourcing* en promoción ATL, porque la compra de su producto no está relacionado a la inversión en publicidad sino la compra del producto está ligada a la promoción POP brindada por las farmacias y médicos.

El *crowdsourcing* se podría aplicar dentro de Mead Johnson para la creación del logo de la marca o el envase del producto. El concurso estaría dirigido a las mamás, ya que ellas son sus principales clientas; y como incentivo, no ofrecerían recompensas monetarias, sino algo mucho más útil para las mamás, que son unas capacitaciones o asesoramientos para que sepan cuáles

son los mejores productos para sus hijos dependiendo de su edad. Ellos consideran que esta es la mejor manera de retribuirles su preferencia por la marca.

Finalmente, la herramienta del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos fue muy valorada por la empresa, también se mencionó que el reto es encontrar en qué nichos de mercados funcionaría mejor.

2.2. Análisis Transversal

Para el análisis transversal de las empresas potenciales, se dividió el análisis en siete grandes grupos, que son el conocimiento sobre *crowdsourcing*, tipo de cultura organizacional, disposición a la innovación, disposición de recursos, posibilidad de aplicación de la herramienta, propuesta de aplicación y valoración de la herramienta. Cabe resaltar que, a diferencia de las empresas de estudio de casos, en la parte de propuesta de aplicación de la herramienta, no se incluirán dos variables, que son la tarea y la interacción y resultados, puesto que las empresas potenciales aún no han aterrizado y conceptualizado una propuesta concreta¹.

En primer lugar, en cuanto al conocimiento de la herramienta, ninguna empresa contaba con un conocimiento teórico claro acerca del *crowdsourcing*. Sin embargo, al explicarles en qué consistía, todos supieron reconocerla e incluso se animaron a dar ejemplos tanto nacionales como internacionales de la aplicación del mismo, siendo la más reconocido el caso de Bambos a nivel nacional. Entonces, a pesar de que la herramienta como tal no está muy difundida, la modalidad de concursos sí es algo muy común en el Perú.

En segundo lugar, respecto al tipo de cultura organizacional, de acuerdo a la clasificación de Eichholz (2015), la mayoría de las empresas tiene una orientación hacia afuera, siendo los clientes su principal foco de atención, menos GlaxoSmithKline y Mead Johnson, que están orientadas hacia adentro por su giro de negocio. Por otro lado, las tres empresas antes mencionadas están orientadas a hacer a sus clientes, tanto internos como externos, sus participantes; sin embargo, teniendo en cuenta la jerarquía lo cual las convierte en organizaciones resolutivas. Y, por otro lado, las otras dos serían organizaciones burocráticas, donde prima la formalidad, el proceso, la tradición, la regularidad y el orden.

En tercer lugar, en cuanto a la disposición a la innovación, ésta va de la mano con el tipo de cultura organizacional de las empresas, la mayoría de las potenciales empresas están orientadas a la innovación porque todas señalaron que éste es un factor necesario para mantenerse vigentes en el mercado. Sin embargo, dos de ellas (GlaxoSmithKline y Mead Johnson), indicaron que, sí estaban orientadas a la innovación, pero su Área de Investigación y

¹ Durante el desarrollo de la investigación, se tenía contemplada a Nestlé como una empresa potencial, puesto que no había aplicado la herramienta a la fecha. Sin embargo, en las últimas semanas de la investigación, la empresa lanzó una campaña de *crowdsourcing* que todavía continúa desarrollándose.

Desarrollo debía tener mucho recelo con la información y publicación de nuevos desarrollos, por lo que su cultura les impedía tener una apertura hacia los usuarios.

En cuarto lugar, en cuanto a la disponibilidad de recursos, la mayoría se encuentran entre las empresas más destacadas del país, por lo que cuentan con los recursos disponibles para realizar este o cualquier otro tipo de campañas.

En quinto lugar, en cuanto a posibilidad de aplicación de la herramienta, cuatro de los cinco casos indicaron que estarían muy interesados en hacerlo y solo uno no. GlaxoSmithKline por su propia cultura organización y un tema de *compliance*, el Área de Marketing de la empresa no tiene la potestad para aplicar este tipo de campañas. Sin embargo, todas lo podrían aplicar porque son conscientes de los beneficios de involucrar al público con la organización, de seguir una vanguardia de innovación constante y de realizar una mejora continua para sus productos.

En sexto lugar, en cuanto a la propuesta de campaña que las empresas lanzarían, éstas están enfocadas en su público específico, que en tres casos (Cineplanet, Belcorp y Nestlé) eran públicos jóvenes, y solo en el caso de Mead Johnson su público eran las madres, porque son ellas quienes compran sus productos y la segmentación no está tan ligada a un público masivo, sino a un nicho de mercado específico. En relación a los incentivos, todas las empresas coincidieron en que éstos serían beneficios intrínsecos y no materiales; por ello, la mayoría pensaba darles reconocimiento, exposición de su trabajo, educación (madres); y, en cuanto a lo extrínseco, ninguna mencionó una recompensa económica como tal, sino algo más relacionada a dar los propios productos de la empresa o salir en los comerciales de la marca. En cuanto a la plataforma utilizada, todas coincidieron en que el mejor medio, tanto para subir sus propuestas como para hacer la difusión de las campañas, serían las redes sociales, y, sobre todo, Facebook, porque es lo que más utilizan los jóvenes. Además, las empresas ya cuentan con pleno conocimiento sobre el uso de la plataforma, y ya tienen una comunidad de usuarios sólida en este medio.

Finalmente, respecto al grado de aceptación, la herramienta fue muy valorada, sobre todo, porque tenía mucha apertura a la innovación, al uso de las redes sociales, y maneras diferentes de hacer las cosas, así como involucrar al público y conocer qué es lo que realmente quieren. Además, todos estaban convencidos de que generalmente la innovación trae un gran retorno a la inversión. Y creían que la herramienta no había sido sobre explotada y por ende podían encontrar ventajas competitivas con su aplicación.

3. Análisis de Resultados de los Grupos Focales

El análisis de los grupos focales se realizó en base a tres aspectos: el conocimiento que las personas tenían sobre el *crowdsourcing*, su experiencia en concursos, que abarca los cinco ejes de la investigación, y su propuesta de concurso, que también incluye las cinco variables estudiadas.

En primer lugar, en cuanto al conocimiento que las personas tenían sobre *crowdsourcing*, la mayoría de participantes no sabe qué es exactamente el *crowdsourcing* de manera teórica, pero al explicarles un poco y darles ejemplos sí entienden en qué consiste. Asimismo, algunos lo asocian el término al *outsourcing*, principalmente, porque suenan similar. De todas maneras, el término en sí no les es muy familiar, y prefieren tomarlo como un concurso. En realidad, no es necesario que los consumidores como tales tengan un conocimiento en profundidad de la herramienta, pues uno de los aspectos que las empresas buscan de ellos es su aporte creativo.

En segundo lugar, en cuanto a su experiencia en concursos, la mayoría de los participantes en los grupos focales habían participado en el concurso de Bembo y Toulouse Lautrec, algunos en Ox y solo uno en Oechsle. Todas las experiencias se dieron en la modalidad de concurso y su participación fue durante los últimos tres años. La mayoría se enteró del concurso por las redes sociales y también por sus propios centros de estudio y medios masivos. El análisis del concurso está dividido en las cinco variables del estudio que a continuación se analizarán.

Primero, en relación a la claridad y el entendimiento de la tarea asignada, todos afirmaron que su respectiva tarea era muy clara y sencilla de realizar, no necesitaban contar con un conocimiento específico o muy especializado para realizarla. Además, los participantes no tuvieron dudas acerca de la misma. Por otro lado, en relación a la manera en cómo se enteraron de la campaña, todo lo hicieron a través de anuncios pagados de Facebook, las páginas web de las empresas porque las seguían. En menor medida, hubo gente que conoció las campañas gracias a publicidad masiva, como revistas, banners o afiches. Por último, en cuanto al tiempo que las empresas les daban para realizar la tarea, todos dudaron respecto al tiempo de la misma, no lo tenían claro, esto significa que era una variable que consideraban irrelevante. Además, puede deberse a que como la tarea no requería un sobreesfuerzo, podían hacerlo en un tiempo corto y no se preocupaban por el plazo límite de entrega.

En cuanto al perfil de los participantes, *crowd*, la mayoría de participantes del grupo focal se encuentran entre las edades de 18 a 25 años de edad, todos viven en Lima y tienen alguna ocupación. En su mayoría son estudiantes educación superior e institutos. En ese sentido, se puede afirmar que el *crowd* es una persona joven con gusto por el diseño y lo moderno con

ánimo de estar participando en diferentes eventos y que busca aprovechar el tiempo, son personas activas en redes sociales. Asimismo, todos los participantes conocían las marcas; es decir, tenían un relacionamiento fuerte con la misma. La mayoría eran clientes asiduos, sobre todo les gustan los productos que tiene la empresa. Por otro lado, todos querían contribuir, les parecía importante contribuir y hacerles ver a todas las otras personas que ellos podían ofrecer valor, el participante no solo buscaba generar expectativa en la sociedad creando algo para ella, sino también quería crear algo que a él personalmente le guste. Y, en cuanto a su nivel de *expertise*, la mayoría no tenía conocimientos definidos, más bien eran personas que se autodenominaban creativos y activos.

En cuanto a sus motivaciones personales para participar en este tipo de concursos, se observa tanto una motivación intrínseca como extrínseca, siendo la primera reflejada en el reconocimiento, de hacerse más conocidos, buscando exposición a su trabajo, sintiéndose a gusto con ellos mismos y también con la sociedad. Y, en el segundo caso, a través de los premios tangibles y las recompensas monetarias. En este punto, cabe resaltar que la mayoría señala que, una motivación para hacerlo es que tienen tiempo libre para hacerlo y prefieren estar activos. Y que, la mayoría tenía una conexión propia con la marca, siendo clientes, en algunos casos, bastantes fidelizados de la misma.

En cuanto a su experiencia con la plataforma utilizada para el concurso, la mayoría de participantes usó el Facebook como plataforma para subir su contribución; sin embargo, también recalcan el correo electrónico, la página web de la empresa y otras redes sociales como medio de contacto, solo los de Bambos indicaron que utilizaron una plataforma específica para crear sus hamburguesas. En cuanto a la facilidad de uso de la plataforma, todo dijeron que la plataforma era muy sencilla de usar, la mayoría la usa todo el tiempo, la conocen muy bien.

Por último, en cuanto su experiencia interactuando con la empresa y entre ellos mismos y a los resultados de la campaña en relación a su relación con la marca, todos los participantes sí creían que su contribución había sido importante para la empresa y que ésta había obtenido buenos resultados; sobre todo porque los productos creados eran innovadores y creativos y porque sí lograron una mayor cantidad de seguidores, obteniendo una mejor relación con los clientes y mayor interacción en redes, sintieron que la marca quería darse a conocer como una marca que sabe escuchar a sus clientes. En cuanto a la capacidad de respuesta de la empresa, el grupo señaló que, en la mayoría de casos, las empresas no se comunican directamente con los participantes cuando recién suben sus ideas, sino solo cuando pasan a alguna otra fase. Esto fue confirmado por tres participantes que recibieron comunicaciones y un mayor acercamiento cuando quedaron finalistas o ganaron. En general, sí hubo respuesta por parte de las empresas; sin embargo, éstas no fueron lo suficientemente personalizadas, sino que eran demasiado simples. En cuanto a la relación entre pares, los participantes no tuvieron mayor contacto con

otros participantes, salvo el caso de ser finalistas, y, además, tampoco estaban interesados en compartir con otros más allá su participación individual. En cuanto a los resultados de conexión con la marca, la mayoría tiene mejor relación con la marca, no solo por redes sociales, sino que también han incrementado su consumo, y el “boca a boca” de la marca. Además, es importante acotar que ninguno ha empeorado su relacionamiento con la marca, pero si hubo personas que sintieron que su actitud a la marca no se movió mucho porque no recibieron beneficios o reconocimientos por parte de la empresa. Finalmente, en cuanto a si volverían a participar en un concurso de esta naturaleza, todos volverían a participar en otras campañas, la mayoría señala que lo haría si tiene tiempo, a pesar que cuando señalaron qué tan sencilla era la tarea mencionaron que era muy sencilla. Esto puede deberse a que en realidad lo harían siempre que se enteren. La mayoría de personas afirman no haber tenido malas experiencias en sus participaciones por lo que se puede presumir que volverían a participar; sin embargo, creen que existen variables como la comunicación que se deben mejorar.

En tercer lugar, en relación a las propuestas ofrecidas por los participantes, éstas están divididas en las cinco variables. Primero, en cuanto a las tareas de sus propuestas, éstas fueron muy variadas en general, yendo desde creación de una ruta turística hasta la creación de un combo de cine. No obstante, ninguna de las tareas propuestas presentaba un grado de dificultad superior ni contaba con un requisito de habilidad o conocimiento específico, sino que eran tareas muy simples y concretas, posibles de realizar para cualquier persona.

En la parte del *crowd*, todos coincidieron en que su concurso tendría una convocatoria abierta, dirigida a un público masivo. No obstante, al definir con más detalle a su público objetivo, todos se inclinaban por personas jóvenes, porque son un público mucho más participativo y con intereses en este tipo de iniciativas. Además, especificaron que tendrían que ser personas a las que les guste el tipo de producto que crearían. Algo interesante fue que todos estuvieron de acuerdo en que no era necesario tener alguna habilidad específica o un conocimiento concreto, sino más que nada las ganas de participar y compartir su talento.

En cuanto a la parte de incentivos dados por la empresa de su propuesta, los incentivos de las personas estuvieron divididos entre intrínsecos y extrínsecos, algunos preferían dar premios netamente monetarios que consistían en una suma de dinero superior de los quinientos soles. Mientras que otros optaron por el reconocimiento de ser los creadores de un nuevo producto, esto reflejado en ser la portada de la marca o participar en algún tipo de publicidad. No obstante, todos coincidieron en un aspecto: seguir retribuyendo al creador intelectual del producto a través de regalías. Los participantes consideraban que no era justo que la empresa se apropie del trabajo de los participantes, porque es su esfuerzo y la idea salió de ellos, no de la empresa.

En cuanto a la propuesta de su plataforma, la mayoría se inclinó por las redes sociales como aliado principal para sus campañas de *crowdsourcing*, sobre todo Facebook, ya que consideran que ese es el medio más conocido y utilizado por el público juvenil y que aglomera a la mayor cantidad de jóvenes con actividad en la red; además, que es el medio más rápido y efectivo para que las personas participen en este tipo de concursos. No obstante, hubo un grupo de personas que optaron por el uso de plataformas personales de la empresa, puesto que consideraban que una plataforma diseñada especialmente para el concurso permitiría que los usuarios se conecten más con el mismo y que su calidad de experiencia sería mucho mejor. Además, resaltaron el hecho de que una plataforma personal podría hacer que los trabajos sean más elaborados y trabajados, no solo una forma de matar el tiempo.

Finalmente, en cuanto a la parte de interacción y resultados de sus propuestas, todos coincidieron en la rapidez con la que las personas que manejan los concursos debían responder a los participantes. Esto indica que las personas se preocupan por una mayor interacción y cercanía entre la empresa y los participantes, una relación bilateral y no unilateral por parte de la empresa, para que así realmente exista una retroalimentación efectiva. Asimismo, las personas consideran muy importante el factor de acompañamiento de las empresas durante todo el proceso de duración de la campaña, desde antes de iniciada, hasta después de finalizada. Además, esto puede explicarse también por el estilo de vida que llevan las personas, que es bastante activo y acelerado, por lo que quieren una respuesta rápida a todo. Por último, las personas valoraron que las dudas sean resueltas en privado, para no quedar mal con el resto de no entender algo, mientras que los concursos sí tendrían que ser público, por el tema de reconocimiento y valoración de su trabajo.

CAPÍTULO 5: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE APLICACIÓN DEL *CROWDSOURCING* PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL PERÚ

Los presentes lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos están establecidos a partir de la literatura existente, de la información secundaria existente sobre campañas realizadas (ver Anexo S), del análisis de las empresas del estudio de casos, del análisis de las potenciales empresas y del análisis de los participantes de campañas de *crowdsourcing*. A continuación, se presentan los mismos:

1. Acerca de la tarea

En cuanto a la tarea, los lineamientos estratégicos establecidos están divididos en ocho componentes: distancia entre el conocimiento existente y requerido, definición del tipo de producto, claridad de la tarea, modularización de la tarea, temática de la tarea, tipo de convocatoria de la campaña, período de aplicación de la campaña y criterios de evaluación de la campaña.

1. En primer lugar, en cuanto a la distancia entre el conocimiento existente y el requerido, ésta se puede resumir en una ecuación simple: a mayor distancia, mayor complejidad; y a menor distancia, menor complejidad. Es decir, cuanto menos conocimiento interno maneje la empresa sobre una tarea determinada, será percibida por ésta como compleja. Por el contrario, si la organización cuenta con un conocimiento bastante amplio sobre la tarea, será simple. En ambos casos, se puede externalizar dicha tarea al público. No obstante, la determinación de la complejidad de la tarea es la base para definir los pasos a seguir por la empresa, relacionados a las cinco variables analizadas. Cabe resaltar que, el presente estudio está enfocado en el diseño de tareas que están más ligadas al conocimiento existente que poseen las empresas, sobre todo, por la experiencia de los casos analizados.

2. En segundo lugar, en relación al tipo de producto, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, las empresas que quieran aplicar el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos deben definir claramente qué componente específico del producto quieren potenciar con la campaña, basándose en su necesidad inmediata. Por ejemplo, enfocarse en el diseño del empaque, de la etiqueta, crear el nombre de la marca, o, en general, generar ideas para nuevos productos. Todos ellos pueden aplicar para una campaña de *crowdsourcing*. La empresa puede elegir realizar una campaña basándose en un solo componente o en una combinación de los mismos. Sin embargo, ello establecerá la complejidad de la tarea, lo cual se verá reflejado en la distancia entre el conocimiento requerido y el existente en la empresa.

3. En tercer lugar, en cuanto a la modularización de la tarea, ésta depende de su complejidad. Si la tarea es simple, no es necesario que la empresa la divida en partes pequeñas y más sencillas de completar, pues cada persona será capaz de desarrollarla en su totalidad. Mientras que, si la tarea es compleja, es posible que para los usuarios sea más sencillo trabajar en una sección más acotada de la misma, y la empresa conseguirá un resultado sistémico en el que el producto final será más valioso que la suma de sus partes. Se recomienda la creación de equipos de trabajo, en aras de generar competencia entre ellos para lograr ideas más innovadoras y un resultado final mucho más sólido.

4. En cuarto lugar, en relación a la claridad de la tarea, una de las principales características de una tarea es que debe ser clara, fundamentalmente, en dos aspectos: en su definición y en su comunicación al público. En cuanto a su definición, el objetivo de la tarea debe estar bien definido; además, la tarea debe ser concisa y delimitada, para que los participantes entiendan realmente lo que se espera de ellos. Por otro lado, en cuanto a la comunicación, ésta debe llegar al público objetivo, por lo que debe ser llamativa y difundirse por los canales correctos. Para ello, se recomienda que las empresas utilicen publicidad, primordialmente, BTL, centrándose en el uso de Internet y redes sociales, porque estas herramientas ahorran costos, aumentan el alcance y generan experiencia con los usuarios; y no descartar publicidad ATL si se cuenta con los recursos necesarios para hacerlo. Además, se deben inclinar por las alianzas con influenciadores (llámese *bloggers* o *YouTubers*), y con medios de comunicación para generar sinergias, ahorrar costos y lograr un mayor alcance. La comunicación también puede darse en los propios establecimientos de la empresa, aprovechando la afluencia de gente a través de material POP. Lo que se busca, finalmente, es que la campaña se vuelva conocida (viral) para llegar a más gente.

5. En quinto lugar, en relación a la temática de la tarea, las empresas tienen una amplia variedad de temas con los que pueden trabajar, abarcando desde aspectos específicos de la propia marca hasta temas de coyuntura actual o temas que estén asociados con los recuerdos de la infancia del *target*. Con respecto a esto último, las empresas pueden trabajar con temáticas o personajes de antaño, ya que estos generan entusiasmo y, a la vez, nostalgia en las personas, haciendo que éstas se involucren y se comprometan más con la campaña. Por ejemplo, las empresas deben aprovechar las tendencias actuales para realizar sus campañas de *crowdsourcing*, como el caso del éxito del lanzamiento de Pokémon Go, que generó una respuesta masiva por parte del público, y, a su vez, se aprovecharon diversas oportunidades de negocio.

6. En sexto lugar, en relación al tipo de convocatoria de la campaña, dado que el objetivo de la misma es encontrar la mayor cantidad de propuestas posibles, las convocatorias deberían ser abiertas. No obstante, de ser el caso que se requiera un conocimiento mucho más

especializado para su desarrollo; es decir, que los productos finales entregados muestren el uso de una mayor técnica y conocimiento, sí se debería considerar el lanzamiento de una convocatoria cerrada, dirigida a un *target* específico, o, también, realizar una segmentación sutil considerando el *expertise* necesario. Por ejemplo, establecer el uso de un determinado formato o programa que requiera un conocimiento técnico especializado para que solo las personas que lo posean puedan participar.

7. En séptimo lugar, en cuanto al período de aplicación de la tarea, aquí se deben considerar dos aspectos: tiempo de duración de la campaña y fecha de lanzamiento de la misma. Por el lado de duración de la campaña, ésta debe estar ligada a la complejidad de la tarea y al tiempo estimado que requiere la empresa para generar un nuevo producto internamente, así como a los recursos de los que dispone la empresa para mantener vigente dicha campaña. Específicamente, en cuanto al tiempo requerido para la generación de un nuevo producto internamente, es importante realizar una comparación entre el tiempo que toma el proceso tradicional que maneja la empresa y el esfuerzo adicional que representa crear una campaña de *crowdsourcing*, considerando que, para el lanzamiento de la primera campaña, el trabajo demandado por la empresa es superior. En cambio, por el lado de la fecha de lanzamiento de la campaña, es recomendable que coincida con fechas en las que el *target* cuente con mayor tiempo disponible, por ejemplo, período de vacaciones, feriados largos, entre otros; así, un mayor número de personas estarán dispuestas a participar en este tipo de iniciativas.

8. En octavo lugar, en la parte de evaluación de la tarea, se deben tener en cuenta dos factores: los criterios de evaluación de la tarea y los evaluadores de la misma. Para el primer factor, las empresas deben centrarse en que las ideas sean originales, creativas e innovadoras, y, sobre todo, realizables; es decir, que se encuentren dentro de las capacidades de la empresa, tanto a nivel de recursos como de tiempo, de implementación de la misma. Por otro lado, para el segundo factor, las empresas deben tener en cuenta tanto la participación del público como evaluador, así como la colaboración de jurados externos a la organización. Se puede utilizar la combinación de ambos: en primer lugar, la evaluación a cargo del público a través de votaciones (comentarios, compartidos, me gusta, entre otros.), pues así el público se siente más empoderado y parte de la decisión; y, en segundo lugar, la evaluación a cargo de especialistas o influenciadores, para que la elección del ganador final sea vista como el resultado de la valoración del trabajo en sí mismo y no de una cuestión de popularidad o amistad. El orden de participación de los jurados puede ser indistinto, y dependerá de cada empresa elegir la opción que mejor se adecúe al público al que va dirigido.

2. Acerca del *crowd*

En cuanto al *crowd*, los lineamientos estratégicos establecidos están divididos en dos componentes: el perfil y el *expertise* de los participantes.

En primer lugar, en cuanto al perfil, éste se construyó no solo en base al trabajo de campo realizado (entrevistas y grupos focales), sino que, también, se complementó con fuentes secundarias importantes, como estudios de Ipsos Apoyo. En líneas generales, el *crowd* peruano presenta rasgos comunes que involucran a un grupo específico de personas: el adulto joven. La edad promedio de los jóvenes adultos se encuentra en un rango de 18 a 25 años, son estos los que se conectan a diario y pertenecen a las redes sociales y al Internet. Además, es cierto que, la conectividad y el acceso e interacción en las plataformas como las redes sociales está alineado con el nivel socioeconómico (NSE) de las personas, puesto que, a medida que una persona tiene mayor capacidad económica puede tener más acceso a Internet a través de diferentes medios como computadoras, laptops, tablets y celulares.

