



***CROWDSOURCING* COMO HERRAMIENTA PARA IMPLEMENTAR EL
MARKETING EN LAS PYMES**

Cristian Alejandro Lugo Betancourt

Luis Francisco Sánchez Pachón

Maestría en Dirección de Marketing

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2020

***CROWDSOURCING* COMO HERRAMIENTA PARA IMPLEMENTAR EL
MARKETING EN LAS PYMES**

Cristian Alejandro Lugo Betancourt

Luis Francisco Sánchez Pachón

Directora de Trabajo de Grado: Nathalie Peña García, PhD.

Maestría en Dirección de Marketing

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2020

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Palabras Clave.....	6
1. Introducción.....	7
Pregunta de Investigación	14
Objetivos de Investigación.....	14
2. Revisión de la Literatura	15
2.1. Desempeño de las pymes por la ejecución de estrategias de marketing.....	15
2.2. Transformación digital en el marketing de las pymes	18
2.3. El <i>Crowdsourcing</i> para el marketing en las empresas	21
3. Hipótesis	34
4. Metodología de Investigación	35
4.1. Fase 1: Formulación del problema y campo de investigación:	35
4.2. Fase 2: Elección de grupo de expertos.....	35
4.3. Fase 3: Elaboración de instrumentos de recolección de información	38
4.4. Fase 4: Aplicación de Entrevistas, manejo de información, análisis de datos y la generación de resultados.....	43
4.4.1. Primera consulta: Ejecución Inicial de Entrevistas.....	43
4.4.2. Resultados preliminares y Constructo Inicial	43
4.4.3. Segunda Consulta: Validación de resultados de primera consulta	44
4.4.4. Generación de conclusiones y resultados finales de investigación	44
5. Ejecución de Metodología y Resultados	45
5.1. Resultados Primera Consulta.....	45
5.2. Análisis general de resultados primera consulta.....	50
5.2.1. Entendimiento de Necesidades.....	51
5.2.2. Ambiente digital en la implementación de <i>Crowdsourcing</i>	55
5.2.3. Validación de mercado de las tácticas generadas mediante <i>Crowdsourcing</i> ...	57
5.3. Constructo Inicial de Investigación:.....	60
5.4. Resultados Segunda Consulta: Validación de Constructo Inicial con expertos	62
6. Conclusiones.....	66
7. Referencias	75

Índice de Tablas

Tabla 1	7
Tabla 2	46
Tabla 3	47
Tabla 4	48
Tabla 5	48

Índice de Gráficas

Figura 1	45
Figura 2	46
Figura 3	47
Figura 4	49
Figura 5	49
Figura 6	50

Resumen

Este trabajo analiza los factores determinantes para que una pyme en Colombia pueda implementar herramientas colaborativas conocidas como *Crowdsourcing* para desarrollar actividades de marketing. Con base en las variables de: desempeño de las pymes por la ejecución de estrategias de marketing, la transformación digital en el marketing de las pymes y el *Crowdsourcing* para el marketing en las empresas, revisadas a partir de la literatura e investigaciones de diferentes autores expertos. Esta investigación analiza los factores clave para la oferta de valor que permita usar el *Crowdsourcing* como herramienta digital de marketing en las pymes en Colombia, en donde el resultado del estudio encuentra que los factores observados y determinados clave para la implementación de una solución digital de crowd-marketing en las pymes son: Entendimiento de necesidades de marketing de una pyme, involucrar el ambiente digital y la validación del mercado a las estrategias producidas mediante el *Crowdsourcing*.

Palabras Clave

Desempeño de pymes, Marketing mediante el *Crowdsourcing*, Marketing en las pymes, Ambiente digital, Validación del mercado a estrategias de marketing.

1. Introducción

Las empresas son de gran importancia para la economía de todos los países, “La mayor parte de la creación de riqueza en la sociedad contemporánea descansa en la empresa. De allí deriva la importancia de su existencia y la necesidad de su estudio” (Cleri, 2007, pág. 34). Estas se dividen en diferentes clasificaciones, según empleados, ventas y activos totales, por ejemplo, en Colombia la “Ley 905 de agosto de 2004” en su artículo 2° habla sobre estas, definiéndolas como:

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Tabla 1

Clasificación de empresas PYMES

Empresa	Número de Trabajadores	Activos por Valor
Microempresa	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	Inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
Pequeña	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
Mediana	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	Entre cinco mil unos (5.001) y a treinta mil (30.000) SMML

SMLV: salario mínimo. Adaptado de la Ley 905 (2004) (Congreso de Colombia, 2004)

La clasificación se hace de la misma forma en muchos otros países de Latinoamérica. EL Ministerio de Economía de Argentina diferencia entre Grandes Empresas y Pymes a partir de tres elementos: Personas ocupadas, ventas anuales y activos netos (Cleri, 2007). Según el Banco Interamericano para el Desarrollo, las micro, pequeñas y medianas empresas superan el 98% del total del sector empresarial latinoamericano (Banco Interamericano para el Desarrollo, 2000).