Por ello, en un primer momento se consideró que las empresas debían enfocarse en los NSE con mayor poder adquisitivo para la creación de sus campañas de *crowdsourcing*. Sin embargo, cabe resaltar que existe un consumo aspiracional por parte de todos los NSE, sobre todo de los más bajos, el cual no está relacionado con las necesidades sino con la pretensión de estatus. Por lo tanto, el NSE no es un factor determinante, y las empresas deberían guiarse de su segmentación actual para la elección del público objetivo de su campaña.

Respecto al género de los participantes, no se encontró ninguna distinción significativa en las campañas de *crowdsourcing*; sin embargo, el *crowd* estará determinado, en gran medida, por el *target* que maneja la empresa que haga la convocatoria. Así, por ejemplo, una empresa dedicada al cuidado personal y cosméticos tendría una predominancia por un *crowd* femenino, mientras que otra enfocada en la venta de videojuegos, se dirigiría a un *crowd*, mayoritariamente, masculino.

En cuanto al *expertise* que presenta el *crowd*, éste está relacionado al conocimiento sobre el tema de la tarea y, también, a experiencias previas en campañas de *crowdsourcing*. El *crowd* peruano con mayor interacción se encuentra, en su mayoría, estudiando, y no se encontró un público que haya participado en más de dos concursos de *crowdsourcing*, por lo mismo que la herramienta es aún poco usada por las empresas. Sin embargo, sí existe bastante entusiasmo por parte de los participantes de contribuir con la empresa y/o la comunidad. Por ello mismo, es recomendable que las tareas tengan un grado de complejidad accesible al *crowd* para aprovechar al máximo el conocimiento de las masas. Se debe esperar cierta madurez de experiencias por parte del *crowd* para poder crear una campaña de *crowdsourcing* con mayor complejidad, y así emplear la modularización de la tarea. A su vez, es preferible que se mantenga una

segmentación del *crowd* de manera sutil en caso la empresa desee lanzar una campaña de *crowdsourcing* que implique mayores retos, esto para que el público en general no sienta que existe una barrera para poder participar.

3. Acerca de la motivación e incentivos

En cuanto a la motivación y a los incentivos, los lineamientos estratégicos establecidos están divididos en dos aspectos: la parte extrínseca y la parte intrínseca.

1. En primer lugar, en cuanto a la parte extrínseca, ésta se relaciona con todos los incentivos físicos y monetarios que la empresa está en capacidad de ofrecer, los cuales son percibidos por los participantes como premios o remuneraciones. De acuerdo a la investigación, los premios pueden ser dinero en efectivo, un artículo valorado por el *target*, un viaje, e incluso artículos o servicios de la marca o vales de compra.

En este punto, un *insight* importante que se encontró es que, por más pequeño o grande que sea el premio, siempre se deberá incluir uno por dos motivos fundamentales: en primer lugar, los premios llaman la atención de las personas, los animan a participar y a que otros también lo hagan, es una suerte de señuelo para el público. En segundo lugar, los usuarios son conscientes de que su trabajo es una contribución a la empresa, por el que obtendrán ganancias; en este sentido, el premio les da la seguridad de que su trabajo ha sido recompensado por el esfuerzo, dedicación y tiempo ofrecidos a la realización de la tarea.

En este mismo sentido, una consideración importante a tomar en cuenta es que, se constató que la mayoría de usuarios piensa que este tipo de concursos crea una relación comercial entre la marca y los ganadores de las campañas, por lo que la empresa, además de retribuirles con un premio, también debería hacerlo a través de regalías; es decir, hacerlos partícipes de las ganancias futuras. Por otro lado, una consideración que los usuarios recalcaron era que los derechos de cesión de propiedad solo fueran obligatorios en caso la tarea resultara ganadora; e, incluso, en ese caso cuando la empresa efectivamente utilizara el producto seleccionado; en caso contrario, la cesión de derechos no debería ser obligatoria.

2. En segundo lugar, en cuanto a la parte intrínseca, existen tres factores que intentan explicar las motivaciones de las personas por participar y compartir en redes. El primero es la participación en el desarrollo de Internet y de la propia identidad, esto quiere decir que las personas quieren estar involucradas en el desarrollo de un nuevo medio que es el Internet, pero también aprender nuevas cosas. En este sentido, a los participantes de campañas de *crowdsourcing* les es interesante el desarrollo de este tipo de herramientas en Internet y quieren aprender más de ellas, y, a la vez, desarrollarse y conseguir exposición. El segundo factor es poder expresar su propia identidad, especialmente en los jóvenes, quienes quieren actuar de manera independiente y libre en la Web y, con ello, compartir información sobre sus vidas. Este

segundo factor hace que los miembros del *crowd* quieran compartir la mayor parte de su experiencia personal, así como de su vida diaria. En tercer lugar, las personas desean pertenecer a una comunidad e interactuar con otros. En la presente investigación, este factor se dio en la medida que los usuarios estaban dispuestos a compartir con personas de su entorno cercano, como sus amigos y familiares, y también, en menor medida, con desconocidos.

El tipo de reconocimiento más importante es comunicar a los participantes que están siendo escuchados por la empresa y que su contribución será reconocida de forma pública, generando prestigio y exposición a su trabajo. En este sentido, los ganadores sienten, por un lado, que son importantes para la empresa y, por otro, que son mejores frente a sus pares.

Para lo mismo, es necesario que la forma de reconocimiento sea realizada de manera especial, tanto en redes sociales como en persona. Cuando sea de manera directa, dependiendo de los recursos de cada empresa, éste puede ser realizado a través de ceremonias y premiaciones e incluso comunicaciones directas y personalizadas con el ganador o ganadores; lo importante aquí es que la comunicación se sienta de uno a uno, de la empresa con el ganador.

Una forma de reconocimiento que los participantes coincidieron era importante es que sería recomendable que existiera asesoría y/o acompañamiento durante el concurso, de manera que los participantes estén más capacitados para cumplir con el objetivo de la tarea y, además, sientan que están aprendiendo algo adicional. Esto puede realizarse a través de charlas, talleres o un seguimiento y acompañamiento a lo largo del desarrollo de la campaña.

4. Acerca de la plataforma

La plataforma utilizada en la campaña de *crowdsourcing* es el medio que sirve para comunicar al *crowd* sobre la tarea y recibir los trabajos del mismo. Sin embargo, el hecho de que cumpla con las dos funciones descritas previamente, no garantiza que se le dé el mejor uso posible. En ese sentido, los lineamientos estratégicos establecidos para esta variable son los siguientes:

1. La plataforma debe contar con las siguientes características: diseño atractivo, facilidad de uso, seguridad y rapidez en la carga. En cuanto al diseño atractivo, éste no solo debe buscar llamar la atención, despertar el interés de todas las personas, sino que debe de estar enfocado en captar al perfil del *crowd* buscado por el concurso. En cuanto a la facilidad de uso, esta se refiere a que la plataforma requiera del menor esfuerzo posible para que el *crowd* pueda desempeñar la tarea sin complicaciones mayores, no porque éste no cuente con el conocimiento necesario, sino que de esta manera se garantiza la participación de la mayoría de usuarios posibles. En cuanto a la rapidez de la carga, se refiere a la capacidad de la plataforma para soportar la interacción de los participantes en la plataforma. En cuanto a la seguridad, se refiere a la capacidad que tiene la plataforma para mantener la confianza del participante sobre la

exposición de su trabajo. Es decir, la reserva y confidencialidad del trabajo, a menos que el concurso sea público.

2. Las plataformas que has logrado tener mayor éxito, tanto a nivel nacional como internacional, son las redes sociales, específicamente Facebook. La presente investigación sugiere que las empresas deberían mantener y repotenciar esta herramienta para desarrollar una plataforma completa. Las ventajas que presentan las redes sociales son diversas, entre las más relevantes está su poca inversión económica, la sencillez de su manejo tanto para el que la desarrolla como para quien interactúa. Además, está más cerca a los jóvenes, principal *crowd* potencial del país; y la propia sencillez esta herramienta hace posible que se pueda desarrollar un diseño más atractivo que llame la atención del *crowd*. Sin embargo, cuando el trabajo es más susceptible de ser apropiado por otras personas, se deberá complementar las redes sociales con una plataforma propia de la empresa (correo electrónico o página web), para brindarles a los participantes confianza y hacerlos sentir que la empresa los valora y se preocupa por sus trabajos.

5. Acerca de la interacción y resultados

Por otro lado, en cuanto a la interacción, este factor está dividido en dos partes: la interacción que debe haber entre la empresa y el *crowd* y la interacción que debe haber entre los propios participantes. Bajo esta lógica, los lineamientos estratégicos establecidos son los siguientes:

1. En relación al primer punto, la empresa debe preocuparse por generar una relación bastante cercana con los participantes y hacer que ellos sientan que a la empresa realmente le importa su contribución. Todo ello a través de una respuesta rápida y efectiva frente a sus dudas y/o comentarios. Y, mientras se van seleccionando a los ganadores, la relación debe ser, incluso, mucho más efectiva; es decir, ahora no basta solo con una respuesta rápida, sino que es necesario empezar a mandar correos personales o a buscar un tipo de comunicación que los haga sentir especial.

En este punto, cabe resaltar que es necesario tener una interacción con el público desde antes de iniciado el concurso y no solo durante el proceso, porque esta es una manera de generar compromiso y entusiasmo tanto con la marca como con la tarea específica. Por eso, se recomienda que las empresas realicen talleres pre-concursos, donde se expliquen las bases de éstos y, además, se les dé una capacitación para que puedan realizar su tarea correspondiente de la mejor manera. Ello, podría generar una mejor actitud hacia la empresa.

2. En segundo lugar, en cuanto a la interacción entre pares, es necesario que la plataforma utilizada por la empresa para el desarrollo del concurso sea una que permita que los participantes se comuniquen entre ellos, comentándose, dándose *feedback*, etc. Si es una plataforma totalmente cerrada, esta comunicación se pierde y solo es una relación bidireccional

entre la empresa y la persona, y no una multirelacional, donde todos los participantes están involucrados.

Por otro lado, en relación a los resultados obtenidos por la empresa, lo más importante es que ésta última logre conseguir los resultados esperados, tanto a nivel de resultado del producto como a nivel de relacionamiento con la marca. Bajo esta lógica, los lineamientos estratégicos planteados en cuanto a resultados son los siguientes:

1. En primer lugar, por el lado del producto final, la empresa debe esperar que éste cumpla con los criterios de evaluación previamente definidos y que, además, sea un producto que realmente atraiga a la gente. Ello será posible en la medida que se respeten las métricas de evaluación (mercado cliente, Marketing Digital, valor marca y cumplimiento) y en la medida de que todo el proceso de creación de producto haya sido una experiencia agradable para las personas, quienes son las que finalmente proponen el diseño final a la empresa.

2. En segundo lugar, en cuanto a los resultados de relación con la marca, la empresa debe haber logrado un mayor acercamiento de las personas a la marca y generar un *engage* con el público. La marca será más cercana al público y generará una mejor conexión si realiza una buena campaña, enfocándose en la verdadera necesidad del consumidor y empoderándolo en la creación de un nuevo producto que efectivamente saldrá al mercado. Al final, ¿quién mejor que el propio consumidor para crear lo que realmente espera de la empresa? Para resultados exitosos, todo debe ser un ganar-ganar, tanto para la empresa como para las personas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Utilizando el enfoque cualitativo se ha podido responder a la preguntas de investigación: Cómo se puede direccionar la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú, cómo debe definirse la tarea de la campaña de *crowdsourcing* y cuáles son las principales características que ésta debe tener, cuál es el público objetivo al que debe estar dirigido la campaña de *crowdsourcing*, cuáles son los principales incentivos que motivan a las personas a participar en campañas de *crowdsourcing*, qué plataforma debe elegirse para realizar una campaña de *crowdsourcing*, cómo deben manejarse las relaciones en la campaña de *crowdsourcing*, tanto de la empresa con los participantes, como la de los participantes entre pares. En ese sentido las conclusiones son las siguientes:

1.1. Sobre el objetivo del estudio

El objetivo principal del presente estudio era establecer lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú. Dicho objetivo está fundamentado en dos aspectos: primero, porque es importante que las empresas interesadas en aplicar esta herramienta cuenten con información y conocimiento sobre la misma, para que puedan orientar sus recursos y direccionar sus estrategias al momento de hacerlo; y, segundo, por el hecho de que no existe literatura existente sobre la aplicación del *crowdsourcing* que esté enfocada específicamente en el contexto peruano.

1.2. Sobre la metodología empleada

Dado que el presente estudio es exploratorio, éste fue desarrollado a través de un enfoque cualitativo en el que se analizaron las características del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos mediante cinco variables: tarea, *crowd*, motivación, plataforma, e interacción y resultados, ya que son los aspectos básicos a considerar para la implementación de esta herramienta. En tal sentido, el estudio se dividió en tres partes: análisis de empresas del caso de estudio, análisis de potenciales empresas y análisis del *crowd* peruano. Siendo la entrevista a profundidad el instrumento cualitativo utilizado para las dos primeras partes, y el grupo focal el instrumento cualitativo utilizado para la última parte.

1. En primer lugar, se realizó un análisis de la experiencia nacional de las empresas que aplicaron el *crowdsourcing* para crear un producto nuevo mediante el muestro completo; es decir, analizando a todas las empresas que aplicaron esta herramienta entre los años 2013 – 2016, siendo el total de éstas cuatro: Ox, Toulouse Lautrec, Oechsle y Bambos. Analizar a estas cuatro empresas era necesario, ya que son ellas las que han obtenido el conocimiento a partir de

su aplicación y las que pueden brindar información importante sobre cada una de las variables estudiadas.

2. En segundo lugar, se realizó un análisis de empresas que potencialmente podrían aplicar el *crowdsourcing* en sus procesos de creación de nuevos productos, ya que se buscaba demostrar la aplicabilidad de la herramienta. Ello mediante un muestreo heterogéneo o de variación máxima de la muestra; es decir, entrevistando a empresas representativas pertenecientes a sectores lo más diferente posible, puesto que ello ayudaba a ampliar la muestra y hacer que la investigación sea más representativa. Además, las entrevistas a las potenciales empresas ayudaron a establecer similitudes y diferencias en cuanto a la aplicación del *crowdsourcing* por las empresas del estudio de casos y la posible aplicación de la herramienta por estas últimas.

3. En tercer lugar, se procedió con el análisis de los participantes de campañas de *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos, para lo cual se realizaron dos grupos focales con el fin de conocer su perfil y, sobre todo, los factores que los motivaron a querer ser parte de este tipo de iniciativas. En este punto, cabe resaltar que la elección de los participantes se dio mediante el muestreo de bola de nieve, porque el público era muy específico y difícil de encontrar. Por ello, el contacto se dio a través de los propios participantes, ellos fueron los que invitaron a otros involucrados a ser parte de los grupos focales.

1.3. Sobre el análisis transversal de las empresas del estudio de casos

Las cuatro empresas entrevistadas representan mercados que se dirigen a un público bastante amplio, por lo cual, la aplicación del *crowdsourcing* no ha sido solo de nicho, sino que se ha enfocado en obtener mayor diversidad de aportes a través de los usuarios y de clientes potenciales. El cumplimiento de la tarea ofreció a las empresas no solo una idea innovadora, sino que se trató de obtener un abanico de ideas, recogidas de los propios consumidores, lo que les permitió levantar información con gran alcance, en la medida que se hizo a través de redes sociales e Internet; de manera rápida, en el sentido que la mayoría de estas campañas duraron un par de meses en promedio; y eficientemente, pues se aprovecharon las herramientas existentes como redes sociales que son menos costosas. A continuación, se resaltarán algunos puntos importantes sobre las cinco variables: tarea, *crowd*, motivación e incentivos, plataformas, e interacción y resultados

1. Las cuatro empresas analizadas definieron la tarea en función de un objetivo común: lograr mayor involucramiento de los clientes con la marca de una manera diferente. Cabe resaltar que las tareas encomendadas en todos los casos fueron tareas sencillas de realizar, a la vez que eran atractivas para el público objetivo. Las temáticas que las tareas presentaron fueron sobre tópicos populares del momento, de manera que pudieran atraer a un público amplio. Dado

que eran sencillas de completar, no fueron modularizadas, es decir, divididas en sub tareas, sino que cada participante estaba encargado de completar la tarea en su totalidad.

2. Todas las empresas trabajaron sobre el público que ya conocían, como una manera de involucrarlos más con la marca; sin embargo, uno de los objetivos más relevantes con respecto al *crowd* fue llegar al público que no había tenido mayor contacto con la marca, ni con los productos; así como hacer que más personas adquirieran finalmente el producto. En todos los casos, las empresas trabajaron con un *crowd* joven de 18 a 25 años aproximadamente, de género indistinto, que tuviera afinidad por la marca y sus productos, y que presentara aptitudes creativas.

3. Es importante señalar que, si bien todas las empresas valoraban la creatividad y estaban abiertas a recibir nuevas ideas, en todos los casos, existieron límites de acuerdo a lo que era factible y viable de realizar; en algunos casos de forma expresa, a través de reglas y condiciones; y en otros en la medida que solo podían utilizar ciertos componentes para su realización. Para la elección de las ideas ganadoras, todas las empresas utilizaron jurados ya sean internos o externos; entre los que se encontraban personajes distinguidos en el ámbito del concurso o reconocidos como importantes por el *crowd*. En cuanto a los jurados internos las empresas analizadas señalaron que estos actuaban como filtros o tamizadores de ideas para verificar la posibilidad de convertirse en producto. En el caso de los jurados externos, el público era para las empresas un elemento importante, pues creían que de esta forma los mismos usuarios estaban eligiendo directamente qué les gustaba, es decir, estaban acortando la brecha entre lo que los usuarios realmente querían y lo que las empresas ofrecían. Por otro lado, en cuanto a los jurados reconocidos, el objetivo era hacer sentir que la elección estaba siendo más justa, pues se trataba de la opinión de un experto en el tema.

4. Los incentivos que las empresas han ofrecido en las campañas de *crowdsourcing* fueron premios en efectivo, viajes o algún artículo que le pareciera atractivo al *crowd*. Además, otras han aprovechado en utilizar sus propios productos como incentivos, ya sean becas de estudio o vales de compra. Sin embargo, todas son conscientes de que, a pesar de que los premios pueden llamar la atención, la motivación intrínseca, que se manifiesta como la iniciativa de compartir, ser reconocido entre sus pares y obtener exposición es mucho más importante.

5. La plataforma tanto para su difusión como para el desarrollo fueron las redes sociales en todos los casos; adicionalmente se utilizaron plataformas especiales para el concurso, páginas web y correo electrónico. Estos fueron utilizados en dos casos en específicos: en el caso que las empresas tuvieran una afluencia muy grande de público participante, por lo se hizo necesario tener una herramienta que permitiera hacer fluida la interacción de los usuarios; y también en el

caso que la tarea fuera sensible de ser apropiada por otros usuarios, por lo cual las empresas decidieron limitar la visibilidad del contenido compartido. A pesar de contar con plataformas específicas, todas estuvieron de acuerdo en que las redes sociales fueron los métodos más eficientes y efectivos dada su facilidad de uso para los participantes y para la empresa; además que representaban un bajo costo de publicidad y aseguraban un gran alcance.

6. En cuanto a la interacción, las empresas no fueron conscientes inicialmente de que este tipo de campañas traería consigo un involucramiento directo con sus usuarios; sin embargo, sí fueron capaces de brindar una respuesta oportuna a los comentarios que obtenían. Es importante recalcar que algunas empresas señalaron que también tuvieron que lidiar con comentarios negativos por parte de algunos usuarios, pero que en su mayoría no tuvieron mayor resueno ni los otros miembros del *crowd* les dio mayor importancia.

7. En cuanto a los resultados, todas las empresas lograron mayor satisfacción y fidelidad por parte de los participantes de las campañas, pues las empresas constataron que, aún después de los concursos, los usuarios mantenían interacción con la marca. Además, todos cumplieron con cierto volumen de visitantes comprometidos, y alcanzaron un cumplimiento de la campaña específica, obteniendo en la mayoría de casos rentabilidad y eficiencia.

8. Finalmente, cabe resaltar que cada una de las empresas analizadas, no ha tenido claro desde su primera campaña como se debería aplicar la herramienta correctamente. Sin embargo, la experiencia de su primera y subsiguientes campañas les ha permitido obtener mayor *expertise* sobre cada una de las variables analizadas, permitiéndoles alcanzar sus objetivos y obteniendo mejores resultados; es así, que todas las empresas del estudio de casos están aplicando o aplicarían nuevamente campañas de *crowdsourcing*.

1.4. Sobre el análisis transversal de las potenciales empresas

Las cinco empresas entrevistadas son de sectores diferentes y al igual que las empresas del estudio de casos se dirigen a un público bastante amplio. En ese sentido, se buscó tener la mayor diversidad de sectores en los que se pueda aplicar el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos. El factor común que las empresas compartían era su representatividad en sus respectivos sectores, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. A continuación, se detallarán los puntos más resaltantes de las cinco variables utilizadas para la evaluación de las mismas:

1. Existe desconocimiento teórico acerca del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en la mayoría de empresas entrevistadas; sin embargo, si cuentan con un conocimiento pragmático sobre el mismo y sobre los beneficios que han obtenido las empresas que lo desarrollaron, por ello, estarían dispuestas a aplicarlo. En el caso específico de empresas

nacionales, no se evidencian barreras para la aplicación de la herramienta por su tipo de cultura organizacional y su inclinación hacia la innovación. No obstante, en cuanto a las empresas transnacionales, éstas sí presentan barreras que limitan la posibilidad de aplicar la herramienta, tanto por un aspecto cultural como por el desarrollo de sus procesos operativos ligados a la producción foránea de sus productos.

2. La aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos tiene mayor capacidad de realizarse con éxito cuando la empresa realiza la venta de sus productos de manera directa al consumidor que cuando ésta depende de la intervención de terceros, como en el caso de GlaxoSmithKline y Mead Johnson en las que sus transacciones se realizan por recomendación de un médico o especialista. Cuando la comercialización es directa, la empresa tiene más control sobre la interacción que tiene con sus clientes, de esta manera se hace más sencillo que se genere un vínculo más estrecho entre la marca y el consumidor.

3. Como el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos es una herramienta que, en su mayoría, implica poca inversión, pues involucra el uso de plataformas electrónicas que representan un menor costo que el uso de canales tradicionales, y, además, puede ser utilizada como medio de ahorro en empresas con poca capacidad económica, porque se externaliza una función que, en caso contrario, sería desarrollada por un trabajador de la empresa o tercerizada, las potenciales empresas entrevistadas estarían dispuestas a implementarlo.

4. Existe una diferencia entre las empresas que aplicaron el *crowdsourcing* a nivel nacional y las potenciales empresas entrevistadas respecto a la variable motivación e incentivos. Las primeras, optaron por dar prioridad a las motivaciones extrínsecas por la acogida que éstas generan en el público, y las complementaron con incentivos intrínsecos. En cambio, las empresas potenciales consideran que no es necesario contar con recompensas extrínsecas para atraer al público, sino que prefieren explotar las motivaciones intrínsecas como la valoración y el reconocimiento del trabajo de los concursantes en el desarrollo de sus campañas.

5. Las empresas potenciales replicarían ciertos aspectos de la aplicación del *crowdsourcing* de las empresas del estudio de casos, como realizar campañas con un tipo de convocatoria abierta para que todos los usuarios tengan la posibilidad de participar en las mismas, y, asimismo, consideran que es importante empoderar a los clientes, dándoles la oportunidad de elegir la propuesta ganadora.

1.5. Sobre los Grupos Focales

Los dos grupos focales realizados evidenciaron factores importantes a ser considerados para la variable *crowd*, sobre todo en cuanto a su perfil y en su motivación para participar en este tipo de iniciativas. A continuación, se presentarán los descubrimientos más resaltantes:

1. La mayoría de personas que participó en las campañas de *crowdsourcing* no cuenta con un conocimiento claro acerca de lo que es el *crowdsourcing* e, incluso, lo llegan a confundir con el *outsourcing* por la fonética. No obstante, aún sin tener el conocimiento teórico como base, todos entienden en qué consiste la herramienta cuando se les brinda ejemplos concretos de experiencias de empresas (casos nacionales y extranjeros), pero lo interiorizan como “concursos de empresas”. Sin embargo, se puede afirmar que tal desconocimiento de la herramienta no es un problema para las empresas, ya que lo que realmente les importa a éstas es que sus “concursos” lleguen a las personas, sean atractivos para ellas y las inciten a participar, independientemente de que conozcan la herramienta que hay detrás.

2. En cuanto a su experiencia en concursos, todas las personas estuvieron de acuerdo en que la tarea asignada por las empresas fue bastante clara y sencilla de realizar, y que, por ende, no fue necesario poseer algún tipo de conocimiento especializado para su realización. Sin embargo, a pesar de que la sencillez de la tarea es un atributo que resaltan, lo cierto es que ellos esperan una tarea que implique más reto (sin dejar de ser sencilla); es decir, que para desarrollarla realmente lleguen a explotar sus habilidades y su creatividad. Este *insight* es muy valioso e importante para las empresas, ya que, al final, lo que define el éxito de cualquier tipo de campaña es que cumpla y/o supere las expectativas del cliente.

3. Todas las personas participantes de los grupos focales compartían ciertos atributos en común, factores que pueden generar un “perfil del *crowd*”. Tales factores están representados en su edad, el uso de Internet e inclinación por la muestra de su talento. En cuanto a su edad, todos eran jóvenes con un rango de edad entre 18 y 25 años; ello podría significar que las personas de esta edad son las más interesadas en este tipo de iniciativas. Además, todos utilizan el Internet por largos períodos de tiempo, sobre todo para interactuar en sus redes sociales o jugar videojuegos. Por último, todos quieren sentirse reconocidos por la sociedad demostrando su talento, a pesar de que no lo digan expresamente; por ello, están dispuestos a participar en este tipo de iniciativas para lograrlo. Son conscientes de que ésta es una forma de sentirse reconocidos por las personas de su entorno y de llevar su talento al público.

4. En relación a su motivación, hay tres factores con una influencia importante en la decisión de las personas de participar en este tipo de concursos: a) el reconocimiento, valoración y exposición de su trabajo, factores que calzan en la definición de motivaciones intrínsecas, ya que representan un deseo mucho más profundo y personal de los usuarios; deseo que va más allá del simple hecho de recibir una recompensa monetaria o tangible. b) Que el premio principal sea realmente representativo; es decir, que vaya acorde con la magnitud y tamaño de la empresa: si es dinero, que sea un monto considerable, y si es un premio, que sea algo útil o los haga disfrutar de una buena experiencia. c) Que la empresa no solo se apropie o adueñe del trabajo del ganador, sino que éste siga recibiendo regalías por cada venta de su producto. Todas

las personas consideran que éste es un factor fundamental, porque así la empresa está reconociendo el trabajo de las personas y todo el proceso se hace más justo. En este sentido, cabe resaltar que las empresas no están considerando estos factores en su totalidad, ya que los incentivos que ofrecen no están alineados con lo que realmente esperan las personas. Por ello, el tema de los incentivos es un aspecto en el que las empresas deben trabajar y mejorar.

5. La mayoría de personas prefiere las redes sociales como plataforma principal de concursos, principalmente Facebook, por su facilidad de uso y familiaridad que tienen con el mismo. Además, todos consideran que Facebook es el medio más apropiado para ser el soporte de las campañas porque es accesible para todos y porque permite que se genere una interacción más directa entre los propios participantes y los participantes con la empresa. No obstante, las personas afirman que las empresas deben considerar el correo personal como plataforma para subir los trabajos cuando éstos son fáciles de ser apropiados. La privacidad es uno de los atributos de los que carece Facebook, por lo que el uso de la plataforma debe ser una mezcla entre dicha red social y un medio privado de la empresa, en el que solo tengan acceso a revisar el contenido el usuario y la empresa.

6. Finalmente, todas las personas valoran la rapidez de respuesta por parte de las empresas ante cualquier duda o consulta acerca de la campaña. Ello refleja la inclinación del público por una relación más cercana con la empresa, una relación bilateral donde prime la horizontalidad en la forma de comunicación. Además, todas las personas afirmaron que su relación con las empresas mejoró, en cierta medida, después de las respectivas campañas; ya sea porque sintieron el interés de la empresa por saber sus verdaderos gustos y preferencias o por el simple hecho de tomarlos en cuenta para la creación de nuevos productos que realmente se venderán en el mercado. Por todo ello, las personas afirmaron que sí volverían a participar en otra iniciativa de este tipo, ya sea un concurso dado por la misma empresa o por otra que les llame la atención.

1.6. Sobre los lineamientos estratégicos

1.6.1. Tarea

1. En cuanto a la primera variable del estudio, las empresas deben preocuparse por brindar al público una tarea clara y sencilla, pero no básica; es decir, dicha tarea debe significar que las personas se esfuercen en la misma, y que no se convierta en un simple pasatiempo. En este punto, cabe resaltar que, de acuerdo a la literatura existente sobre motivaciones intrínsecas de las personas, los usuarios se ven atraídos a participar en una campaña de *crowdsourcing* si la tarea implica un desafío mayor en el que puedan probar sus habilidades. Bajo esta lógica, es necesario que las empresas propongan tareas retadoras, tareas que despierten las ganas de los usuarios de explotar sus habilidades.

2. La tarea debe estar totalmente delimitada, siendo claro el objetivo de la empresa al lanzar el concurso. Asimismo, la temática de la tarea debe estar enfocada en un tema de coyuntura actual para que genere mayor atracción e interés del público. En ese sentido, las convocatorias deben ser abiertas para que las empresas puedan llegar a una mayor cantidad de personas y puedan conseguir una mayor cantidad de ideas innovadoras sobre sus productos, salvo que la campaña involucre un producto que sea de nicho; en ese caso, las campañas deben enfocarse en la mayor cantidad de personas de ese nicho específico.

3. El tiempo de duración de la campaña debe ir de la mano con la complejidad de la misma, con el tiempo interno que maneja la empresa para la creación de un nuevo producto y con los recursos de la empresa para mantener vigente la campaña; mientras que, la fecha de lanzamiento debe coincidir con fechas en las que el público objetivo cuente con mayor tiempo disponible y con una comunicación en horarios adecuados como el horario de almuerzo o en las noches, para que puedan enterarse sobre los concursos más rápido y dedicarse a éste de manera más prolongada.

4. Finalmente, los factores de evaluación de las empresas deben basarse en cuatro criterios: originalidad, creatividad, innovación y posibilidad de realización, ya que son los ingredientes principales para obtener un buen producto. Asimismo, se debe tener en cuenta factores como el costo de revisar cada idea propuesta, costo representado tanto en dinero necesario como en recursos humanos y de tiempo para dicha evaluación. Además, las empresas deben tener en cuenta tanto la participación del público como la evaluación de jurados expertos para elegir al ganador (sean internos o externos), ya que solo la combinación de ambos criterios de evaluación hará que la elección sea más justa y realmente valorada por el público. Cabe resaltar que el orden de participación de ambos jurados es indiferente, lo importante es que ambos enfoques estén presentes.

1.6.2. Crowd

1. El perfil del *crowd* peruano es un adulto joven entre 18 a 25 años, en su gran mayoría estudiantes y trabajadores con gusto por la creatividad e innovación. Es en este tipo de perfil en el que las empresas que deseen implementar campañas de *crowdsourcing* deberían concentrarse para tener una comunicación más directa.

2. Existe una relación directa entre el número de participantes en una campaña de *crowdsourcing* y la generalidad de la tarea, quiere decir que, mientras más sencilla sea la tarea se tendrá un mayor número de participantes. No obstante, el establecer una tarea más desafiante, también puede motivar a que un gran número de personas se vea interesada en participar y, al mismo tiempo, a que el resultado de la tarea pueda ser más calificado.

3. Existen criterios que deben utilizarse para segmentar al *crowd* de manera sutil en caso la tarea dada por la empresa implique mayores retos, criterios como la presentación y formatos específicos hacen que la empresa que aplique el *crowdsourcing* se dirija mejor al *target* esperado y a la vez que el público en general no se sienta excluido.

4. Mientras el *crowd* haya participado en campañas anteriores o tenga un conocimiento sobre el tema de la tarea será más probable que la empresa pueda encontrar buenas ideas que le generen valor no solo para estas sino para la comunidad en sí. En su mayoría el *crowd* peruano es un cliente regular de la empresa, lo que hace que participe en su campaña.

1.6.3. Motivación e incentivos

1. De acuerdo a la literatura, en la mayoría de estudios no se hace incidencia sobre la motivación intrínseca como es el compartir, trabajar en conjunto y ganar exposición; sin embargo, como se presentó, estas son las motivaciones que más incentivan a las personas a participar y a obtener una experiencia gratificante de los concursos. Como se constató a partir de los grupos focales y del análisis del *crowd*, las personas se sienten atraídas por este tipo de experiencias porque conviven con redes que les permiten compartir sus vivencias y ser observadas por muchas personas. Además, otros los ven como un medio de exposición para ser reconocidos no solo por su grupo cercano, sino por un público al que no hubieran podido tener acceso de otra forma y con el cual pueden formar una comunidad. Por este motivo, se señaló que las empresas deberían potenciar estos *insights* a través de la promoción de las propias campañas y dentro de los reconocimientos, por ejemplo, convertir a los ganadores en la imagen de la marca a través de redes sociales de una forma más visible y publicitar aún más los trabajos del ganador o ganadores.

2. Si bien la motivación intrínseca es necesaria y altamente efectiva, no se deben dejar de lado los incentivos extrínsecos, como premios y dinero en efectivo. Dentro de los lineamientos se indicó que el incentivo monetario es muy importante, pues sirve para dos motivos esenciales: el primero es atraer al público a participar de este concurso, dado que se puede inferir que un premio atractivo como un viaje, un artículo deseado y dinero en efectivo son anhelados por la mayoría de personas y la posibilidad de obtenerlo, haciendo una tarea relativamente sencilla, hace que personas participen de este tipo de concursos. El segundo, es reforzar la idea que la tarea es un aporte a la organización y como tal debe ser recompensada adecuadamente. Un punto importante sobre este tema es que los usuarios creen que es necesario que la recompensa no solo se dé en ese momento, sino que se los recompense en el largo plazo, obteniendo regalías por sus aportes. Ppor ello, una motivación extrínseca y, sobre todo, intrínseca son necesarias para la realización de campañas de *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos.

1.6.4. Plataforma

1. Sobre las plataformas, se encontró que, para el primer acercamiento de una empresa con el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos es conveniente utilizar las redes sociales porque es un medio con el cuál tanto usuarios como empresas están plenamente familiarizados; además, este tipo de plataformas podría ser aplicado tanto en pequeñas como grandes empresas, pues los costos asociados son relativamente más bajos frente a otro tipo de promoción. Asimismo, a través de la literatura se encontró que, dentro de todas las redes sociales, Facebook es la red social más utilizada en Perú, por lo que el alcance del concurso sería mayor de ser utilizado como plataforma de la campaña.

2. En el caso de campañas subsiguientes, el uso de una plataforma personalizada ayudará a tener un mayor control sobre la interacción de los usuarios y, también, a tener mayor información directa de los usuarios a través del registro de los mismos; sin embargo, se debe tener en cuenta el costo asociado de mantener un aplicativo adicional. El uso del correo electrónico siempre es recomendado para obtener datos directos y es una manera sencilla y económica de mantener la privacidad usuario-empresa que brinda una plataforma especializada. El tema de la privacidad es muy importante que sea enfatizado por la empresa, pues los usuarios estarán más dispuestos a participar si sienten que sus contribuciones no serán compartidas ni que otros podrían apropiarse de las mismas.

3. Finalmente, es necesario que las empresas tengan presente que la plataforma es el medio por el que los usuarios realizan la tarea y comparten sus ideas, por lo cual, éstas deberán tener diseños atractivos que incentiven a los usuarios a participar; una web aburrida o complicada de utilizar hará que los participantes se desanimen de concursar.

1.6.5. Interacción y Resultados

1. En cuanto a la interacción, las empresas deben buscar generar una relación cercana con los participantes y hacerlos sentir importantes por su contribución a la misma. Ello se verá reflejado en la rapidez y efectividad de respuesta que mantengan frente a sus dudas o comentarios, y en el grado de acompañamiento que mantengan con las personas a lo largo de todo el concurso, independientemente del nivel al que éstas logren llegar. Asimismo, la interacción con el público es necesaria incluso desde antes de iniciado el concurso, ya que esta es la forma de generar un compromiso mucho más fuerte con la empresa y con la tarea encomendada por parte de los usuarios.

2. Las empresas no solo deben promover su interacción con los usuarios, sino también la interacción entre los propios usuarios a través de su plataforma; es decir, hacer que las personas se comuniquen entre ellas, comenten sobre el trabajo de otros e, incluso, brinden sugerencias, críticas y/u oportunidades de mejora sobre los mismos. Por ello, se recomienda que

las empresas formen equipos para fomentar la competencia y el trabajo en equipo, con aras de obtener un mejor resultado.

3. En relación a los resultados, lo más importante es que las empresas logren conseguir los resultados esperados, sea a nivel de un incremento de ventas, de mayor acercamiento de clientes a la marca u otros. En este sentido, las empresas deben buscar que el producto ganador sea realmente efectivo, es decir, que sea atractivo para los clientes y que cumpla con todos los criterios de evaluación previamente establecidos. Asimismo, deben lograr generar mayor reconocimiento y aceptación de la marca por parte del público, porque así será posible la conexión con la marca; conexión basada en el empoderamiento del consumidor para la creación de nuevos productos y en la búsqueda de satisfacción de sus verdaderas necesidades.

2. Contribuciones

Las contribuciones de la presente investigación serán divididas en dos grupos: teóricas y prácticas. Las primeras se refieren al aporte de la investigación al conocimiento y teoría existente, mientras que las segundas se refieren al aporte de la investigación a la práctica en la ciencia de la Gestión.

2.1. Contribuciones teóricas

La presente investigación ha contribuido al conocimiento del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú como área de investigación en cinco ámbitos que lo constituyen, que son la tarea, el *crowd*, la motivación e incentivos, la plataforma y la interacción y resultados. Dichos ámbitos han sido explorados en la investigación generando lineamientos estratégicos que permite direccionar su aplicación. Asimismo, los resultados proveen información que era desconocida en el Perú, ya que no existía un estudio previo sobre el tema; por ello, el valor del estudio se encuentra en el hecho de que añade mayor evidencia en la literatura actual sobre el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú. Lo relevante de la investigación es que es una manera innovadora de realizar creación de nuevos productos y que, a la vez, ayuda a involucrar y a empoderar a los clientes en el desarrollo del mismo

2.2. Contribuciones prácticas

La presente investigación provee conocimientos sobre la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en empresas peruanas, mediante la identificación de los factores que influyen en el desarrollo de la herramienta. Los resultados proporcionan conocimiento importante sobre su aplicación basados en los cinco ámbitos antes mencionados. Este conocimiento permitirá que las empresas direccionen las estrategias de sus campañas de

crowdsourcing, teniendo en cuenta las motivaciones del *crowd* al cual se dirigen y las principales características con las que debe contar toda la herramienta en general.

3. Limitaciones

Si bien las limitaciones de la investigación se expusieron en el primer capítulo del estudio, en este apartado se volverán a describir, con el objetivo de clarificar los límites de las conclusiones de la misma. En tal sentido, las limitaciones del estudio son las siguientes: a) al ser un estudio netamente cualitativo, no se realizan generalizaciones sobre la población analizada; b) la recolección de datos está basada, sobre todo, en entrevistas a profundidad, y los entrevistados podrían no haber compartido los resultados reales que obtuvieron las empresas al aplicar el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos; y c) una de las dificultades de investigar a las personas que participaron en las campañas de *crowdsourcing* de las empresa del estudio de casos fue la falta de información acerca de las mismas, ya que ello hizo que no se pudieran construir muestras representativas sobre esta población específica; por ello, se optó por un muestreo de propósito en la investigación, a pesar de que éste reduce la generalización de los resultados obtenidos.

4. Recomendaciones

Las recomendaciones serán divididas en dos ámbitos: Recomendaciones prácticas, orientadas a la práctica del ámbito de estudio y recomendaciones para futuras investigaciones, sobre la base de los vacíos encontrados en la literatura y de los propios temas que surgen como parte del proceso de la investigación.

4.1. Recomendaciones prácticas

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas orientadas a la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú:

Primera: se recomienda establecer una definición clara del concepto del *crowdsourcing* para que las empresas sean conscientes de la existencia de la herramienta, conozcan los lineamientos establecidos y, posteriormente, puedan aplicarla. Durante el desarrollo de la investigación, se descubrió que tanto las empresas estudiadas como las personas relacionadas al Marketing no tenían claro el concepto de la herramienta, lo confundían con otras herramientas como el *crowdfunding* o no sabían que podía ser aplicado para la creación de nuevos productos.

Segunda: las empresas peruanas no constituyen un grupo homogéneo y no pueden ser consideradas como una categoría única. Por ello, se recomienda que los siguientes estudios se

enfocuen en un sector específico para que puedan explorar la complejidad del mismo y desarrollar estrategias del *crowdsourcing* que se adecuen más a ese sector.

Tercera: se puede aprovechar la herramienta para desarrollarla como modelo de negocio en futuras *startups*, para lo cual se tendría que inculcar primero la importancia de la herramienta en organizaciones consolidadas como Wayra y Startup Perú para que éstas incentiven su desarrollo.

Cuarta: se recomienda que las empresas analizadas en el estudio trabajen en alianzas con organismos públicos y privados, funcionando como mentoras en cuanto a la aplicación del *crowdsourcing*, y así generar mejoras sustanciales en futuras aplicaciones de la herramienta.

Quinta: si bien la mayoría de empresas analizadas en el estudio de casos eran de tamaño mediano y grande. Se recomienda que el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos sea una herramienta utilizada también por pequeñas empresas, ya que a éstas les generaría un significativo ahorro en costos, así como mayor conocimiento en el mercado. Sin embargo, deben ser conscientes de que algunos resultados, tales como el aumento de seguidores y el conocimiento de las marcas, son inmediatos, mas no los resultados económicos, los cuales se verán en el mediano y largo plazo.

Sexta: se recomienda realizar un análisis de la posible aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos tanto en el sector público como en el social, utilizando como *crowd* a la sociedad, con el fin de fomentar la participación ciudadana en dichas iniciativas.

4.2. Recomendaciones para futuras investigaciones

Sobre la base de los resultados y limitaciones del estudio, se proponen cinco áreas de investigación futura sobre el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos:

Primera: expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa que permita generalizar los resultados del perfil del *crowd*, incluyendo no solo la ciudad de Lima sino todo el país.

Segunda: expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa desarrollada de diversos países de Sudamérica, que permita obtener información comparada sobre la aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos.

Tercera: comparar el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos con otras aplicaciones de la herramienta como la mejora de los procesos, generación de ideas e, incluso, el *crowdfunding*. En ese sentido, responder a la pregunta ¿cómo estas herramientas pueden ser comparables y en qué medidas se podrían diferenciar?

Cuarta: comparar el *crowdsourcing* con otras herramientas utilizadas para la creación de nuevos productos como el *open innovation*, *open source*, inteligencia colectiva, entre otras. ¿Cuál es la mejor herramienta a utilizar para la creación de nuevos productos? ¿Cuáles son los beneficios de utilizar el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos frente a métodos tradicionales?; ¿En qué medida se pueden utilizar las mejoras prácticas de estas herramientas en el *crowdsourcing* y viceversa?

Quinta: fomentar a que instituciones públicas y privadas (Ministerio de Producción, Cámara del Comercio, IPAE, entre otros) incorporen el *crowdsourcing* dentro en sus programas de desarrollo. ¿Cómo la intervención de organismos institucionales puede fortalecer el desarrollo de la herramienta del *crowdsourcing*?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADUANAS, (2015). *Importación para el Consumo*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm
- Abott. (s.f.). Página Web. Recuperado de <http://www.abbott.es/index.asp>
- Afuah, A. N. (2001). *Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?* *Academy of Management Journal*, 44: 1211–1228.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). *Crowdsourcing as a Solution to Distance Search*. *Academy of Management Review*, 37(3), 355–375. Recuperado de <http://doi.org/10.5465/amr.2010.0146>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2013). *Value capture and crowdsourcing*. *Academy of Management Review*, 38(3), 457–460. Recuperado de <http://doi.org/10.5465/amr.2012.0423>
- Akerlof, G. A. (1970). *The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism*. *Quarterly Journal of Economics*, 84: 488–500.
- APECOM (s.f.). Asociados. Recuperado de <http://apecomperu.com/asociados/>
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, O. & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>
- Arrow, K. J. (1962). *Economic welfare and the allocation of resources for invention*. In R. Nelson (Ed.), *The rate and direction of inventive activity*: 609–626. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, O. & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. ESAN/Cendoc. Serie Gerencia para el Desarrollo 43 ISSN de la serie: 2078-7979. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>
- Assael, H. (1999). *Comportamiento del consumidor*. México: International Thomson Publishing.
- Avolio, B. (2015). *Métodos Cualitativos de Investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima: CENGAGE Learning.
- Azócar, C (2014). *Estrategias de muestreo en metodología cualitativa [PPT]*. Recuperado de www.albertomayol.cl/wp.../UGM-Metodología-Cualitativa-I-Sesión-muestreo.pptx
- Bederson, B. & Quinn, A. (2011). *Human-Machine Hybrid Computation*.
- Belcorp (s.f.). Página Web. Recuperado de <https://www.belcorp.biz/>
- Bembos (s.f.). *Página Web*. Recuperado de http://www.bembos.com.pe/?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=Bembos_branding_2016&gclid=CK-wxtzI5M4CFcNehgod9zUJ7Q

- Beteta, E. (2015). *Evaluación del potencial impacto de medidas de protección de la propiedad intelectual en el acceso a productos biológicos*. Recuperado de http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/Publicaciones/Estudios/P30_2016-01-06_InformeFinal_02_2015.pdf
- BID-FOMIN, & PROEXPORTCOLOMBIA. (2003). *Estudio de Mercados: Sector Productos Farmacéuticos*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36527315>
- Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J. (2002). *Comportamiento del Consumidor*. México: International Thomson Editores.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). “*Social network sites: Definition, history, and scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*”, 13(1), article 11. Recuperado de <http://gabinetedeinformatica.net/wp15/2008/06/12/sitios-de-redes-sociales-definicionhistoria-y-ayuda-a-su-estudio-i/>
- Brabham D.C. (2010). *Moving the crowd at Threadless, Information, Communication & Society*. 13(8) (2010), 1122- 1145.
- Brabham, D. C. (2008). *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases*. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75–90. Recuperado de <http://doi.org/10.1177/1354856507084420>
- Brown, T. (2014). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data-1st ed.
- Buecheler, T., Sieg, J. H., Füchslin, R. M., & Pfeifer, R. (2010). *Crowdsourcing, Open Innovation and Collective Intelligence in the Scientific Method-A Research Agenda and Operational Framework*. Presentado en la conferencia *ALIFE XII*, Dinamarca. Recuperado de <https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/alife/0262290758chap123.pdf>
- Burger-Helmchen, T., & Penin, J. (2010). *The limits of crowdsourcing inventive activities: What do transaction cost theory and the evolutionary theories of the firm teach us?* Workshop on Open Source Innovation, 1–26.
- Bustamante, R. (2016). *La industria textil y confecciones*. Asociación Peruana de Técnicos Textiles. Recuperado de <http://aptperu.com/web2/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Cárdenas, J., & Limo, S. (2009). *Caso: Bembo*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/roaltaro/caso-bembos-2009conpreguntasjm>
- Castellion, G. & Markham, S. K. (2013), Perspective: New Product Failure Rates: Influence of *Argumentum ad Populum* and Self-Interest. *Journal of Product Innovation & Management* 30 pp. 976-979. Recuperado de <https://newproductsuccess.org/whitepapers/new-product-failure-rates-2013-jpim-30-pp-976-979/>
- Chanal, V., & Caron-Fasan, M. L. (2010). The difficulties involved in developing business models open to innovation communities: the case of a *crowdsourcing* platform. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B6OmROX9timrYzYxN2RlMDUtNGIxYS00MzZhLTk4OGMtNDl2MzdmYWZmMDcy/edit>
- Cineplanet. (s.f.). Recuperado de <https://www.cineplanet.com.pe>

- Cinestar (s.f.). Página Web. Recuperado de <http://www.cinestar.com.pe>
- Class y Asociados. (2015). *Cineplex s.a.* Recuperado de <http://www.classrating.com/cineplex.pdf>
- Cooper, RG (2001). *Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch* (3ª ed.). Perseus Books.
- Cooper, RG & Kleinschmidt, EJ (1995). Benchmarking Firms' New Product Performance and Practices. *Engineering Management Review*, 23, pp112-120
- Cooper, RG (1998). *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*. Perseus Books.
- COPECOH (2016). Página Web. Recuperado de <http://www.copecoh.com/Public/index.html>
- Creswell, J (2003). *Research desing: Qualotative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cullins, E., Conboy, K., & Morgan, L. (2015, August). *Measuring the crowd: a preliminary taxonomy of crowdsourcing metrics*. In Proceedings of the 11th International Symposium on Open Collaboration (p. 7). ACM
- DIGEMIN. (2011). *Comportamiento de las Fórmulas Infantiles en el Mercado Farmacéutico Privado*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2011/lactancia/archivos/jornadas/DrVictorDongoDIGEMID.pdf>
- Djelassi, S., & Decoopman, I. (2013). *Industrial Marketing Management*, 42(5), 683–692. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.006>
- Domínguez, A., y Hermo, S. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Eichholz, JC. (2015). *Capacidad adaptativa. Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*.
- Equilibrium (2015). *Análisis del sector Retail: Supermercados, Tiendas por departamentos y Mejoramiento del hogar*. 1st ed. Lima.
- Estellés, E., & González, F. (2012). Clasificación de iniciativas de *Crowdsourcing* basada en tareas. *El Profesional de La Información*, 21(3), 283–291.
- Ethiraj, S. K. (2008). *Performance effects of imitative entry*. Strategic Management Journal.
- Flores, J., Morán, J. & Rodríguez, J. (s.f). “*Las Redes Sociales*”. Recuperado de <http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info69/sociales.pdf>
- García, K., Goray, S., Pandolfi, P. & Tejada, S. (2008). Marketing experiencial: importancia de lograr el contacto y relacionamiento con el cliente. Caso: Saga Falabella (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas). Recuperado de <http://docplayer.es/2312440-Universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas-escuela-de-postgrado.html>
- Geerts, S. (2009). *Discovering crowdsourcing: theory, classification and directions for use*. *Technische Universiteit Eindhoven*. Recuperado de [http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/Geerts 2009.pdf](http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/Geerts%202009.pdf)

- Gestión.pe. (2015) *La industria farmacéutica nacional en cifras*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/industria-farmaceutica-nacional-cifras-2124554>
- GlaxoSmithKline (s.f.). Página Web. Recuperado de <http://www.gsk.com/en-gb/contact-us/worldwide/peru/>
- Gonzales, L.(2005). Análisis de redes sociales e historia. Una metodología para el estudio de redes clientelares (Tesis, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/H/2/AH2011901.pdf>
- Grau, J. (2011). How Brands Co-Create Value with Customers. *Emarketer*. Recuperado de <http://www.emarketer.com/Article/Brands-Consumers-Create-Value-Together/1008511>
- Griffin, A (1997). Drivers of NPD success. *The 1997 PDMA report Chicago*.
- Hopkins y Bacley (1984). *New product pressurer*.
- Howe, J. (2006) 'Pure, unadulterated (and scalable) crowdsourcing', *Crowdsourcing: Tracking the Rise of the Amateur*, 15 June [Online] Available at: http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/pure_unadultera.html (March 2009).
- Howe, J. (2008). *CROWDSOURCING: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. The International institute, unedited, 320. Recuperado de <http://www.amazon.com/Crowdsourcing-Power-Driving-Future-Business/dp/0307396207>
- Huanqui, S. (2014). *Análisis e Investigación de Oechsle [prezi]*. Recuperado de <https://prezi.com/zcxumzsjl7yb/trabajo-de-analisis-e-investigacion/>
- ICEMD (2012). *Caso de éxito en crowdsourcing: My Starbucks Idea*. Recuperado de <http://blogs.icemd.com/blog-colaboracion-y-co-creacion-de-usuarios-y-consumidores-crowdsourcing/caso-de-exito-en-crowdsourcing-my-starbucks-idea/>
- INEI (2015). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre del 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informetecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf
- Infante, J. (2011). *Belcorp. L'bel, Érika y Cyzone: Belleza que trasciende*. Lima: El Comercio.
- InfoCrowdsourcing (2013). 12 ejemplos de *Crowdsourcing*. Los mejores ejemplos y Business Cases. Recuperado de <https://ctinobar.webs.ull.es/1docencia/SOCIOLOG%C3%8DA%20POL%C3%8DTICA/12-Ejemplos-de-Crowdsourcing.pdf>
- Inman, K (2000). *Women`s resources in business star-up, a study of black and white women entrepreneurs*, Nueva York: Garland Publishing
- Ipsos APOYO Opinión y Mercado (2015). *Perfil del internauta*. Lima: Ipsos APOYO Opinión y Mercado.
- Ipsos APOYO Opinión y Mercado (2013). *Perfil del usuario de redes sociales*. Lima: Ipsos APOYO Opinión y Mercado.
- Kaplan, S., & Tripsas, M. (2008). *Thinking about technology: Applying a cognitive lens to technical change*. *Research Policy*, 37: 790–805.

- Kazai, G. (2011), *In Search of Quality in crowdsourcing for Search Engine Evaluation*. In Proceedings of the 33rd European conference on Advances in Information retrieval (Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, 2011).
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2008). *Marketing*. McGraw-Hill Education. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=dXBLPgAACAAJ>
- Kleemann, F., Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). *Crowdsourcing und der arbeitende Konsument*. *Arbeits-und Industriosociologische Studien*, 1(1), 29-44.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Marketing Management, 23(6), 188–193. Recuperado de [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](http://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Mercadotecnia* (2ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kuczumski, T. (1997). Innovación, estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia. Santa Fé de Bogotá: Mac Graw Hill.
- Liberatore, MJ & Stylianou, AC (1995). *Expert Support Systems for New Product Development Decision Making: A modelling framework and applications*, pp1296-1316.
- Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). *Managing Crowds in Innovation Challenges*, 56(4), 103–124. Recuperado de <http://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.4.103>
- Marshall, C & Rossman, G (1999). *Designing qualitative research*, Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Maslow, A.H. (1954). *A Theory of Human Motivation*. Psychological review 50.
- Mazzola, D., & Distefano, A. (2010). *Crowdsourcing and the Participation Process for Problem Solving: The Case of BP*. Proceedings of ItAIS 2010 VII Conference of the Italian Chapter of AIS, (October), 42–49.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mead Jonhson (s.f.). Página Web. Recuperado de <http://www.mead-johnson.com.mx>
- MINEDU (2016). *Educación Superior Tecnológica*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/detalle-noticia.php?cod=16>
- Miranda, J. J. (2004). El mercado de medicamentos en el Perú ¿Libre o Regulado? *Consortio de Investigación Económica Social*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Medicamentos_competencia.pdf
- Municipalidad de Miraflores. (2015). Primera Hackatón Miraflores. Recuperado de <http://www.miraflores.gob.pe/hackatonmiraflores/>
- Municipalidad de San Isidro. (2015). Hackathon. Recuperado de <http://msi.gob.pe/portal/innovacion/hackathon-san-isidro/>

- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). *Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities*. *Journal of Product Innovation Management*, 26: 388–406.
- Nelson, P. (1970). *Information and consumer behavior*. *Journal of Political Economy*, 78: 311–329.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2002). *Evolutionary Theorizing in Economics*. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23–46. Recuperado de <http://doi.org/10.1257/0895330027247>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nestlé (s.f.). *Página Web*. Recuperado de <http://www.nestle.com.pe>
- Nielsen. (2015). Oh, Baby! Trends in the Baby food and diaper markets around the world. Recuperado de http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/jp/docs/report/2015/20150829_Global_Baby_Care_Report_Revised_FINAL.PDF
- Oechsle (s.f.). *Página web*. Recuperado de <http://www.oechsle.pe/>
- Oliveira, F., Ramos, I. & Santos, L. (2010). Definition of *crowdsourcing* innovation service for the european SMEs. En F. Daniel & F. Facca (Eds.), *Current Trends in Web Engineering, ICWE 2010 Workshops* (pp. 412-416). Viena: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ox (s.f.). *Página Web*. Recuperado de <http://www.ox.pe/>
- PDMA (2013). *The PDMA handbook of new product development*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Pil, F. & Cohen, S. (2006). Modularity: Implications for imitation, innovation, and sustained advantage. *Academy of Management Review*, 31: 995–1011.
- Pisano, G. & Verganti, R. (2008). “Which kind of collaboration is right for you”
- Pitre, C. (2011). *Why Marketers Should Invest in Crowdsourced Research*. Recuperado de <http://mashable.com/2011/01/18/marketers-crowdsourced-research/#sqBpEHPrFqq6>
- PROESA- Organismo promotor de exportaciones e inversiones de El Salvador. (2016). *Oportunidades de exportación de analgésicos a Perú*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUK Ewiatuu8_OTNAhVMRyYKHV8uD1oQFggI MAE&url=http%3A%2F%2Fwww.proesa.gob.sv%2Findex.php%3Foption%3Dcom_exportaciones%26view%3Ddirectorio%26ask%3Darchivo%26cid%255B%255D%3D982&usq=AFQjCNHdUjQbf_qpikEZSAQYIIHyoTv7Yw
- Radman, A. M., Sandfort, D. R., Lipsey, T. C., & Brazile, W. J. (2014). *The Lego Case Study*. *Journal of Occupational & Environmental Hygiene*, 11(1), D10–D16. Recuperado de 10.1080/15459624.2013.839877 <http://offcampus.lib.washington.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=92664726&site=ehost-live>
- Reichwald, R. & Piller, F. (2006). *Open innovation, individualisierung und neue formen der arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler Verlag

- Ros, M. (2009). "Evolución de los servicios de redes sociales en Internet". Recuperado de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2009/septiembre/09.pdf>
- Schlagwein, D., & Bjørn-andersen, N. (2014). *The Revelatory Case of LEGO Organizational Learning with Crowdsourcing*, 15(August 2013), 754–778.
- Schnarch, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Semana Económica (2016). Retail en el 2016: sin inversión, las ventas caerán. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/177640-retail-en-el-2016-sin-inversion-las-ventas-caeran/>
- Schenk, E. & Guittard, C. (2009), *Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why?* Technical Report. Recuperado de: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439256/> (accessed: 25 October 2015).
- Siddique, H. (2011) "Mob rule: Iceland crowdsources its next constitution"
- Soldevilla, Virginia (2010). *Experiencias exitosas de responsabilidad social empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Stanke, T. & Drogosch, S. (2015). The Use of *Crowdsourcing* as a Strategic Marketing Tool - An Examination of Brand Perceptions and Behavioral Intentions (Tesis de Maestría, Lund University). Recuperado de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOID=7454653&fileOID=7454680>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walter, B. (1995). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- State, C., Popescu, D., Toanca, L. (2014) *Crowdsourcing Small Tasks as a Method of Reducing Operating Expense While Protecting Intellectual Property: A Case Study for Enterprises in California and Romania*.
- Stielstra, G. (2008) *Pyromarketing: The FourStep Strategy to Ignite Customer Evangelists and Keep Them for Life*.
- Surowiecki, J. (2004). The Wisdom of Crowds. How Collective Wisdom Shapes Business Economies Societies and Nations. *New York Doubleday*, 296. Recuperado de <http://doi.org/10.3174/ajnr.A3417>
- Surpachin, M. & Arnao, J. (2016). "Uso y abuso de las redes Sociales digitales en adolescentes y jóvenes". Recuperado de <http://www.repositorio.cedro.org.pe/bitstream/CEDRO/310/1/CEDRO.5376.Us0%20y%20abuso%20de%20las%20redes%20sociales.2016.pdf>
- Taipe, A. (26 de diciembre de 2013) ¿Por qué el 2015 podría ser el año del boom del cine comercial en el Perú? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-2015-podria-ano-boom-cine-comercial-peru-noticia-1678401>
- Tapscott, D., & Williams., A. D. (2006). *Wikinomics 4*. Portfolio The Magazine Of The Fine Arts.
- Taylor, K. (1982). *Investigación de Mercadeo*. México: McGraw Hill

- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books
- Toulouse Lautrec (s.f.). *Página Web*. Recuperado de <http://tls.edu.pe/>
- Ughamwa, D & Baker, M. (1989). *The role of design in international competitiveness*. Londres: Routledge.
- Urueña, A., Ferrari, A., Blanco, D. & Valdecasa, E. (2011). “*Las Redes Sociales en Internet*”. Recuperado de http://www.osimga.gal/export/sites/osimga/gl/documentos/d/20111201_ontsi_redes_sociais.pdf
- Urban, G. & Hauser, J. (1980). *Desingning marketing of new products*. USA: Ed. Prentice Hall.
- UVK (s.f.). *Página Web*. Recuperado de <http://www.uvkmulticines.com/cartelera/>
- Villanueva, E. (2010). “*No confundamos redes con medios*”. Consultado en Casi un blog mkt. II [en línea]. Consulta: 05 de octubre de 2016.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Whitla, P. (2009). *Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities*. *Contemporary Management Research*, 5(1), 15–28. Recuperado de <http://doi.org/10.1177/1473095209104824>
- Yi, Y. (2015). *Institutos pierden mercado ante auge de universidades*. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/170823-institutos-pierden-mercado-ante-universidades/>
- Yin, R (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Tousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANEXO A: Matriz de consistencia

Planteamiento del problema de investigación				
La generación de nuevos productos es una actividad riesgosa pues presenta una alta tasa de fracasos. El crowdsourcing es una herramienta que permite disminuir el desnivel entre los que los clientes realmente desean y lo que las empresas creen que estos desean; sin embargo, las investigaciones sobre <i>crowdsourcing</i> son cada vez mayores; sin embargo, éstas solo se dan en el ámbito internacional. En el Perú, los estudios existentes sobre la herramienta son escasos, por no decir inexistentes, y, por ende, la información que se maneja sobre su aplicación y desarrollo es bastante limitada.				
Pregunta	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
Pregunta general ¿Cómo se puede direccionar la aplicación del <i>crowdsourcing</i> para la creación de nuevos productos en el Perú?	Objetivo general Establecer lineamientos estratégicos de aplicación del <i>crowdsourcing</i> para la creación de nuevos productos en el Perú, para que diversas organizaciones puedan obtener información y conocimiento acerca de la herramienta y, en el futuro, orientar sus recursos si deciden aplicarla.	Hipótesis general La aplicación del <i>crowdsourcing</i> para la creación de nuevos productos en el Perú puede disminuir el desnivel de información cliente-empresas. Se puede direccionar el uso de la herramienta a través de la correcta ejecución de cinco variables específicas: tarea, crowd, motivación e incentivos, plataforma, e interacción y resultados.	Variable Dependiente La aplicación del <i>crowdsourcing</i> para la creación de nuevos productos. Variables Independientes a) <i>Tarea</i> Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Distancia entre el conocimiento existente y el requerido. • Claridad en delimitación y en comunicación. • Modularización. • Evaluación. • Duración. • Tipo de convocatoria. b) <i>Crowd</i> Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Perfil. • Expertise. c) <i>Motivación e incentivos</i> Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad. 	Tipo de Investigación De acuerdo al propósito de la investigación, a la naturaleza del problema presentado y a los objetivos que se quieren cumplir, el presente estudio es una investigación de tipo cualitativa. Nivel de Investigación La presente investigación es, en un primer momento “descriptiva”, y, luego, viene a ser una investigación “explicativa”. Diseño de la Investigación El diseño de investigación del presente estudio es exploratorio, ya que el propósito es analizar los casos de implementación de <i>crowdsourcing</i> en el Perú, los cuales no han sido explorados anteriormente en la literatura,
Preguntas específicas a) ¿Cómo debe definirse la tarea de la campaña de <i>crowdsourcing</i> y cuáles son las principales características que ésta debe tener? b) ¿Cuál es el público objetivo al que debe estar dirigido la campaña de <i>crowdsourcing</i> ?	Objetivos específicos a) Establecer cómo debe definirse la tarea de la campaña de <i>crowdsourcing</i> y sus principales características. b) Determinar cuál es el público objetivo al que debe estar dirigido la campaña de <i>crowdsourcing</i> .	Hipótesis específicas a) La tarea de una campaña de <i>crowdsourcing</i> debe definirse en función al objetivo de la misma, siendo sus principales características la claridad, especificidad y facilidad de ejecución por parte de los usuarios. b) El público objetivo al que		

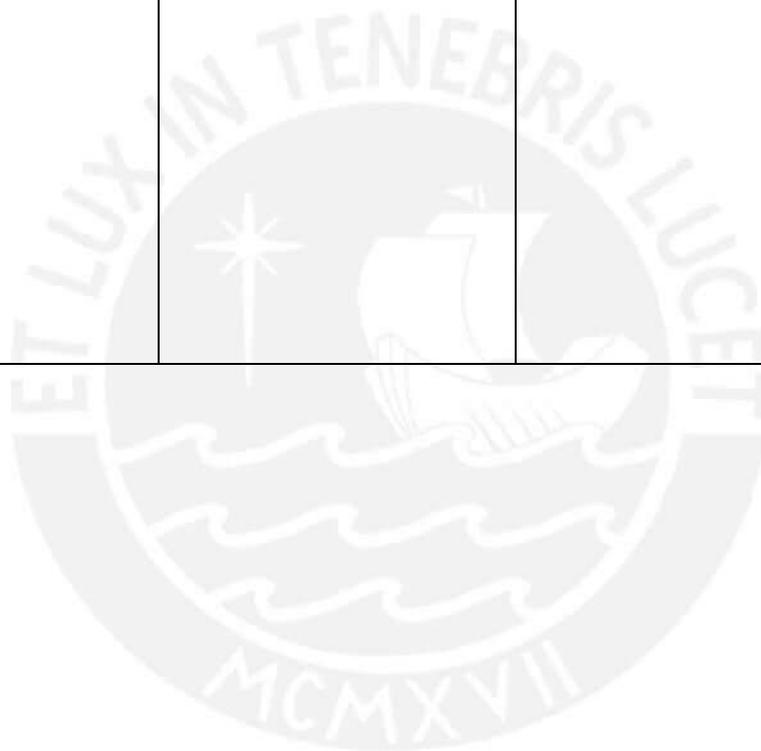
Planteamiento del problema de investigación				
<p>c) ¿Cuáles son los principales incentivos que motivan a las personas a participar en campañas de <i>crowdsourcing</i>?</p> <p>d) ¿Qué tipo de plataforma debe elegirse para realizar una campaña de <i>crowdsourcing</i>?</p> <p>e) ¿Cómo deben manejarse las relaciones en la campaña de <i>crowdsourcing</i>, tanto de la empresa con los participantes, como la de los participantes entre pares?</p>	<p>c) Señalar cuáles son los principales incentivos que motivan a las personas a participar en campañas de <i>crowdsourcing</i>.</p> <p>d) Indicar qué tipo de plataforma debe elegirse para realizar una campaña de <i>crowdsourcing</i>.</p> <p>e) Mostrar cómo deben manejarse las relaciones en la campaña de <i>crowdsourcing</i>, tanto de la empresa con los participantes, como la de los participantes entre pares.</p>	<p>debe estar dirigido una campaña de <i>crowdsourcing</i> son los jóvenes entre 18 y 25 años de edad.</p> <p>c) Los principales incentivos que motivan a las personas a participar en campañas de <i>crowdsourcing</i> son las motivaciones intrínsecas, sobre todo, el reconocimiento.</p> <p>d) El tipo de plataforma que debe elegirse para realizar una campaña de <i>crowdsourcing</i> son las redes sociales, por la magnitud de su alcance y la familiaridad de su uso.</p> <p>e) Las relaciones de la empresa con los participantes y de los participantes entre sí en una campaña de <i>crowdsourcing</i> deben manejarse cuidadosamente, con una comunicación y capacidad de respuesta efectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad. • Deseabilidad: motivaciones extrínsecas e intrínsecas <p>d) <u>Plataforma</u></p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo. • Seguridad. • Alcance. • Complejidad. • Capacidad y almacenamiento. <p>e) <u>Interacción y resultados</u></p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado cliente. • Marketing Digital. • Valor Marca. • Cumplimiento. 	<p>ni se les han asignado variables específicas.</p> <p>Selección de casos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas del estudio de caso: muestreo completo. Todos los casos analizados cumplen con dos criterios específicos: haber lanzado campañas de <i>crowdsourcing</i> para la creación de nuevos productos en el Perú entre los años 2013-2016. • Empresas potenciales: muestreo heterogéneo o de variación máxima de la muestra. Se escogieron empresas pertenecientes a sectores lo más diferentes posible, todo ello con el fin de revelar la amplitud de variación y diferenciación en el campo. • Participantes de campañas de <i>crowdsourcing</i>: muestreo por bola de nieve, ya que es un público bastante específico y difícil de contactar. <p>Técnicas de recolección de datos</p>

Planteamiento del problema de investigación

Las principales técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron la entrevista a profundidad y el grupo focal.

Instrumentos de recolección de datos

Los principales instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron la “Guía de entrevista a empresas del estudio de caso”, la “Guía de entrevista a potenciales empresas” y la “Guía de desarrollo de grupo focal”.



ANEXO B: Información secundaria sobre Ox

a) Descripción general de la empresa:

Ox es una Mype que se dedica a la venta minorista de productos textiles. La historia de Ox comienza en el año 2012, cuando un grupo de jóvenes se trazó la meta de ayudar a las personas a encontrar su propósito de vida. Al ver que cada persona tenía un propósito de vida distinto, decidieron enfocarse en la creatividad, ya que es el medio para que las personas alcancen sus objetivos. Así fue que la misión de Ox se convirtió desde entonces en: "Promover la creatividad de las personas" (Ox, s.f.). Actualmente, la empresa empodera a las personas para que ellas mismas hagan sus diseños de polos en aras de promover su creatividad; y, por ello, realiza concursos de diseño de polos a través de su página de Facebook, con el objetivo de que el número de participantes sea cada vez mayor para poder cumplir con su misión (Ox, s.f.).

b) Industria/sector al que pertenece la empresa:

Por su giro de negocio, Ox pertenece a la industria textil. Esta industria abarca diversas actividades, actividades que comprenden tanto el tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de los hilos, así como la confección de prendas de vestir y otros artículos, que es el caso de Ox. En el Perú, y específicamente en la ciudad de Lima, las empresas que se dedican a este tipo de actividades integran diferentes procesos productivos en sus modelos de negocio, los cuales hacen que sus productos tengan un valor agregado. Además, el hecho de que la producción textil y de confecciones haya evolucionado en técnica y en diseños, ha hecho que las prendas se conviertan en productos bastante cotizados en sus respectivas categorías a nivel nacional (Bustamante, 2016).

c) Segmentación de sus clientes:

La marca va dirigida a jóvenes artistas, amantes de la creatividad e interesados en elaboración de diseños.

d) Enfoque de innovación de la empresa:

Para Ox, la innovación en sus productos se da a mediante la aplicación del *crowdsourcing*, a través de concursos de diseño de participación libre. Los diseños ganadores pasan a formar parte de la línea de ropa de Ox y se comparte con los diseñadores las ganancias que genera su trabajo. Así los diseñadores pueden crear un producto, ganar dinero y recibir el reconocimiento de la comunidad. En la actualidad, Ox ha venido desarrollando un total de 8 concursos para la creación de diseño de polos (Ox, s.f.).

ANEXO C: Información secundaria sobre Toulouse Lautrec

a) Descripción general de la empresa:

Toulouse Lautrec es un Instituto tecnológico de Educación Superior, que nace como espacio para potenciar la imaginación y la capacidad creativa de las personas, convirtiendo su talento en éxito profesional. La historia de Toulouse Lautrec comienza en el año 1983, con el objetivo de hacer del diseño una verdadera profesión. Hoy después de 30 años de exitosa trayectoria, Toulouse Lautrec ha demostrado ser la mejor opción para los jóvenes con alma de artista que buscan la mejor educación en diseño y comunicaciones en el Perú, ya que desarrolla su talento al máximo en un ambiente lleno de energía, donde encuentran su verdadero espíritu creador y también, desafíos que les exigirán ver el mundo desde perspectivas nuevas (Toulouse Lautrec, s.f.).

b) Industria/sector al que pertenece la empresa:

Toulouse Lautrec pertenece al sector Educación, específicamente al sector de Educación Superior Tecnológica. Según el Ministerio de Educación - MINEDU (2016), “la educación superior tecnológica forma personas en los campos de la ciencia, la tecnología y las artes, para contribuir con su desarrollo individual, social inclusivo y su adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral nacional y global. Esto contribuye al desarrollo del país y a la sostenibilidad de su crecimiento a través del incremento de la productividad y competitividad”. Además, el MINEDU (2016) señala que la educación superior tecnológica contribuye al desarrollo del país y a la sostenibilidad de su crecimiento a través del incremento de la productividad y competitividad (s.f.).

Ahora, si bien entre el 2000 y el 2009, el número de institutos en el país continuaba al alza, a partir del 2010 esta tendencia cambió: entre ese año y el 2012, el número cayó 16% a 943, según el Ministerio de Educación, mientras que el número de universidades continuó creciendo a tasas altas (17%) hasta alcanzar 140. Por ello, en respuesta a dicha coyuntura, los institutos se han dedicado a realizar mejoras para fortalecer su posicionamiento. Esto se ha dado a nivel de infraestructura, malla curricular (las han mejorado con estándares internacionales) y en la calidad de sus profesores (Yi, 2015).

c) Importancia de la empresa en la industria/sector:

En cuanto a los competidores de Toulouse Lautrec, éstos se basan principalmente en otros Institutos que cuentan carreras orientadas al Diseño como IPAD e IDAT. Sin embargo, en los últimos años, algunas universidades han lanzado carreras universitarias de corte técnico para ingresar a nuevos nichos. “La oferta de las universidades se ha diversificado mucho, pues han

entrado a campos educativos en los que antes sólo estábamos nosotros”, indica Roberto Chocano, del Instituto Peruano de Publicidad (IPP, 2015 citado en Yi, 2015, p.1). En el 2014, la UPC lanzó la carrera de Diseño de Interiores y este año lanzó Gestión de Modas, carreras que inicialmente eran dictadas únicamente por institutos como Toulouse Lautrec y MAD (Yi, 2015).

No obstante, Toulouse Lautrec tiene un fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores y se mantiene sólido en el mercado, con planes de expansión cada vez más grandes. Además, la principal ventaja competitiva de Toulouse Lautrec está en su excelente calidad educativa, la cual está sustentada en los siguientes aspectos: cerrerías acreditadas, metodología pedagógica propia, personalización en la enseñanza, docentes altamente capacitados, infraestructura y equipamiento especializado, certificación progresiva y el establecimiento de alianzas estratégicas que le permiten garantizar la actualización permanente de su plana docente y sus mallas académicas, y también le facilita la creación de la red profesional de contactos de sus alumnos (Toulouse Lautrec, s.f.).

d) Segmentación de sus clientes:

El público objetivo al que se dirige Toulouse Lautrec está constituido por hombres y mujeres jóvenes que oscilan entre los 16 y 24 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C, provenientes de distintas partes del Perú (en su mayoría Lima). Además, éstos jóvenes son exigentes, demandan calidad y rapidez en los servicios que utilizan y productos que consumen; y son jóvenes creativos que buscan un ambiente donde poder desarrollar su talento.

e) Enfoque de innovación de la empresa:

Toulouse Lautrec innova, sobre todo, a través de tres campos: los concursos que realiza en alianza con diferentes empresas, su programa de StartUp y su Programa de Talento.

1. Concursos: Toulouse Lautrec realiza constantemente concursos en alianza con otras empresas para incentivar la innovación de las personas. Entre ellos, los más resaltante son los concursos desarrollados con Somos y con Sony, en los cuales los participantes debían crear una portada para la revista, en el primer caso; y tomar la mejor fotografía en el segundo (Toulouse Lautrec, s.f.).

2. Programa StartUp TLS: Mediante este programa, los jóvenes obtienen las herramientas de investigación, análisis y diseño para desarrollar su propia empresa. Al finalizar el programa, ellos pueden participar por financiamiento de Wayra Perú para hacer realidad su idea de negocio (Toulouse Lautrec, s.f.).

3. Programa Talento Toulouse: Este programa está dirigido a sus mejores estudiantes, permitiéndoles potenciar y desarrollar sus habilidades blandas que exige el mercado laboral

actual, a través de aplicación de juegos y dinámicas que le permiten un aprendizaje práctico y lúdico (Toulouse Lautrec, s.f.).



ANEXO D: Información secundaria sobre Oechsle

a) Descripción general de la empresa:

Oechsle es una cadena nacional de tiendas por departamentos perteneciente al Grupo Intercorp. Oechsle cuenta con departamentos de vestuario, deportes, calzado, deco hogar, electro y tecnología. Oechsle busca brindar al cliente una variedad de marcas nacionales e internacionales. La marca busca ser reconocida por el cliente como una tienda de departamento que ofrece calidad a precios cómodos. De igual manera, busca tener presencia a nivel nacional, la cual va de la mano con la apertura de nuevas tiendas. Actualmente, tiene tiendas en ciudades como Piura, Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Cusco, Ica, Pucallpa, Cajamarca, Barranca, Juliaca, Huanuco, Huancayo y en Lima hace presencia con siete tiendas (Huanqui, 2014).

En la actualidad, Oechsle está entre las principales tiendas por departamentos por debajo de Ripley y Saga Falabella. Pese a que la empresa tiene poco tiempo a diferencia de sus principales competidoras, esta ha tenido una agresiva estrategia de Publicidad y Marketing. Asimismo, el hecho de tener los colores de la bandera peruana ha hecho que los clientes se identifiquen más con la marca.

b) Grupo económico al que pertenece:

Oechsle forma parte del Grupo Intercorp. "Mantiene una relación comercial y estratégica con el Grupo Intercorp que permite desarrollar negocios comunes" (Class & Asociados, 2015).

c) Industria/sector al que pertenece la empresa:

Oechsle pertenece al sector *retail*. La industria del *retail* presenta tres sub sectores importantes: Supermercado, Mejoramiento de hogar y Tiendas por Departamento. El subsector de Tiendas por Departamentos está representado por Saga Falabella (Grupo Falabella), Ripley (Ripley Corporation), Oechsle (Grupo Intercorp) y Almacenes Paris (Grupo Cencosud).

El Sector *Retail* en el Perú se ha estado desarrollando positivamente, debido a la aparición de centros comerciales, a la competencia en supermercados y al fortalecimiento de varias cadenas de tiendas por departamento y de especialidad. El desarrollo económico que se ha estado presentando, se ha dado en su mayoría, en Lima. Lima Metropolitana acoge a seis semiciudades interrelacionadas pero diferenciadas entre sí. Menciona que cada una de ellas es más grande que cualquier capital departamental del interior del país, lo cual se comprueba observando la capacidad de consumo. Las familias limeñas reportan alrededor de US\$ 836 millones de consumo, mientras la segunda ciudad del Perú, Arequipa, apenas alcanza los US\$

50 millones aproximadamente, con lo cual se puede observar la diferencia (García, Goray, Pandolfy & Tejada, 2008).

Según el Global *Retail* Development Index - GRDI (2015 citado en Equilibrium, 2015), el Perú tiene ventas totales por *retail* de US\$75,500 millones, y tiene un crecimiento anual promedio de 7.7% desde hace cinco años. En comparación con el año anterior, el Perú retrocedió tres posiciones en el índice de atractivo de mercado del GRDI. El Perú se encuentra actualmente en el puesto 16 del ranking, que es liderado por China, Uruguay, Chile, Catar y Mongolia (PWC, 2015 citado en Equilibrium, 2015).

d) Importancia de la empresa en la industria/sector:

La competencia ha sido importante para Oechsle, ya que esta marca ha aprovechado de manera satisfactoria las debilidades de las otras empresas para mejorarlo y brindarle una nueva opción al consumidor haciendo énfasis en la garantía, accesibilidad y en su peruanidad. Dentro de sus principales competidores se encuentran tiendas por departamentos de la misma índole como Saga Falabella, Ripley, Estilos y Paris. De todas estas, las más conocidas y más grandes son Saga Falabella y Ripley y por ende el consumidor cree que son donde habrá mayores promociones. Sin embargo, el *target* al que apunta Oechsle prefiere una buena comodidad que tener que hacer largas colas para aprovechar un buen precio o peleando por la oferta de un producto.

Ripley y Saga presentan similitudes, ya que el consumidor sabe que ambas pertenecen a una sola empresa de origen chileno, si bien no existe rechazo, crea una imagen mala para el consumidor peruano. Pese a todo el consumidor en general tiene en primer lugar a la empresa Saga Falabella por ser una empresa con el mayor prestigio y de mayor variedad de productos y comodidad. Saga Falabella busca ofrecer más ofertas, promociones, descuentos, exclusividad y atención para que de esta manera pueda quitar participación de mercado a otras marcas.

Cuando el consumidor va a comprar a una tienda por departamento lo primero que busca es productos en orden, espacio y comodidad junto a una buena atención con precios accesibles y justos para él. Oechsle brinda todos esos puntos de largo alcance para darle al consumidor una experiencia distinta y mejor sobre el mercado en sus diferentes tiendas a nivel nacional.

El consumidor de Oechsle valora la peruanidad de la marca. Siente a Oechsle hace sentir al consumidor que lo conoce bien, le transmite seguridad, identidad y sobre todo confianza. Estos factores hacen que cada vez aumente más su participación y posicionamiento de la marca. Asimismo, la infraestructura es vital para que el consumidor observe y se estimule para realizar alguna compra por impulso. Las góndolas están bien ubicadas y divididas para que

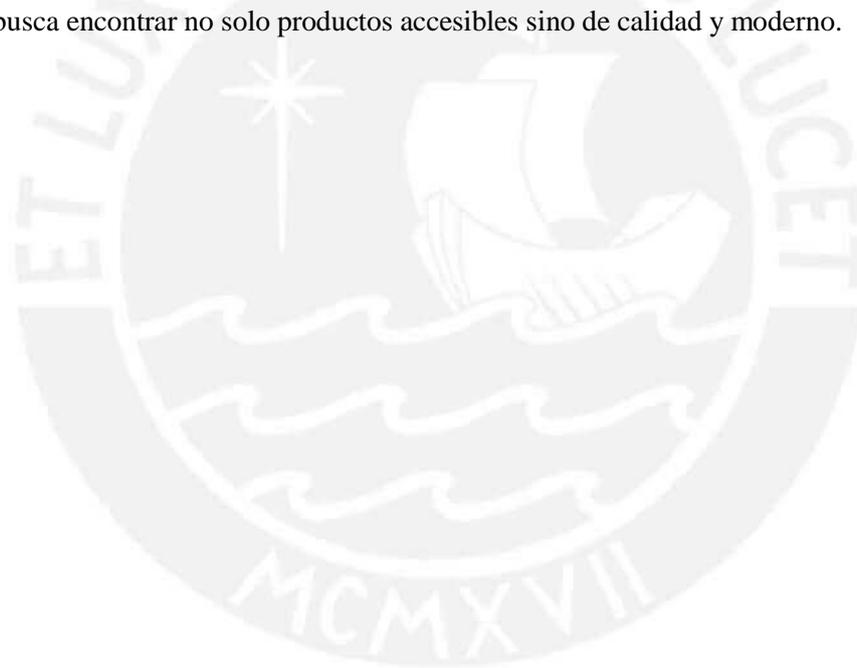
el público observe los productos pueda tocarlos y ver si le agrada. Oechsle cumple con la expectativa del consumidor que hace que regrese a comprar.

e) Segmentación de sus clientes:

La marca va dirigida a hombres y mujeres de clase media alta que trabajan para poder vivir. En su mayoría son personas preocupadas por su familia, ya que sus compras son productos no solo para uso personal sino compartido. Por la diversidad de productos que se encuentran el rango de edad del público tiene un rango de 22 a 40 años. Bajo la clasificación de Arellano, son personas de estilo de vida afortunado, moderno y progresista.

f) Enfoque de innovación de la empresa:

Oechsle lanzó su tienda virtual oechsle.pe y dentro de su campaña utilizó la vía pública con la diferencia de que en esta no solo comunica, sino también ofrece Internet gratis a cualquier transeúnte. Asimismo, Oechsle ha incorporado una nueva estrategia de innovación en sus productos que ofrece: “Moda rápida”, ya que es consciente de que el cliente peruano es exigente y busca encontrar no solo productos accesibles sino de calidad y moderno.



ANEXO E: Información secundaria sobre Bambos

a) Descripción general de la empresa:

Bambos es una empresa peruana que pertenece a la cadena de fast food GNR y tiene 28 años operando en el país. Esta empresa ofrece hamburguesas a la parrilla con sabores únicos y creativas combinaciones, a partir de insumos de la más alta calidad. Además, está posicionada en la mente de los consumidores como la hamburguesa peruana más rica del mercado. Sus principales competidores son las empresas transnacionales, tales como Burger King y McDonald's (Cárdenas & Limo, 2009). Actualmente, cuenta con más de 55 locales en el Perú, y también está empezando a abrirse camino en el mercado internacional, desarrollando diversos proyectos que tienen como finalidad su consolidación en dicho mercado. Así pues, Bambos termina de consolidarse alcanzando el liderazgo en el mercado de hamburguesas frente a las cadenas internacionales, con aproximadamente el 50% de participación del mercado (Bambos, s.f.).

b) Grupo económico al que pertenece la empresa:

Bambos pertenece al Grupo Intercorp. "Mantiene una relación comercial y estratégica con el Grupo Intercorp que permite desarrollar negocios comunes".

c) Industria/sector al que pertenece la empresa:

Bambos es una empresa que pertenece al sector de comida rápida. Específicamente, en el caso peruano, el sector de comida rápida ha cobrado mucha importancia a lo largo de los años y, además, ha crecido en gran magnitud debido a muchos factores, tal como el ritmo de vida cada vez más agitado con el que viven las personas, lo cual genera que éstas prefieran ahorrar tiempo para poder realizar más actividades. Este sector se inició en la década de 1980 con el ingreso de dos importantes franquicias: KFC y Pizza Hut, traídas por el grupo Delosi. A partir de ese momento, éste sector ha mantenido un crecimiento sostenido, creando un tipo de consumidor y una regulación estatal sobre él (Arbaiza, Cánepa, Cortéz & Lévano, 2014).

El despegue del sector se produjo en la década de 1990, convirtiéndose en una de las actividades de mayor dinamismo en el Perú en el contexto de un nuevo modelo económico nacional. Por ello, a partir de 1993, comenzaron a instalarse en el Perú las principales cadenas de fast food del mundo como Burger King, Taco Bell (que, luego, se retiró), Domino's Pizza y McDonald's. Además, se creó la marca nacional de hamburguesas Bambos. En los años siguientes ingresaron nuevas franquicias internacionales como China Wok en comida china, Papa John's y Telepizza en el rubro de pizzas y Popeye's en el de pollo frito alcanzando el sector en 2012 un total de 274 locales (Arbaiza, Cánepa, Cortéz & Lévano, 2014).

Las franquicias que ingresaron trajeron una gran experiencia en el negocio, además de contar con un sólido respaldo financiero que les permitía manejar una muy dinámica política de precios e inversiones en publicidad. Para el 2013, con la entrada de hot dogs Doggis y el reingreso de Taco Bell, las marcas que constituían el mercado de fast food en Lima llegaron a ser un total de 13 (Arbaiza, Cánepa, Cortéz & Lévano, 2014).

d) Importancia de la empresa en la industria/sector:

En cuanto a la competencia, las empresas que compiten directamente con Bombos son Kentucky Fried Chicken (KFC), Mc Donald's y Burger King. Estas empresas de comida rápida brindan hamburguesas de carne y de pollo, junto con diversos complementos (papas fritas, aros de cebolla, chorizo, etc.), ensaladas, postres, entre otros productos. Asimismo, Bombos posee una gran diversidad de competencia indirecta, resaltada por la gran cantidad de restaurantes que ofrecen comida rápida, pero que se diferencian por la oferta de productos que presentan y los públicos a quienes se dirigen. No obstante, a pesar de la fuerte competencia, Bombos ha sabido diferenciarse de estas empresas resaltando el concepto de peruanidad e innovando constantemente sus productos (Cárdenas & Limo, 2009).

La propuesta de valor de Bombos es que ofrece un sabor único y creativas combinaciones, además de tener un espíritu innovador y expresivo (Bombos, s.f.). Por ello, la estrategia de Bombos se basa en darles a sus consumidores una atención buena y rápida al menor precio posible. En tal sentido, el eslogan que la empresa ha implementado hace mucho tiempo de "Como Bombos no hay otra", busca una diferenciación: concentrarse en las necesidades de sus clientes y adaptar sus productos a dichas necesidades. Además, esta diferenciación se refuerza con la estrategia de precio: Bombos cobra un precio mayor que la competencia, pero a cambio de ofrecer una mejor calidad en sus productos (Cárdenas & Limo, 2009).

Así pues, la ventaja competitiva de Bombos se basa en su "peruanidad". Con 28 años en el mercado, Bombos ya es vista por los consumidores como "una marca de siempre", ya que su estrategia de diferenciación con respecto a la competencia es vista como peruana y enfocada hacia los peruanos. Tal identificación se puede observar en las campañas publicitarias que presenta la compañía y en los concursos que realiza con su público objetivo. Además, la empresa ha establecido alianzas estratégicas que han reforzado su posicionamiento, con marcas como Inca Kola, representativa en la mente de los peruanos (Cárdenas & Limo, 2009).

e) Segmentación de sus clientes:

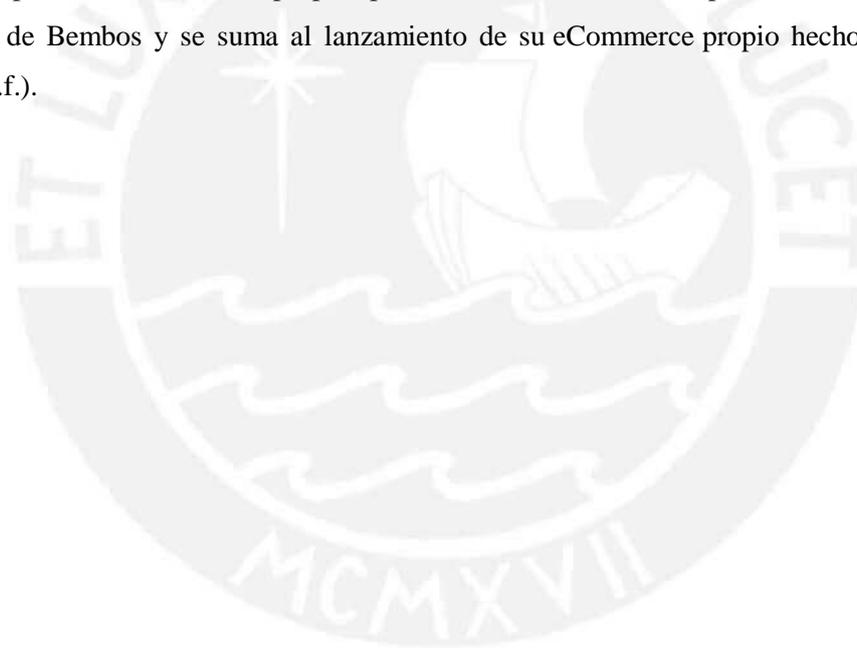
Los clientes a los cuales Bombos se dirige son jóvenes y adultos, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B, que tienen preferencia por un sabor peruano en las hamburguesas y complementos. En cuanto a la edad, la empresa se dirige a personas de todas las edades sin

distinción alguna, y la familia es uno de los valores que la empresa promueve (Cárdenas & Limo, 2009).

f) Enfoque de innovación de la empresa:

Para lograr el liderazgo en el sector de comida rápida en el Perú, Bambos ha logrado adecuarse a la cultura local para llegar con solidez a su público objetivo. Su estrategia de negocios se basa en la diferenciación de sus productos y una permanente mejora en la calidad del servicio. Ello implica un constante proceso de innovación, sumado a un constante desarrollo de productos a través de sus concursos "Crea tu Bambos", que son muy valorados y reconocidos en el país.

Asimismo, Bambos innovó el concepto de fast food al agregarle a sus productos el sabor y presentación con gusto peruano. Por otro lado, Bambos creó una forma de hacer pedidos delivery de forma más fácil y rápida gracias al lanzamiento de su nueva aplicación móvil para realizar pedidos online. Este lanzamiento convierte a Bambos en la primera cadena de comida rápida en el país en contar con su propia aplicación. Este es un hito importante en la historia de innovación de Bambos y se suma al lanzamiento de su eCommerce propio hecho en el 2012 (Bambos, s.f.).



ANEXO F: Información secundaria sobre Belcorp

a) Descripción general de la empresa:

Belcorp es una corporación multinacional reconocida como gran empresa a nivel mundial. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de productos cosméticos, higiene y cuidado personal. Nació en el Perú como una sociedad familiar, y, a la fecha, se ha convertido en una gran corporación multinacional con presencia en dieciséis países de América del Sur, Centro y Norte (Soldevilla 2010: 118). Además, Belcorp está comprometida no solo con la belleza, sino también con la realización personal de las millones de mujeres que forman parte de su equipo laboral, creando oportunidades para su desarrollo a través de sus marcas L'Bel, Ésika y Cyzone y de su Fundación (Belcorp, s.f.).

Belcorp está presente en dieciséis países y cuenta con más de ocho mil colaboradores. Para poder atender estos mercados tan amplios, la empresa tiene centros de distribución y abastecimiento ubicados estratégicamente en Francia, Colombia, Chile y Perú. Y, dado su origen peruano, la casa matriz de la corporación se encuentra en Lima, ciudad desde donde se delinean las estrategias globales para cada uno de los países antes mencionados (Soldevilla 2010).

Eduardo Belmont Anderson es el propietario principal de Belcorp; él es el fundador y presidente de la compañía. En esta corporación existe una energía emprendedora inherente a la mujer, fuente inspiradora del liderazgo en Belcorp, además de un valor fortalecido y potenciado por su cabeza: el señor Belmont (Infante 2011).

Belcorp acerca a millones de mujeres a su ideal de belleza a través de sus marcas. Y, según palabras de la propia empresa, el conocimiento del estilo de vida, motivaciones y sueños de sus consumidoras (mediante diversas investigaciones de mercado), les ha permitido identificar sus necesidades y deseos más profundos; llevándoles a crear tres marcas claramente diferenciadas: L'Bel, Ésika y Cyzone (Belcorp, s.f.).

b) Industria/sector en el que opera la empresa:

Como se mencionó, Belcorp pertenece a la industria de cosméticos, artículos de tocador y aseo personal; industria en la que compiten una veintena de empresas que facturan más de US\$ 2.000 millones anuales y que ha venido creciendo de manera sostenida entre 15% y 20% anual en los últimos diez años. Dentro de la industria de cosméticos y aseo personal en el Perú, existen, principalmente, dos canales de distribución, esto son: *retail* y venta directa. Además, la industria cosmética está conformada por seis categorías, las cuales son: Fragancias, capilares, higiene personal, maquillaje, tratamiento facial y tratamiento corporal (COPECOH, 2016).

c) Importancia de la empresa dentro de la industria/sector:

El sector de cosméticos es bastante amplio y dinámico, y en él compiten diversas empresas con múltiples marcas. De este mercado total, 58% de la participación la tienen las empresas cuya estrategia comercial se basa en la venta directa por catálogo y su crecimiento fluctúa entre 12 y 15% anual. Además, en este mercado compiten con Belcorp, la peruana Unique, la estadounidense Avon, la brasileña Natura, la sueca Oriflame, entre otras. Justamente, la fuerte competencia entre las empresas es el factor que impulsa a mejorar las estrategias comerciales, a la reducción de precios y al mejoramiento e innovación de productos y empaques (Soldevilla 2010).

En relación con las otras empresas de la industria de cosméticos e higiene personal en el país, Belcorp es una de las más importantes y principales generadoras de ingresos del sector. Procter & Gamble, Unique y Belcorp son las tres principales empresas de la industria en el Perú (Soldevilla 2010).

d) Segmentación de sus clientes:

Como Belcorp cuenta con tres marcas individuales (L'Bel, Ésika y Cyzone) que son sus representantes en el mercado; es posible distinguir algunas características de los principales consumidores de cada una de éstas; ya que cada marca está enfocada a un sector diferente de clientes, ofreciendo productos que satisfaga las diversas necesidades de los mismo (Belcorp, s.f.).

1. L'BEL: L'Bel es la marca estrella de Belcorp, está especializada en tratamiento facial francés y es apasionada por la piel. Ofrece una experiencia de prestigio a través de un portafolio de productos creados bajo los más altos estándares de calidad e innovación, siempre buscando atender las necesidades de los clientes más exigentes (Belcorp, s.f.).

2. ÉSIKA: Ésika es la marca experta en aromas y colores, que invita a la mujer a disfrutar la esencia de la vida en cada momento. Ofrece productos de belleza y cuidado para ella y su familia. Ésika se presenta como la marca amiga, que acompaña aconseja con soluciones prácticas, tips, secretos. Ofrece lo que las mujeres necesitan para realzar su belleza y cuidar a su familia (Belcorp, s.f.).

3. CYZONE: Cyzone es la marca juvenil de Belcorp, invita a las jóvenes a inspirar y a sentirse inspiradas a través de su look. A decirle al mundo quienes son y todo lo que quiere lograr a través de su actitud y de su estilo. Ofrece productos originales, únicos, modernos y con mucha onda que se renuevan todo el tiempo (Belcorp, s.f.).

Sin embargo, a pesar de los diferentes *targets* (públicos objetivo) que tienen las marcas de Belcorp, cabe destacar que la compañía presenta un total alineamiento entre su visión de

negocio y visión social. Ellos creen en el espíritu emprendedor de la mujer e impulsan su desarrollo a través del empoderamiento, para que pueda convertirse en agente de cambio social (Belcorp, s.f.).

e) Enfoque de innovación de la empresa:

Para Belcorp, la innovación en sus productos es sumamente importante, ya que el tener una innovación constante le permite mantener una ventaja competitiva frente a las otras empresas que compiten en el mismo sector. Es por ello que la corporación desarrolla más de 200 productos nuevos al año y es responsable de cada uno de sus procesos, incluyendo la creación de fórmulas y la incorporación de nuevas tecnologías que le permiten diseñar procesos de fabricación cada vez más amigables con el medio ambiente (Belcorp, s.f.).

La compañía trabaja con equipos multifuncionales que ven desde la creación del concepto hasta el diseño, la elaboración de prototipos, la fabricación, abastecimiento y lanzamiento del producto al mercado. Además, tiene alianzas estratégicas con importantes laboratorios europeos y proveedores de renombre internacional que le permiten ofrecer un mayor valor a sus consumidores. El 100% de los productos nuevos de Belcorp pasa por un proceso de diseño y desarrollo que asegura su calidad, seguridad, eficacia y estabilidad, con metodologías alineadas a las regulaciones nacionales e internacionales (Belcorp, s.f.).

Por otro lado, cabe mencionar que la empresa ha puesto en práctica el concepto de “innovación abierta” para la creación de nuevos productos, que viene premiando internamente desde el 2009. Rosario Arias, Vicepresidenta de Gestión Humana de Belcorp indicó que dos productos presentados en los catálogos han nacido de los propios colaboradores de la empresa, en las marcas Ésika y L’Bel; y que, además, en el 2012 se lanzaron otros tres productos que fueron co-creados con empleados externos al área de diseño (Belcorp, s.f.).

ANEXO G: Información secundaria sobre Cineplanet

a) Descripción general de la empresa:

Cineplex S.A es el operador Cineplanet tanto en Perú como en Chile. A la fecha cuenta con 17 complejos en Lima y 15 en Provincias, lo que la coloca como la cadena líder de Cines en el Perú, (Cineplanet, s.f.).

Es una organización peruana que explota la cinematografía, a la fecha es la cadena con mayor cantidad de salas a nivel nacional. Fue fundada en julio del 1999 al adquirir a la cadena de cines locales denominada en ese entonces Cineplex, que mantenía tres complejos en Lima: San Miguel, Centro de Lima y Miraflores. Para el año 2000 Nexus Film Corp adquiere Cineplex y lo renombre como "Cineplanet", con esta nueva adquisición se dieron numerosos cambios organizacionales a nivel estratégico y operativo; así como la remodelación de los antiguos locales y nuevas alianzas con proveedores. Una estrategia importante que los ha acompañado durante todo este tiempo es la de expansión, tanto a nivel nacional como internacional, con su incursión en el mercado chileno a partir del año 2005. (Class y Asociados, 2015).

El principal servicio que Cineplanet brinda es la reproducción de películas, para ello cuenta con boleterías en sus distintos locales; así como las compras online. Asimismo, cuenta con un Módulo Premium que sea una entrega de Marketing relacional, en la cual los clientes se pueden afiliar a las tarjetas Cineplanet, por la cual gozan de ciertos beneficios.

Por último, también ofrece a sus clientes la dulcería para que puedan adquirir los productos que deseen; asimismo, en algunos complejos se ha implantado es servicio de Coffe Box, así como el servicio Prime.

b) Grupo económico al que pertenece:

"Mantiene una relación comercial y estratégica con el Grupo Intercorp que permite desarrollar negocios comunes" (Class & Asociados, 2015).

c) Sector/industria en que opera la empresa:

Cineplex S.A. opera dentro de la industria del entretenimiento, esto debido a que su principal actividad económica es producir servicios de recreación y cultura con una finalidad lucrativa.

De acuerdo a Class y Asociados (2015), La industria del cine en el Perú ha mantenido un crecimiento constante debido tres variables que favorecen el desarrollo de los negocios: Más acceso a complejos de cines, Estrategias para convertir la asistencia al cine en un paquete

completo de entretenimiento, y favorable crecimiento de la economía y del consumo de la población.

Un factor interesante que ha propiciado el crecimiento, de acuerdo a Percy Valladares, gerente de Cinedatos, es que los consumidores de cine entienden que las condiciones que ofrece una sala de cine son muy superiores de las que podrías replicar ellos al interior de sus hogares; por lo que, en este sentido, la piratería no podría competir (Taipe, 2015).

Al finalizar el 2015 la asistencia a los cines se encuentra en 45.43 millones de espectadores a nivel nacional, este número es mayor en 15.06% al total de espectadores año pasado; en parte se debe a la apertura de nuevos complejos tanto en Lima como en provincias y a las mejoras realizadas en cuanto a proyecciones. Asimismo, también se ha observado un crecimiento con respecto a la taquilla, la cual asciende a S/ 387.36 millones, lo cual corresponde a un incremento del 19.60% contra en año anterior. Esto último es explicado por una mayor cantidad de complejos en provincia, los cuales representan el 40% de las salas (Class y Asociados, 2015).

La industria de la exhibición cinematográfica está conformada principalmente por cinco cadenas:

- Cineplanet, que cuenta con 32 complejos de cine a nivel nacional.
- Cinemark, cadena internacional de cines con presencia en EEUU y Latinoamérica, que contó con 10 complejos al cierre del 2015.
- Cinestar, que se creó a partir de la asociación de diversos complejos de cines de menor número de salas, para luego continuar con la construcción de nuevas salas, contando con 22 complejos al cierre del 2015.
- UVK, cadena de capitales peruanos, con 8 complejos a nivel nacional.
- Cinerama, que surge a partir de la remodelación y reinauguración del ex Cine Pacífico, en Lima, y que ha continuado con el desarrollo de nuevos complejos, contando actualmente con 7 a nivel nacional.
- Además existen otras operaciones de pequeñas cadenas de cines o de complejos independientes (Class y Asociados, 2015).

d) Importancia de la empresa dentro de la industria/sector:

En la actualidad Cineplanet posee el 46.3% del mercado nacional, principalmente por el incremento de complejos abiertos a nivel nacional y el posicionamiento que ha construido a lo largo de los años.

Tabla F1: Información sobre cines

Cadena	Número de Complejos		Total de Salas	Espectadores 2015
	Lima	Provincias		
Cineplanet	16	15	232	44.23%
Cinestar	13	9	108	19.28%
Cinemark	6	4	76	16.39%
UVK	6	3	53	6.36%
Cinerama	2	5	39	6.88%
Otros	3	2	45	6.87%
Total	46	38	553	100.0%

Fuente: Class Asociados (2015)

A continuación, se darán más detalles de las empresas competidoras de Cineplanet.

a) Cinemark:

Cinemark es una cadena global de multicines que mantiene filiales en Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador, Brasil, Argentina, Chile, Perú, en todos estos países ocupa la primera o segunda posición. En nuestro país es el segundo en participación de mercado con aproximadamente 22% de participación del mercado.

En el nuestro país se apertura el primer Cinemark en el Centro Comercial Jockey Plaza en el año 1997, Cinemark revolucionó el mercado con distintas innovaciones como las salas estadios, los asientos para niños y la introducción de complementos para la canchita como mantequillas y sales personalizadas. (Cinemark, s.f.)

b) Cine Star

La cadena de Cine Star es la pionera en el nuevo formato de multicines en el Perú, Datan de hace más de 30 años cuando una inversionista de La India adquiere su primera sala de cine, el Cine Excelsior. A la fecha también maneja a Movieland, y cuenta en total con 16 complejos de cine a nivel nacional (Cinestar, s.f.)

c) UVK

UVK Multicines es una cadena de cines peruanos surgida en 1998, en el centro comercial Larcomar. Luego abrieron otros locales en el Centro comercial Caminos del Inca, Centro comercial Marina Park, San Martín-Centro y en el Balneario de Asia (durante temporadas de verano). Mantienen el 8% de participación de mercado y espera seguir creciendo para poder lograr su objetivo (UVK, s.f.).

e) Segmentación de sus consumidores:

Los consumidores de Cineplanet no son ampliamente diferenciados; sin embargo, si presentan cierta segmentación geográfica, debido al distrito en el que se encuentre y, del mismo, modo, esta segmentación también repercute en una clasificación de precio en cuanto a entradas.

f) Enfoque de innovación de la empresa:

Desde su adquisición, Cineplanet ha demostrado que tiene un enfoque de innovación en todos los sentidos, ya sea en procesos, capacitaciones. Por ejemplo, en el año 2015, Cineplanet participó de una implementación de Gamification en el área de proyecciones, la cual consistía en aplicar el juego dentro de actividades cotidianas del Área de proyecciones de Cineplanet, todo esto con una metodología de *Design Thinking*. Esto demuestra que Cineplanet presenta gran apertura al cambio y a la implementación de herramientas innovadoras.



ANEXO H: Información secundaria sobre Nestlé

a) Descripción general de la empresa:

Nestlé es una empresa de Nutrición, Salud y Bienestar, que promueve una alimentación saludable y balanceada; elabora productos con alto valor nutricional, de gran sabor y calidad. La presencia de Nestlé se extiende a través de todo el país para llegar a los miles de consumidores que se encuentran hasta en los más apartados rincones. Esto se logra mediante diversos canales de venta mayoristas, supermercados, tiendas, farmacias, estaciones de servicios, entre otros. (Nestlé, s.f.)

b) Industria/sector en el que opera la empresa:

Nestlé opera dentro de la industria de Consumo masivo, enfocando sus productos al rubro de alimentos. El sector consumo por alimentos es uno de los más estables en el Perú. Sin embargo, es un sector que involucra bastante desarrollo tecnológico e innovación.

A continuación, se resaltan las principales empresas competidoras de Nestlé en el sector consumo masivo.

Alicorp: Es una empresa peruana dedicada a la elaboración y comercialización de productos de consumo masivo, nutrición animal y productos. Es reconocida por el mercado de valores peruano como una de las compañías líderes en buen gobierno corporativo (APECOM, s.f.).

Molitalia: Empresa que pertenece al holding chileno Carozzi y que se ha posicionado en Perú como una de las principales empresas productoras de alimentos, la misma que cuenta con un amplio portafolio de marcas, tales como Costa, Ambrosoli, Tres Ositos, Fanny, Pomarola, Marco Polo y Molitalia; a través de la cuáles obtiene destacadas posiciones en categorías tales como galletas, chocolates, caramelos, avenas, Mermeladas, Conservas, Salsas de Tomate, Harinas y Fideos (APECOM, s.f.).

El sector ha tenido un crecimiento en ventas promedio de 4%, esta como resultado del alza de los ingresos de los consumidores de los estratos medio-alto, y por la baja probabilidad de un aumento del precio de los alimentos y servicios durante los dos últimos años. Sin embargo, para este año industriales; con operaciones en Argentina, Colombia, Ecuador y Chile. Sus exportaciones son a más de 23 países solo se proyecta que crezca en 2 % en términos reales (es decir, ajustada por inflación) y con cierta convergencia en el ritmo de crecimiento entre categorías. Quizás sólo las bebidas no alcohólicas serían la excepción y podrían mostrar tasas de crecimiento relativamente elevadas, siempre que se confirme la ocurrencia de un Fenómeno El Niño de intensidad fuerte. En líneas generales, el sector consumo masivo enfrentará un entorno

mucho más adverso al que se ha tenido durante el último ciclo largo de crecimiento económico (Semana Económica, 2016).

c) Importancia de la empresa en la industria/sector:

Nestlé es la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, apreciada y percibida como la empresa de mejor reputación en el Perú y como es una de las más socialmente responsables. El éxito logrado en el Perú se debe no solamente al soporte de ser la primera empresa de alimentos a nivel mundial, sino por una estrategia local de conquistar nuevos segmentos de consumidores, acompañada de la constante innovación de sus marcas.

d) Segmentación de sus consumidores:

Nestlé es una marca que atiende a todos los sectores socioeconómicos. Se acerca a los sectores con mayores posibilidades económicas mediante cadenas de supermercados; y a los sectores con menos posibilidad a través de bodegas.

e) Enfoque de innovación de la empresa:

La innovación en sus productos es sumamente importante para Nestlé, es así como puede mantener la ventaja competitiva que la mantiene a flote en el mercado nacional y mundial. En el mercado nacional, tiene que tener un enfoque estratégico al observar las particularidades del mercado peruano, “tenemos gustos y preferencias influenciadas por nuestra cultura y necesidades específicas” (Nestlé, s.f.). Para ello, Nestlé debe estar a la vanguardia de tecnología que le permita innovar en sus productos, que tenga una flexibilidad para adaptarse a la demanda cambiante de nuestro país.

ANEXO I: Información secundaria sobre Glaxosmithkline

a) Descripción general de la empresa:

GlaxoSmithKline es una de las líderes farmacéuticas en productos para la salud a nivel mundial; sí también como el Perú. En Nuestro país cuentas con con fuerza de ventas en todo el territorio nacional, además de 157 colaboradores en las áreas de Marketing, Ventas, Médicos, Investigación y desarrollo, entre otros (GlaxoSmithKline, s.f.).

Para entender los tipos de productos que GlaxoSmithKline ofrece, debemos entender primero una diferencia importante entre tipo de productos, estos pueden ser de dos tipos: éticos (que se venden con receta médica), u OTC o populares (no requieren receta médica). Otra distinción importante, en tanto a medicamentos, es diferenciarlos de genéricos o de marca, esta última referencia tiene altas repercusiones en cuanto a precios (BID- Fomin, 2003).

En GlaxoSmithKline, por un lado, tenemos los productos éticos, dentro de los cuales hay varias categorías: Por un lado, tenemos una amplia gama de medicamentos y vacunas comunes; y, por otro lado, tenemos medicamentos específicos para el tratamiento del VIH Sida. Por otro lado, también cuentan con un rango de productos para la piel y el tratamiento de acné y psoriasis. Por otro lado, en la categoría de productos populares, GlaxoSmithKline presenta una serie de sub categorías: Analgésicos, respiratorios, salud Oral, nutrición/gastro intestinal y cuidado de piel

Como un punto importante, se puede señalar que, en el mercado nacional, los productos de GlaxoSmithKline mantienen una preferencia por los consumidores; así podemos observar que Panadol es el producto número uno en analgésicos del Perú:

Tabla H1: Participación de farmacéuticas

	Marca	Laboratorio	2014 % participación
1	Panadol	GlaxoSmithKline Plc	13.40
2	Dolomax	Medifarma SA	8.80
3	Doloflam	Johnson & Johnson Inc	7.50
4	Apronax	Bayer AG	6.30
5	Bayer Aspirin	Bayer AG	4.30
6	Excedrin	Novartis AG	3.70

Fuente: Euromotor, citado en Proesa, 2016

b) Sector/industria en que opera la empresa:

GlaxoSmithKline opera en la industria Farmacéutica, la cual se encuentra dentro del grupo CIIU 2423: Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos. A nivel mundial, la industria farmacéutica es uno de los más importantes, siendo Estados Unidos el principal mercado que concentra el 34% de las ventas de

medicamentos en el 2012; para el año 2012 las ventas fueron de US\$965 mil millones y las proyecciones para el 2017 están entre los US\$ 1,170-1,200 mil millones, lo cual se explicaría por el mayor gasto en medicamentos de China (IFPMA, 2012 citado en Beteta, 2015).

En nuestro país, la producción de artículos farmacéuticos presenta un porcentaje del PBI reducido debido, como observamos como porcentaje del total de manufactura, los niveles son bastante reducidos; este se debe a que la industria está mucho más guiada por la importación de estos productos.

La industria farmacéutica peruana está compuesta por una porción mayoritaria de productos importados, proveniente de los grandes laboratorios a nivel mundial. A continuación, se observa un gráfico de Aduanas que señala los valores de categoría bienes de consumo:

Tabla H2: Importación de productos para el consumo

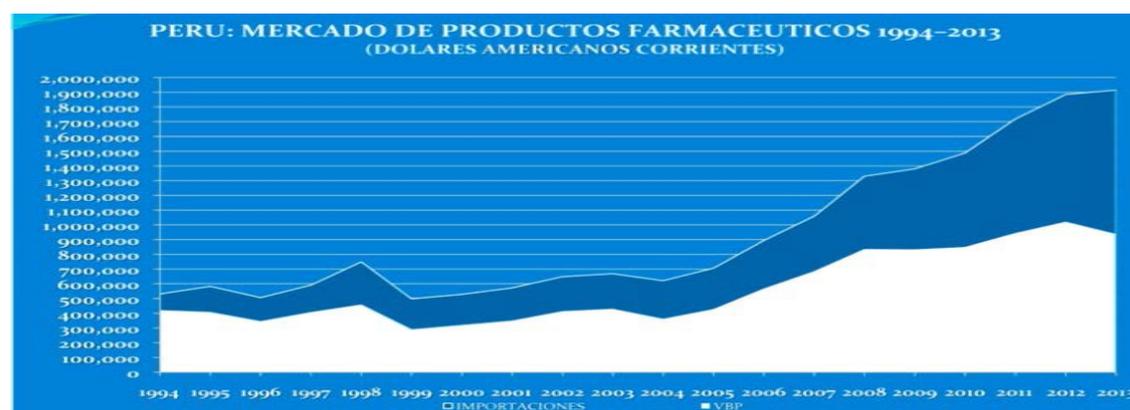
CUADRO N° 3 - PERÚ: IMPORTACIÓN PARA EL CONSUMO 2014-2015 (Valor CIF en millones de US \$)					
CUODE	2014	2015	Variación Porcentual	Estructura Porcentual	
BIENES DE CONSUMO					
111 PRODUCTOS ALIMENTICIOS PRIMARIOS	152.20	238.23	56.52%	0.63%	
113 PRODUCTOS ALIMENTICIOS ELABORADOS	1,448.96	1,431.59	-1.20%	3.76%	
120 BEBIDAS	114.83	123.27	7.35%	0.32%	
130 TABACO	29.34	29.91	1.94%	0.08%	
140 PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y DE TOCADOR	991.52	1,054.03	6.30%	2.77%	
150 VESTUARIOS Y OTRAS CONFECCIONES TEXTILES	816.11	772.58	-5.33%	2.03%	
190 OTROS BIENES DE CONSUMO NO DURADERO	1,165.26	1,162.11	-0.27%	3.05%	
210 UTENSILIOS DOMESTICOS	220.09	201.98	-8.23%	0.53%	
220 OBJ.DE ADORNO DE USO PERSONAL, INSTRUMENTO MUSICAL Y OTROS	716.53	701.23	-2.14%	1.84%	
230 MUEBLES Y OTRO EQUIPO PARA EL HOGAR	358.82	364.36	1.54%	0.96%	
240 MAQUINA Y APARATO DE USO DOMESTICO	1,056.67	1,000.69	-5.30%	2.63%	
250 VEHICULO DE TRANSPORTE PARTICULAR	1,960.92	1,801.45	-8.13%	4.73%	
290 ARMAS Y EQUIPO MILITAR	4.24	8.23	94.10%	0.02%	
BIENES DE CONSUMO	9,035.49	8,889.66	-1.61%	23.34%	

Fuente: ADUANAS 2015

Como podemos observar, la importación de productos farmacéuticos ha presentado un crecimiento del 6.30% con respecto al año anterior; asimismo, constituye uno de los bienes con mayor participación de la categoría 2.77%.

Además, al 2015 podemos observar un crecimiento interesante por parte del mercado farmacéutico como tal, tanto las importaciones, como la producción nacional han tenido crecimiento.

Figura H1: Mercado de productos farmacéuticos



Fuente: Inei-Sunat (Citado en Gestión, 2015)

En Perú se mantiene la tendencia, con respecto a la participación que ocupan los principales laboratorios a nivel mundial; por ejemplo, Bristol-Myers Squibb mantiene mayor participación con 9% a nivel nacional; asimismo, Pfizer con 7%. Cabe resaltar que hay empresas como Farminustria (tercer puesto) y Medifarma (séptimo puesto) que son de origen nacional (Miranda, 2004). Una de las razones que esto ocurra es la naturaleza de la industria, en la cual los grandes laboratorios han podido alcanzar grandes políticas de rentabilidad y de investigación y tecnología que las empresas locales no pueden alcanzar. Dicho esto, estas actividades se han concentrado en pocos países que se encargan de abastecer al resto de países (BID- Fomin: 2003).

c) Importancia de la empresa dentro de la industria/sector:

De acuerdo a FT Global 500 (2014, citado en Beteta, 2015) el laboratorio más grande a nivel mundial sería Johnson Johnson, seguido por Roche; GlaxoSmithKline se encuentra en el séptimo lugar a nivel mundial; sin embargo, como podremos observar, los laboratorios se encuentran muy a la par en cuanto a concentración de mercado:

Tabla H3: Principales compañías farmacéuticas

Compañía	Capitalización de mercado en miles de millones de US\$ (a marzo de 2014)
Johnson Johnson, U.S.	277.8
Roche, Switzerland	258.5
Novartis, Switzerland	229.8
Pfizer, U.S.	205.4
Merck, U.S.	166.9
Sanofi, France	138.1
GlaxoSmithKline, UK	128.9
Gilead Sciences, U.S.	109
Novo Nordisk, Denmark	100.8
Amgen, U.S.	93.1

Fuente: PROESA, 2016

En Perú, existen aproximadamente 200 laboratorios registrados que cuentan con plantas industriales en Lima y Callao, y en menor número en provincias. Los laboratorios extranjeros que, por el contrario, no poseen una fábrica son registrados como droguerías en la DIGEMID

Por un lado, operan los mismos laboratorios extranjeros, tanto de origen norteamericano, europeo y latinoamericanos. El hecho de haberlos agrupado por país no es casual, pues estos están agremiados en distintas agrupaciones:

Adifan -Asociación de Industrias Farmacéuticas de Origen y Capital Nacional: Entre ellas se encuentran Hersil, Albis, Iqfarma, Roxfarma, Ac Farma, Collier, Refasa, Induquímica, Welfark

Alafarpe - Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Perú (representa a laboratorios transnacionales de origen norteamericano y europeo): Entre ellos están Bayer, Pfizer, GlaxoSmithKline, Boehringer Ingelheim, Merck, Bristol Myers, Deutsche pharma.

Alafal - Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Latinoamericanos (laboratorios suramericanos: Colombia, Chile, Argentina, Bolivia y Venezuela): entre ellos se encuentran Unimed, Tecnofarma, Farma, ABL pharma.

Fuente (PROESA, 2016)

d) Segmentación de sus consumidores:

Por las propias características del sector existen dos mercados altamente diferencias, por un lado, tenemos las compras estatales, y por el otro las compras de consumidores finales. Por el lado del Estado, este realiza compras estatales para el Ministerio de Salud, EsSalud y las Fuerzas Armadas y Militares; sin embargo, últimamente se ha ido dando mayor puntaje en el tema concursal a empresa peruanas, por el enfoque de fomentar el empleo (BID FOMIN, 2003).

e) Enfoque de innovación de la empresa:

En cuanto a innovación, como propia característica del sector, es importante la innovación en productos, puesto que los laboratorios obtienen una ventaja competitiva en cuanto obtienen patentes que le permiten vender de forma exclusiva un producto específico. En este sentido, GlaxoSmithKline, mantiene una perspectiva muy abierta a la innovación.

ANEXO J: Información secundaria sobre Mead Johnson

a) Descripción general de la empresa:

Mead Johnson es una compañía líder a nivel mundial en la comercialización de productos (alimento infantil, productos farmacéuticos y productos nutritivos de alimentación enteral y parenteral) para la nutrición de niños y bebés. Se fundó en 1905 por Edward Mead Johnson, quien creó la compañía después de dejar Johnson & Johnson, compañía que también había formado con su hermano. Su misión es “Es nutrir a los niños del mundo para el mejor inicio en la vida”; y su visión es “Ser la compañía líder mundial en nutrición para bebés y niños” (Mead Johnson, s.f.).

Mead Johnson se enfoca en la producción y comercialización de fórmulas infantiles, entre ellas sus principales productos son los siguientes:

Enfamil: que presenta una familia de fórmulas que son Enfagrow, Enfakid y Enfapro Enfamil las cuales son diseñadas para satisfacer las necesidades de alimentación de recién nacidos y niños en general (Mead Johnson, s.f.).

Choco milk: Se ha convertido en un producto favorito en el mercado de México, esto se debe a que los padres les gusta la propuesta de una leche chocolatada que sea agradable para los niños y a la vez les proporciona de vitaminas y nutrientes (Mead Johnson, s.f.).

Lactum: es una fórmula que permite cumplir con el 100 por ciento de la alimentación en nutrientes necesaria, combinada con la ingesta de tres comidas al día (Mead Johnson, s.f.).

Nutramigen: Es un producto especializado en proveer nutrientes a niños que presentan un conjunto de alergias e intolerancia a la lactosa (Mead Johnson, s.f.).

Sustagen: En un suplemento balanceado para niños, está disponible en diversos sabores, está enfocado en niños mayores de 1 a 3 años de edad y para los niños a partir de los 6 años (Mead Johnson, s.f.).

b) Sector/industria en el que opera la empresa:

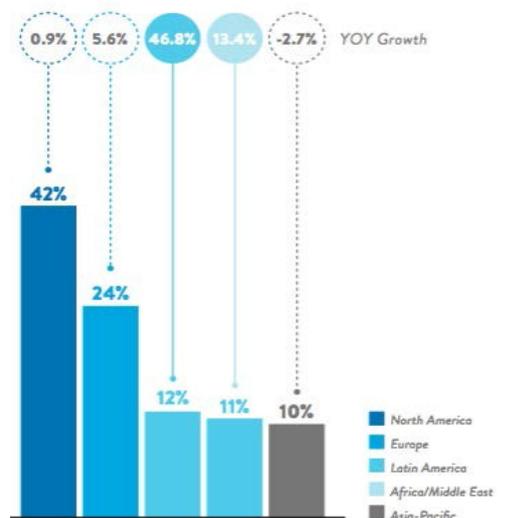
La industria en la que Mead Johnson se encuentra es la industria farmacéutica, cuyo análisis ya hemos realizado líneas arriba, para la compañía GlaxoSmithKline.

c) Descripción del mercado:

El mercado en el que opera es el de Fórmulas Infantiles. A nivel mundial, esta industria genera mayores ingresos de países desarrollado, en especial de Norteamérica y Europa, representan el 66% de las ventas; sin embargo, estos mercados no presentan tanto crecimiento

como los mercados de países emergentes, en especial América Latina que presentó un crecimiento del 46% en los últimos doce meses del 2014.

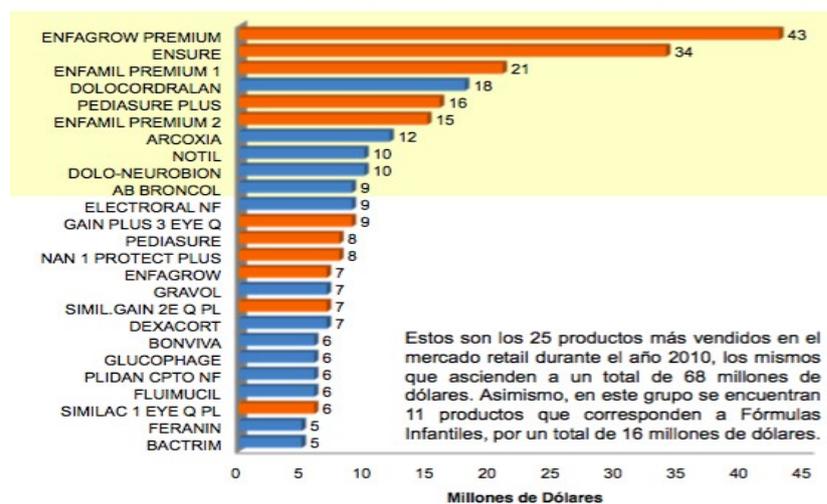
Figura I1: Crecimiento del mercado farmacéutico



Fuente: Nielsen, 2015

De esta manera, las fórmulas infantiles son los productos más comercializados en nuestro País, para el año 2010, estos productos ocupaban los 10 primeros lugares de productos *retail* en la industria farmacéutica:

Figura I2: Productos más vendidos en el mercado privado



Fuente: IMS, citada en DIGEMIN, 2011

d) Importancia de la empresa en la industria/sector:

Dentro de las empresas más características de este mercado podemos encontrar a Mead Johnson, quien se encuentra en el puesto número uno, con un 43.41% de participación de mercado, seguido por Abbott y Nestlé. Estas tres empresas tienen la mayor concentración del mercado con 89.32% de participación.

Figura I3: Participación de empresas farmacéuticas

Nº	EMPRESA FARMACÉUTICA	VALOR - U\$D	PARTICIPACIÓN
1	MEAD JOHNSO NUTRIT	39,190,034	43.41%
2	ABBOTT	31,523,576	34.92%
3	NESTLE	9,922,159	10.99%
4	PFIZER	4,730,903	5.24%
5	ORDESA	4,249,064	4.71%
6	LAFRANCOL	359,574	0.40%
7	BAGO	147,468	0.16%
8	INTI PERU	139,686	0.15%
9	NUTRICIA	19,077	0.02%
TOTAL:		90,281,541	100.00%

89.32%

Fuente: IMS, citada en DIGEMIN, 2011

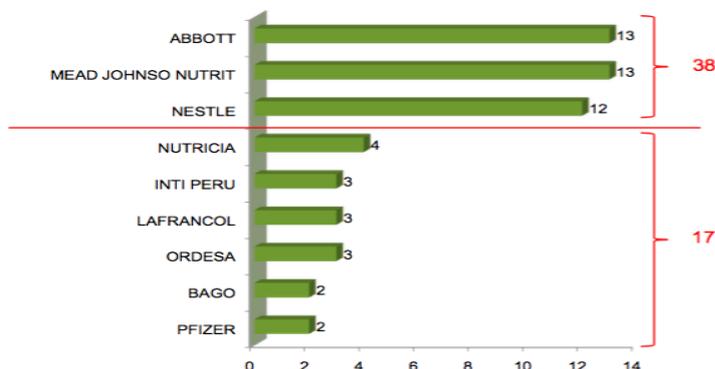
A continuación, mencionaremos algunos datos relevantes sobre estas dos empresas:

Abbott: Abbott es una compañía multinacional que se dedica al cuidado de la salud y a mejorar la calidad de vida de las personas, a través del desarrollo de productos y tecnologías para ofrecer productos de diagnóstico, sanitarios, nutricionales y farmacéuticos. En cuanto al espectro de nutrición, Abbott está mucho más especializado en el público adulto, ofreciendo fórmulas básicas o fórmulas especiales para distintas enfermedades o patologías, incluso aquella en investigación como el VIH. Los productos más representativos en cuanto a nutrición infantil son las fórmulas infantiles Ensure, acogen una familia de productos diferenciados por edad y condiciones específicas (Abbott, s.f.).

Nestlé: Nestlé es una empresa de Nutrición, Salud y Bienestar; ofrece un amplio portafolio de productos, segmentados y bien posicionados tanto a nivel mundial, como en el Perú; del mismo modo, es percibida como la empresa de mejor reputación en el Perú y como una de las más socialmente responsables. En cuanto a nutrición infantil, sus productos más característicos son Nestum y Cerlac, que son cereales que sirven para complementar la nutrición de los bebés a partir de los 6 meses (Nestlé, s.f.).

En cuanto a número de productos, la figura cambia un poco, pues en este caso, Abbott presenta mayor cantidad de productos en comparación a las otras empresas; además, en este caso, la brecha entre empresas no es tan grande como el el caso de participación.

Figura I4: Número de productos por empresas farmacéuticas proveedoras de fórmulas infantiles

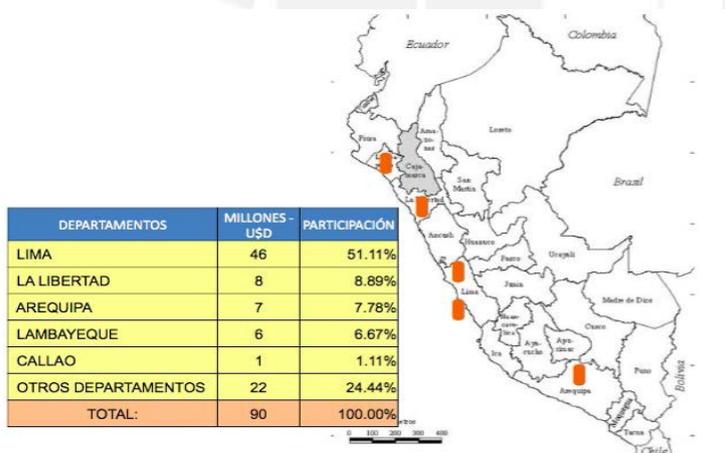


Fuente: IMS, citado en DIGEMIN, 2011

e) Segmentación de sus consumidores:

A nivel nacional, el departamento que mayor cantidad de fórmulas infantiles consume es el Lima, seguido por la libertad y Arequipa.

Figura I5: Participación de fórmulas infantiles por departamento



Fuente: IMS, citada en DIGEMIN, 2011

Los consumidores finales son niños recién nacidos, en adelante. Los recién nacidos, lo utilizan como un complemento a la leche materna. Los consumidores bien a ser en su mayoría los padres de los niños; sin embargo, el estado también tiene un rol de cliente en este sector.

f) Enfoque de innovación de la empresa:

En todas las etapas del desarrollo de nuevos productos, Mead Johnson ha demostrado que es una empresa que está dedicada a la innovación. Por ejemplo, en el caso de su portafolio de productos, podemos verificar que estos han variado mucho a lo largo del tiempo, puesto que se adecuan a las necesidades de sus consumidores.

ANEXO K: Guía de entrevista caso piloto

- Estado previo a implementar CS
- Cómo se informaron sobre el CS
- Cómo se propuso
- Cuál era el problema (Fue fácil de comunicar y de dividir las tareas)
- Cuáles eran las expectativas iniciales
- Qué otras opciones se tenían
- Qué motivó a que se acepte la propuesta

¿En qué consistía la campaña de CS?

Características del *crowd*:

- Edad
- Género
- Nacionalidad
- Habilidades, conocimientos, expertise
- Identidad
- Cómo se aproximaron al *crowd*, el problema fue fácil de comunicar

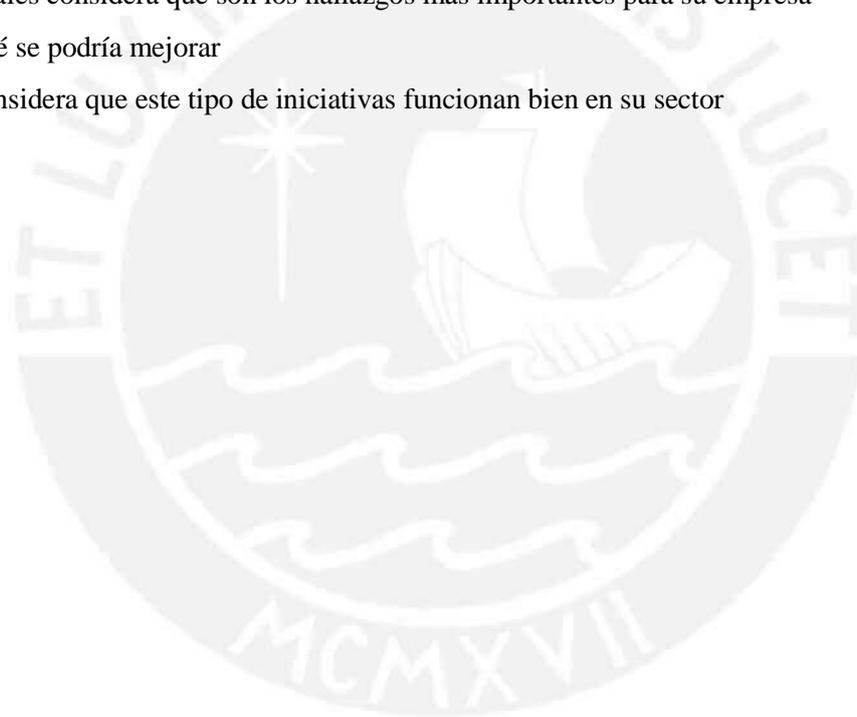
Características de la plataforma:

- Costo
- Fiabilidad
- Alcance (puede alcanzar a todo el público necesarios o presenta restricciones; se puede acceder a través de diferentes tipos de tecnologías)
- Almacenamiento
- Eficiencia
- Seguridad
- Complejidad
- Métodos de interacción
- Calidad de la experiencia
- Cómo podía participar el *crowd*
- Qué tipo de compensación se ofrecía, cree que estos fue lo que más motivó la participación del *crowd*
- Cuántas personas estuvieron involucradas en el desarrollo desde la iniciativa hasta la comercialización (mencionar iniciadores, evaluadores, otros relacionados).

- Como se eligió al ganador, cuáles fueron los criterios
- Cómo se implementó, quienes estuvieron a cargo

Interacción y resultados:

- Qué retos observaron y cómo los solucionaron
- Qué oportunidades tuvieron
- Cuál fue su mayor fortaleza para poder realizar la campaña
- Qué criterios tuvieron para elegir a el (los) ganadores
- Cómo se procedió a implementar la idea
- Sobre la idea del usuario ganador, esta se implementó tal cual la presentó el usuario, o se hicieron modificaciones
- Al finalizar la campaña, considera que fue exitosa, cumplió las expectativas
- Qué valor generó, que impacto tuvo en distintas áreas de la empresa
- Cuáles considera que son los hallazgos más importantes para su empresa
- Qué se podría mejorar
- Considera que este tipo de iniciativas funcionan bien en su sector



ANEXO L: Formato carta de consentimiento

La presente investigación, “Lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos en el Perú”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Carlos Escaffi Rubio.

El objetivo de contar con la información solicitada [Empresa] es establecer lineamientos estratégicos de aplicación del *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos, para que las empresas que opten por aplicar esta herramienta direccionen sus recursos al momento de hacerlo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Fiorella Abanto

20110641

Jose Luis Palacios

20105718

Yo, [Representante y cargo] autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “*Crowdsourcing* para la creación de nuevos productos: Implementación de la herramienta adaptada al contexto nacional”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

ANEXO M: Guía de entrevista a empresas del estudio de casos

Buenos tardes, Sr..... Somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra Tesis de Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección, la cual busca brindar la información necesaria sobre el *Crowdsourcing* tropicalizado al contexto nacional. Lo previo, servirá a las empresas que deseen implementar esta herramienta en sus procesos de creación de nuevos productos para que estén direccionadas al momento de hacerlo. Nuestra Tesis consta de cuatro fases importantes, en la fase número tres se contrastará la teoría con el caso reales de las empresas que hayan implementado el *Crowdsourcing* en nuestro país. Por lo explicado anteriormente, le solicitamos pueda ayudarnos en nuestra investigación y permitirnos hacerle algunas preguntas sobre la implementación del *Crowdsourcing* en su empresa.

Preguntas introductorias:

¿Cómo se informaron sobre el *crowdsourcing*? ¿Por qué su empresa decidió implementar el *crowdsourcing*? ¿Fue esta su primera alternativa?

¿Para qué utilizaron el *crowdsourcing*? ¿Cuánto tiempo duró el proceso de *crowdsourcing* hasta lograr su implementación?

Características del *crowd*:

¿Cuál era el perfil de las personas que buscaban que participen en su programa (edad, género)?
¿Debían contar con algún tipo de conocimiento o habilidad? (Si la respuesta fuese afirmativa)
¿Cómo filtraban a las personas adecuadas?

Características de la plataforma:

¿Por qué medio se aproximaron al *crowd*? ¿Utilizaron algún tipo específico de plataforma? ¿El uso de la plataforma facilitó la comunicación con el *crowd*? ¿Cuánto personal involucró?

Tipo de incentivos:

¿Qué tipo de beneficios ofrecían al *crowd*? ¿Cree que esto fue lo que más motivó la participación del *crowd*? ¿Cómo se eligió al ganador, cuáles fueron los criterios?

Interacción del *Crowd* y resultados:

¿Cuál fue el estado previo a implementar *crowdsourcing* en su empresa? ¿Hubo algún cambio experimentado por su empresa a partir de la implementación del *crowdsourcing*? (si es hubo cambio) ¿cumplió esta con sus expectativas? (si fuese no) ¿por qué cree que no pudo conseguir sus expectativas? ¿Cree que a partir de la implementación del *crowdsourcing* hubo una mejora de relación con sus clientes, por qué? ¿Hubo algún rebote en medio por efecto de la

implementación del *crowdsourcing*? ¿Se pudo medir la repercusión del *crowdsourcing* en términos financieros (costo beneficio)?



ANEXO N: Guía de entrevista a potenciales empresas

Buenos tardes, Sr..... Somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra Tesis de Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección, la cual es acerca del *Crowdsourcing* tropicalizado al contexto nacional. Nuestro principal objetivo es crear un manual que ayude a las empresas que deseen implementar esta herramienta en sus procesos de creación de nuevos productos para que estén mejor direccionadas al momento de hacerlo. Nuestra Tesis consta de cuatro fases importantes, en la fase número tres se contrastará la teoría con los casos reales de las empresas que hayan implementado el *Crowdsourcing* en nuestro país, y también se recaudará información sobre las empresas que, teniendo todos los recursos para hacerlo, no lo hayan hecho. Por ello, le solicitamos pueda ayudarnos en nuestra investigación y nos permita hacerle algunas preguntas sobre la posibilidad de implementación del *Crowdsourcing* en su empresa.

Preguntas introductorias:

¿Usted sabe qué es el *Crowdsourcing*? ¿Le es familiar este término o es algo nuevo para usted?

Tanto si el entrevistado sabe o no sabe qué es y en qué consiste el crowdsourcing, se le explicará más detalladamente sobre esta herramienta. Sobre todo, se profundizarán los cuatro ejes fundamentales de la investigación: crowd, motivación, plataforma y resultados.

¿Conoce alguna experiencia nacional o internacional de empresas que hayan utilizado el *crowdsourcing* para la creación de nuevos productos?

En este punto, se expondrán brevemente los casos más importantes de crowdsourcing en el Perú (Bembos, Ox, Toulouse Lautrec) y en el extranjero (Lego, Sturbucks); haciendo énfasis en los resultados obtenidos.

Utilidad de la herramienta:

¿Conoce los beneficios que trae consigo el *crowdsourcing*? ¿Cómo cuáles?

En este punto, se explicarán las principales ventajas que trae consigo la implementación del crowdsourcing en una empresa (reducción de costos, generación de ideas, innovación, mejores relaciones con los clientes, etc.).

¿Cuál es el proceso actual que maneja su empresa para la creación de nuevos productos?

¿Considera que los beneficios que le ofrece su proceso actual son mejores que los que le puede generar el *crowdsourcing*? ¿Por qué?

Posibilidad de implementación de la herramienta:

Después de todo lo mencionado, ¿cree que el *crowdsourcing* es una buena alternativa para la creación de nuevos productos? ¿Por qué?

¿Considera que el público realmente puede aportar positiva y significativamente en la creación de nuevos productos? ¿Por qué?

Si estuviera en sus manos, ¿se animaría a implementar esta herramienta en su empresa? ¿Por qué?

De hacerlo, ¿preferiría utilizar una plataforma propia o movilizar su campaña a través de las redes sociales? ¿Por qué?

¿Qué tipo de incentivos ofrecería a las personas para que se animen a participar en su iniciativa? ¿Por qué?



ANEXO O: Guía de desarrollo de grupo focal

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES:

- Los participantes del focus group serán hombres y mujeres que hayan participado en campañas de *Crowdsourcing*, que tengan entre 15 y 25 años de edad.

INTRODUCCIÓN:

Se recibirá a los invitados con bocaditos y bebidas.

- El monitor se presentará y explicará a profundidad (concepto y ejemplos) sobre el *Crowdsourcing* para la creación de nuevos productos:

Definición de crowdsourcing: El crowdsourcing es una herramienta que busca la participación de los clientes para ayudar a resolver una necesidad organizacional; como, por ejemplo, crear un nuevo producto o servicio y/o mejorarlo. La mayoría de estas actividades se realizan a través de concursos en los que se hace una convocatoria abierta mediante el uso de una plataforma de Internet como las redes sociales o el correo electrónico. Los participantes ayudan a la empresa y, además, reciben una compensación económica o algún tipo de reconocimiento por su aporte.

- Se realizará una dinámica rompe hielo para poder ganar más confianza dentro del grupo.
- Se pasará a la presentación de cada uno de los integrantes del grupo que tienen que tener el perfil descrito anteriormente.
- Pedir que el entrevistado diga su nombre, ocupación, edad, distrito de residencia, ocupación principal, hobbies e interés, etc.

NUDO:

1. Sobre el *Crowdsourcing*
2. ¿Ya habían escuchado antes el término “*Crowdsourcing*”?
3. ¿Conocen alguna iniciativa de *Crowdsourcing* a nivel nacional o internacional?
4. ¿Cuál de las iniciativas es llamó la atención? ¿Por qué?

SOBRE LOS CONCURSOS:

1. ¿En qué concurso(s) han participado?
2. ¿En qué consistía el concurso?

3. ¿En qué año se desarrolló el concurso?
4. ¿Cómo se enteraron del concurso?

SOBRE EL *CROWD*:

1. ¿Por qué se animaron a participar?
2. ¿En qué rango de edad se encontraban las personas que participaron?

SOBRE LA TAREA Y MOTIVACIÓN:

1. ¿Cuál fue la propuesta que desarrollaron?
2. ¿El objetivo de la tarea estuvo bien definido (tenían claro lo que iban a hacer)?
3. ¿Tuvieron dificultades para realizar la tarea o fue sencilla de realizar?
4. ¿Qué plazo tuvieron para realizar la tarea?
5. ¿Cuál era el premio?
6. ¿Te pareció una buena recompensa?
7. ¿Preferías un premio como tal o algún tipo de reconocimiento o capacitación?
8. ¿Tuviste alguna otra motivación para realizar la tarea? (motivaciones intrínsecas y extrínsecas)

SOBRE LA PLATAFORMA:

Se explicará qué es una plataforma

1. ¿Cuál fue la plataforma que utilizó la marca para desarrollar el concurso? (redes sociales, *landing*, etc.)
2. ¿Te pareció una buena opción? ¿Qué se podría mejorar?
3. ¿Era de fácil utilización?

SOBRE LA INTERACCIÓN Y LOS RESULTADOS:

1. ¿Qué tipo de contacto tenía la marca con los participantes del concurso?
2. ¿En algún momento la marca se comunicó contigo directamente?
3. ¿Tuviste interacción con otros participantes?
4. ¿Crees que la empresa logró cumplir su objetivo?
5. En lo personal ¿Te ayudó a obtener algún aprendizaje esta experiencia?
6. ¿Creen que los clientes realmente aportan a las empresas con sus ideas?

7. ¿Ha tenido alguna mala experiencia en cuanto al servicio proporcionado por algún supermercado?
8. A partir de tu participación en el concurso ¿tu relación con la marca es igual mejor o peor? ¿En qué sentido?

DINÁMICA:

Se les entregará a los participantes materiales para que cada uno presente una propuesta de “Concurso ideal de *crowdsourcing*”

Indicaciones:

1. Elegir una empresa, mejorar una propuesta o crear una nueva empresa
2. Crear el nombre del concurso
3. Definir cuál sería el público que participaría del concurso
4. Establecer los premios (1 ganador o varios ganadores)
5. Establecer como se publicitarías
6. Definir la plataforma que utilizarían
7. Cómo se relacionarían con los participantes
8. Otros

CIERRE:

1. ¿Hay algo que le gustaría añadir que no haya sido preguntado?
2. ¿Volverías a participar o no lo haría de nuevo? ¿por qué?
3. ¿Qué otras empresas les gustaría que apliquen esta herramienta?
4. ¿Ha cambiado su percepción del *crowdsourcing*?

ANEXO P: Ficha técnica de entrevistas

- **Empresas de caso de estudio**

Ficha Técnica	Entrevistas a Profundidad a Empresas del Estudio de Caso
Empresa	E1: Ox E2: Toulouse Lautrec E3: Oechsle E4: Bambos (Mambo)
Sector/Industria	E1: Textil E2: Educación E3: Retail E4: Comida Rápida
Entrevistado	E1: José Sáenz E2: Melissa Arboco E3: Fiorella Risco E4: Diego Vásquez
Puesto	E1: Representante Comercial de Ox E2: Jefe de Educación Continua de Toulouse Lautrec E3: Gerente de Marketing de Oechsle E4: Consultor Creativo de Mambo
Fecha	E1: 19/04/2016 E2: 06/05/2016 E3: 19/05/2016 E4: 21/06/2016
Lugar	E1: Instalaciones de la empresa (Calle San Martín 215, piso 2, Barranco). E2: Instalaciones de la empresa (Av. Primavera 1050, piso 5, Surco). E3: Instalaciones de la empresa (Av. Aviación 2405, piso 3, San Borja). E4: Instalaciones de la empresa (Bajada Balta 169, piso 8, Miraflores).
Hora	E1: 2:00 – 3:30 p.m. E2: 3:30 – 4:30 p.m. E3: 5:00 – 6:00 p.m. E4: 4:30 – 6:00 p.m.

- **Empresas potenciales**

Ficha Técnica	Entrevistas a Profundidad a Potenciales Empresas
Empresa	E1: Belcorp E2: Nestlé E3: Cineplanet E4: Mead Johnson E5: GlaxoSmithKline
Sector/Industria	E1: Cosméticos, artículos de tocador y aseo personal E2: Consumo Masivo E3: Entretenimiento E4: Fórmulas Infantiles E5: Farmacéutico
Entrevistado	E1: Susana Rodríguez E2: Germán Rodríguez E3: Angélica Chínaro E4: Patrick Boza

Ficha Técnica	Entrevistas a Profundidad a Potenciales Empresas
	E5: Lucía Barrutia
Puesto	E1: Category Manager de L'Bel E2: Consumer Marketing Manager de Nescafé E3: Coordinadora de Marketing Digital de Cineplanet E4: Gerente Comercial de Mead Johnson E5: Key Account Execution de GlaxoSmithKline
Fecha	E1: 13/06/2016 E2: 14/06/2016 E3: 07/06/2016 E4: 01/06/2016 E5: 03/06/2016
Lugar	E1: Instalaciones de la empresa (Av. Pardo y Aliaga 652, piso 8, San Isidro). E2: Starbucks (Av. Conquistadores 536, San Isidro). E3: Instalaciones de la empresa (Av. Paseo de la República 144, Int. 1044, piso 4. Cercado de Lima). E4: Starbucks (Calle Las Orquídeas 535, San Isidro). E5: Starbucks (Víctor Maurtua 110, San Isidro).
Hora	E1: 4:30 – 6:00 pm. E2: 7:30 – 9:00 p.m. E3: 9:30 – 10:30 a.m. E4: 8:00 – 9:00 a.m. E5: 4:30 – 6:00 p.m.

ANEXO Q: Ficha técnica de grupos focales

Ficha Técnica	Grupos Focales
Participante	Grupo Focal 1: P1: Gabriel Pérez P2: Ana Ramírez P3: Carlos Portocarrero P4: Néstor Acuña
	Grupo Focal 2: P1: Andrés Díaz Alcántara P2: Miguel Estela P3: Ladyzu Medina P4: Luis Santiago Robles P5: Cynthia Ortega P6: Mónica Guzmán
Edad	Grupo Focal 1: P1: 24 años P2: 24 años P3: 23 años P4: 22 años
	Grupo Focal 2: P1: 24 años P2: 20 años P3: 19 años P4: 26 años P5: 19 años P6: 18 años
Educación/ Profesión	Grupo Focal 1: P1: Estudiante de Diseño Gráfico de Toulouse Lautrec. P2: Practicante de Marketing en Sanofi. P3: Egresado de Comunicación para el Desarrollo de la PUCP. P4: Diseñador (<i>freelance</i>).
	Grupo Focal 2: P1: Egresado de Marketing Digital de Toulouse Lautrec. P2: Estudiante de Diseño Gráfico de Toulouse Lautrec. P3: Estudiante de Ingeniería Industrial de la UNI. P4: Trabajador de Doit. P5: Estudiante de Diseño Gráfico de Idat. P6: No especificó.
Campaña de <i>crowdsourcing</i> en la que participó	Grupo Focal 1: P1: Toulouse Lautrec (año 2015). P2: Bombos (año 2015). P3: Bombos (año 2014). P4: Ox (año 2013).
	Grupo Focal 2: P1: Toulouse Lautrec (año 2014) y Bombos (año 2014). P2: Toulouse Lautrec (año 2015). P3: Oechsle (año 2014). P4: Bombos (año 2014). P5: Ox (año 2013). P6: Bombos (año 2014).

Ficha Técnica	Grupos Focales
Fecha	Grupo Focal 1: 02/07/2016
	Grupo Focal 2: 03/07/2016
Lugar	Grupo Focal 1: Pontificia Universidad Católica del Perú, Aula Z 214.
	Grupo Focal 2: Jr. Nicolás Alcázar 411, dpto. 401.
Hora	Grupo Focal 1: 3:30 – 5.30 p.m.
	Grupo Focal 2: 4:00 – 6:00 p.m.



ANEXO R: Formato de sistematización para el análisis e interpretación de datos

- Formato para el análisis individual de empresas del estudio de caso:

Aplicación del <i>Crowdsourcing</i> para la creación de un nuevo producto					
Empresas		Ox	Toulouse Lautrec	Oechsle	Bembos
Objetivo					
<i>Crowdsourcing</i>	Conocimiento				
	Motivación				
1. Tarea	Distancia del conocimiento actual	Menos alejadas			
		Más alejadas			
	Claridad	Delimitación			
		Comunicación			
	Modularizable				
	Evaluación	Criterios			
		Evaluadores			
	Duración				
Tipo de convocatoria					
2. Crowd	Perfil	Edad			
		Género			
		Ocupación			
	<i>Expertise</i>	Habilidades			
		Conocimientos			
3. Incentivos	Factibilidad				
	Viabilidad				
	Deseabilidad	Intrínseca			
		Extrínseca			
4. Plataforma	Costo				
	Confiabilidad y seguridad				
	Alcance				
	Complejidad				
	Capacidad y almacenamiento				
5. Interacción y Resultados	Interacción	Capacidad de respuesta			
	Resultados	Mercado cliente			
		Marketing Digital			
		Valor de Marca			
		Cumplimiento			

- Formato de análisis individual para empresas potenciales:

Aplicación del <i>Crowdsourcing</i> para la creación de un nuevo producto		
Acerca del <i>Crowdsourcing</i>	Conocimiento de la herramienta	
Criterios de factibilidad, viabilidad y deseabilidad de la herramienta	Tipo de cultura organizacional	
	Disposición a la innovación	
	Disponibilidad de recursos	
Decisión de aplicación de la herramienta	¿Sí o no? ¿Por qué?	
Posible forma de aplicación de la herramienta	<i>Crowd</i>	
	Motivación	
	Plataforma	
	Interacción y resultados	
Valoración de la herramienta	Grado de aceptación	

- Formato de análisis individual para los grupos focales

	CÓDIGO	Focus	Insight
Sobre el <i>Crowdsourcing</i>	CWD		
Experiencia en concursos	EC		
Tarea	TR		
El <i>crowd</i> (Perfil de los participantes: género, edad, educación)	PP		
Incentivos y Motivación	IM		
Experiencia sobre la plataforma	EPL		
propuesta de <i>crowd</i>	PCW		
propuesta plataforma	PPL		
propuesta tarea	PT		
propuesta motivación	PM		
propuesta interacción y resultados	PIR		

- Formato de presentación de información secundaria sobre campañas de *crowdsourcing*

EMPRESA	OX	OECHSLE	TOULOUSE LAUTREC	BEMBOS
Tarea				
Temática del concurso (último)				
Número de concursos				
Duración del concurso				
Descripción del concurso				
Restricciones				
Bases				
Condiciones legales				
Herramientas				
Año de realización				
Premios				
Criterios de evaluación				
Número de ganadores				

ANEXO S: Información secundaria sobre las campañas de *crowdsourcing* realizadas en el Perú

	Ox	Oechsle	Toulouse Lautrec	Bembos
Tarea	Crear un diseño o ilustración para ser plasmado en un polo, de los cuales se elegirá uno para ser comercializado por la empresa	Crear una frase para ser plasmada en un polo, de los cuales se elegirá 6 para ser comercializado por la empresa	Presentar una propuesta creativa de portada para la Revista Somos	Crear una receta original de hamburguesa
Temática del concurso (último)	Fan Art de tu película Favorita	Fraes innovadoras	Especial Brasil Mundial 2014 en mayo y Gastronomía como Patrimonio Nacional	Recetas propias que como ingrediente básico tenga a la Hamburguesa
Número de concursos	8	1	2	7
Duración del concurso	2 meses y medio	1era fase: 4 días 2da fase: 7 días 3ra fase: 2 días	1 mes y medio	Inscripciones: 15 días Selección de 20 recetas: 3 días Votación de recetas: 14 días
Descripción del concurso	Prepara un diseño y subirlo a la página web entrando a la pestaña concursar. El diseño deberá ser el "Fan Art de tu película favorita" y podría ser realizado en formato digital o a mano. También enviar una muestra de cómo quedará el diseño en un polo, para lo cual pueden utilizar una plantilla proporcionada por la empresa. Asimismo, no puede ser un diseño ofensivo ni con afiliaciones a algún partido político.	1. Publicar como comentario del post una frase que cumpla con los siguientes requisitos: - La frase debe ser creativa y auténtica. - La frase puede estar inspirada en algún quote de Internet, pero no ser copia. Todas las frases idénticas NO serán incluidas en el proceso de pre-selección. - La frase NO puede estar patentada por otra marca. - La frase NO puede contener un lenguaje inapropiado, es decir, lisuras o calificativos negativos.	Diseñar una propuesta creativa de una portada para la revista Somos, alusiva al tema Gastronomía como Patrimonio Nacional o del Mundial 2014.	Bembos convoca un concurso a través de la red para premiar las mejores recetas de hamburguesas. La participación en el presente concurso presupone: - La aceptación íntegra de todas las cláusulas contenidas en las bases del concurso. - La autorización, por parte del autor de la receta, para publicar la misma en la página web y/o facebook de Bembos, indicando nombre y apellidos del a lugar de residencia, título de la receta y su descripción.
Restricciones	Ninguna	Ser mayor de 18 años	1er Concurso: Mayores de 15 años 2do Concurso: Mayores de 18 años	Ninguna

	Ox	Oechsle	Toulouse Lautrec	Bembos
Bases	<p>Sobre la Inscripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Registrarse como miembro la página web de OX. 2. Crear un diseño y súbrlo en uno de los concursos organizados por OX. 3. Espera la aprobación y publicación del diseño en la web. 4. Compartirlo con sus amigos a través de las redes sociales. 5. Esperar la decisión del jurado. <p>Sobre el diseño:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subir el diseño en formato JPG, el formato óptimo es 850 x 1010 píxeles. 2. Subir una muestra del diseño en un polo. 3. Cada archivo no debe pesar más de 300KB. 4. No hay límites en la cantidad de diseños con los que se puede participar. 5. Los "likes" sirven para promocionar el diseño entre toda la comunidad pero no se toman en cuenta para elegir al ganador. 	<p>FASE 1:</p> <p>Publicar como comentario del post una frase que cumpla con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La frase debe ser creativa y auténtica. - La frase puede estar inspirada en algún quote de Internet, pero no ser copia. Todas las frases idénticas NO serán incluidas en el proceso de pre-selección. - La frase NO puede estar patentada por otra marca. - La frase NO puede contener un lenguaje inapropiado, es decir, lisuras o calificativos negativos. <p>El equipo de Oechsle seleccionará a los 30 semifinalistas</p> <p>FASE 2:</p> <p>Las 30 frases pre- seleccionadas serán votadas por los usuarios de facebook y no elegidas por sorteo, ni por los expertos de Oechsle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las 30 frases pre- seleccionadas serán anunciadas por medio de un post con un link de dirección a album donde podrán verlas y comentarlas. - Los usuarios pueden votar (comentar) hasta por 1 frase femenina y 1 frase masculina, NO serán válidas más de esa cantidad de votos por tipo de frase. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Inscripción, completando el formulario de participación. 2) Enviar el diseño de portada con el nombre completo y DNI al mail 	<p>Requisitos a cumplir por las Recetas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- La receta deberá ser de composición propia, y que no haya sido publicada en ningún medio de cualquier tipo con anterioridad al inicio del concurso. 2- Los concursantes deberán especificar ingredientes y cantidades. 3- El modo de preparación debe de ser aplicable al proceso de cocina rápida de la cadena Bembos 4- Los ingredientes utilizados deben tener un vencimiento no menor a una semana en cadena de frío. 5- El tiempo de elaboración no deberá exceder de los 05 minutos contabilizados a partir de que la hamburguesa Bembos ya esté cocida. 6- Serán automáticamente eliminadas aquellas recetas que no cumplan con los estándares de calidad, sabor y posibilidad de implementarse en la cadena Bembos, de acuerdo al criterio del jurado. 7- Cada participante puede enviar una sola receta. 8- Las recetas se irán incluyendo en la página web y/o facebook a medida que son recibidas previa evaluación del área correspondiente. 9- No podrán participar en el

	Ox	Oechsle	Toulouse Lautrec	Bembos
		<p>FASE 3:</p> <p>- Las frase más votadas serán los ganadoras, los cuales serán comunicados a través de una publicación</p>		<p>concurso los propietarios, socios y/o empleados de la empresa Bembos.</p> <p>10- No podrán participar en el Concurso los propietarios, socios y/o empleados de cualquier empresa que compita en el mismo rubro de Bembos.</p> <p>11- Quedarán fuera de concurso todas aquellas recetas que pudieran no cumplir los requisitos establecidos en las presentes bases.</p> <p>12- La final se realiza en un local en la ciudad del Lima. Bembos no se hace responsable por gastos de traslado y estadía.</p> <p>13- La receta y el nombre de ésta deberán ser de creación propia. En ese sentido, los participantes declaran de manera expresa, incondicional e irrevocable que tanto la receta como el nombre de ésta no vulneran derechos de terceros.</p> <p>14- La receta debe tener como ingrediente básico solo 1 hamburguesa.</p>

	Ox	Oechsle	Toulouse Lautrec	Bembos
Condiciones legales	<p>1. Si el diseño u obra es seleccionado por Ox deberá reconocer que le está asignando a Ox el derecho a publicar el diseño u obra en la web como en las redes sociales que ésta maneje por tiempo indefinido.</p> <p>2. Si el diseño u obra ha sido seleccionado como “Ganador” o “Mención honrosa” por Ox, deben reconocer que le asignan a Ox la utilización de el diseño u obra a través de la firma del “Contrato de Cesión de Uso”. Los artículos estarán disponibles para la venta en la web www.ox.pe, como podrán ser vendidas por subsidiarias, afiliadas de Ox.</p> <p>3. Los participantes reconocen que el diseño presentado en la plataforma de Ox es original, proveniente de su propio trabajo.</p>	<p>1. Los 8 ganadores firmarán un documentos de derechos para permitir la impresión de las frases en los polos.</p> <p>2. Los 8 polos de la colección #DiseñaMiFrase serán colocados en tienda aproximadamente un mes después de anunciadas las frases ganadoras. (Se somete cambios por demoras o anticipos de acuerdo a proveedor)</p> <p>3. Oechsle no se hace responsable por los gastos de traslado si el ganador vive en provincia</p>	No disponibles	<p>La aceptación del premio por los ganadores supone la aceptación de la cesión gratuita a favor de Bembos del derecho de reproducción y comercialización de las hamburguesas ganadoras y la cesión de derechos de imagen por parte de los ganadores, asumiendo éstos las siguientes obligaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No crear derivaciones de las hamburguesas ganadoras, sin que Bembos se lo solicite y lo autorice por escrito. - Hacer referencia a hamburguesa ganadora únicamente para beneficio de Bembos o por encargo de ésta última. - No participar en ninguna otra creación y/o diseño relacionado a las hamburguesas ganadoras, a favor de competidores directos o indirectos de Bembos. - No cebrar acuerdos con ninguna compañía que incluyan otras marcas correspondientes a negocios de fast-food, restaurantes y/o servicios de alimentos. - Bembos podrá divulgar la recetas de las hamburguesas ganadoras.

	Ox	Oechsle	Toulouse Lautrec	Bembos
Herramientas	Brindaban una plantilla que se podía descargar de la página web	-	<p>Ofrecían un Taller gratuito en los que daban más información sobre los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qué es el diseño editorial -Cómo trabajar una portada - Concepto visual-La fuerza de la imagen - El poder gráfico- la Ilustración - El avisaje - Reocmendaciones sobre técnicas de ilustración <p>Lineamientos de composición Muestra de ejemplos de ilustraciones de la edición anterior</p>	-
Año de realización	A partir del 2013. Se encuentran realizando un concurso actualmente	2015	2014 y 2015	2015
Criterios de evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto: La idea o sentimiento que tu diseño expresa en el observador. 2. Originalidad: Que tu diseño sea novedoso y nunca antes visto 3. Estética: Que tan atractivo es tu diseño para el observador. 	La vida del concurso tiene 3 etapas, una pre selectiva por el área creativa de OE, una segunda de votación por parte de los usuarios y tercera que es vivir el proceso de diseño del polo.	<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad: “El concursante es libre de expresarse y esta será una gran ventana de exposición” - El tema: considerar el concepto y la sensación positiva que inspira con una gráfica impactante que atraiga de manera visual. Además, La portada debe tener una coherencia gráfica y comunicativa alineada al tema. Finalmente, La ilustración debe estar acorde al diseño general de Somos, pero considerando el espacio que ocupa el logo de La revista. - Innovación: innovar en el tema de comunicación e ir más allá de un solo enfoque sobre el tema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Composición del Jurado: Integrado hasta por cinco personas, incluyendo chef profesionales designados por Bembos. 2. Selección de ganadores y verificación: El jurado seleccionará, con arreglo a los criterios de pertinencia con respecto a las bases de concurso y originalidad, 1 receta diaria, durante 20 días aproximadamente.

	Ox	Oechsle	Toulouse Lautrec	Bembos
Número de ganadores	1 ganador por concurso	8 frases ganadoras (4 para polos de hombre y 4 para polos de mujer)	3 ganadores por concurso; sin embargo el diseño de la portada solo será del primer lugar	1 ganador por concurso
Premios	S/. 500 en efectivo como adelanto por las regalías de la venta de los polos con el diseño. Un polo con el diseño ganador. Derecho a regalías por el uso del diseño.	1. los autores de las 8 frases ganadoras vivirán una experiencia de diseñador (visita en tienda, proceso de selección del diseño y montaje en vitrina). 2. Entre los votantes se sorteará un polo	<p>Primer Concurso: Primer puesto: 1 Tablet Samsung Galaxy tab 3.7" Touch, además de dos becas de estudios, un diplomado de especialización y una carrera corta en Toulouse Lautrec a elección del ganador. – Segundo puesto: 1 Tablet Samsung Galaxy Note, 10.1", además de dos becas de estudios, una carrera corta más un taller en Toulouse Lautrec. – Tercer puesto: 1 Tablet Samsung Galaxy Note, 10.1", además de dos becas de estudio y un diplomado integral en Toulouse Lautrec.</p> <p>Segundo Concurso: - 1er Puesto: 1 beca al 100% en la Carrera Corta de Gráfica Publicitaria, 1 beca al 100% en Diplomados de especialización, ser motivo principal en la portada de SOMOS, Wacom, suscripción anual gratuita en revista -2do Puesto: 1 beca en la Carrera Corta de Gráfica Publicitaria, 1 beca cursos cortos relacionados a gráfica, Wacom. - 3er Puesto: 1 beca en los cursos cortos relacionados a gráfica, 1 beca al 100% en cualquiera de los cursos cortos de 2 meses, Wacom.</p>	<p>PRIMER PUESTO: Casa Andina Private Collection Trujillo (5 estrellas) - 2 días/ 1 noche - Desayuno buffet para 2 personas. Precio en base a habitación superior. \$305.92 1 "Pasaporte en CRUZ DEL SUR" para viajar 1 año gratis a nivel nacional al destino que elijan.</p> <p>SEGUNDO PUESTO: Casa Andina Select Pucallpa (4 estrellas) - 2 días/ 1 noche - Desayuno buffet para 2 personas. Precio en base a habitación superior - \$187.95 1 "Pasaporte en CRUZ DEL SUR" para viajar 1 año gratis a nivel nacional al destino que elijan.</p> <p>TERCER PUESTO: Casa Andina Classic Nasca (3 estrellas) - 2 días/ 1 noche - Desayuno buffet para 2 personas. Precio en base a habitación tradicional - \$165.12 1 "Pasaporte en CRUZ DEL SUR" para viajar 1 año gratis a nivel nacional al destino que elijan.</p>