Esto hace que las pymes desarrollen un papel de alta importancia para el desarrollo de cualquier país en la generación de empleo (Banco Interamericano para el Desarrollo, 2000).

En Colombia la participación de las pymes supera el 60% del total de las empresas siendo los sectores más importantes; Confecciones, plásticos, panadería, imprentas y editoriales (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018-19). Esto nos habla de la relevancia de la pyme para la economía del país, “Ello evidencia la importancia de las Pymes en el sector industrial de Colombia, cuya participación al interior del PIB llega al 12%.” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018-19, pág. 6).

Según Cleri (2007), las pymes se caracterizan por tener una alta flexibilidad, un carácter pionero, gran capacidad de innovación, dinamizan la economía y generan un gran aporte para la productividad global (Cleri, 2007). Por otro lado, tienen un alto riesgo de fracasar, cerca del 70% del total de las pymes fracasan empresarialmente (González, Viga, & Fierro, 2017). Esta alta probabilidad de fracaso se genera por debilidades en el comportamiento empresarial de la pyme. Cleri (2007), habla de ciertos puntos críticos que hacen que estas empresas fracasen los cuales son: volatilidad, sensibilidad a entornos negativos, falta de información, problemas de volumen, producción excesivamente diversificada, retraso tecnológico, baja productividad, dificultades de

financiamiento, carencia de estrategia, gestión inadecuada, problemas de formación, falta de comunicación, aislamiento, desaprovechamiento de servicios de apoyo, localización inadecuada, crecimiento no planificado, inversión no orientada estratégicamente y falta de mentalidad exportadora.

Uno de los aspectos que caracterizan el mundo de las pymes es la alta dificultad para acceder a préstamos y financiamiento, esto debido a la falta de información sobre estas empresas ya que no tienen un registro detallado de su contabilidad, como lo ratifica Ferraro & Goldstein (2011) haciendo referencia a estas dificultades;

“Una de las principales se basa en la existencia de fallas en el funcionamiento de los mercados de créditos, esencialmente, por la insuficiente información con que cuentan los bancos para realizar las evaluaciones de riesgo” (Ferraro & Goldstein, 2011, pág. 7).

Lo que hace casi imposible que estas pymes puedan apalancarse en crédito bancario para surgir, obligándolas a depender exclusivamente de su actividad comercial para permanecer en el mercado (Ferraro & Goldstein, 2011).

Romero, Melgarejo, & Vera-Colina, (2015) señala que otros factores que determinan la probabilidad de éxito o fracaso de una pyme están estrechamente ligados con el total de ingresos por ventas. Asimismo, las empresas exitosas presentan un costo de ventas (67-78%), gastos operacionales de administración por (18 – 14%) y gastos operacionales de (9-13%), además, en empresas sanas las ventas netas generan entre un 3,7 y un 4.1% de utilidades, esto quiere decir que si las ventas aumentan se puede cubrir los costos de ventas y de operación así estos aumenten. Por otro lado, en las empresas fracasadas generaron pérdidas del 12% y 17% ya que no lograron aumentar sus ventas lo suficiente como para cubrir sus costos (Romero, Melgarejo, & Vera-

Colina, 2015). Esto denota la importancia de un correcto direccionamiento estratégico enfocado al crecimiento rentable en ventas, asegurando un flujo de caja positivo.

Hay diferentes maneras de aumentar las ventas de una compañía, para Chong (2007), el mercadeo es la forma más efectiva de impulsar las ventas, su correcta implementación está estrechamente relacionada con el ciclo de vida del producto o servicio, este se hace de distintas formas como: Apoyo en punto de venta, muestras y degustaciones, promociones de producto, colecciones, sorteos, concursos y premios (Chong, 2007). Sin embargo, en la actualidad, el internet ha evolucionado la manera de hacer marketing, los dispositivos móviles han integrado el mundo online con el offline, acercando las marcas a un consumidor que está hiperconectado y dispuesto a pagar por aquello que le aporte valor, lo conecte con su comunidad y le genere disfrute (Alcaide, y otros, 2013). En la encuesta realizada por DOXA sobre la “Imagen Pública del Marketing”, el 74% de los propietarios de empresas encuestados, relacionaron el marketing con el incremento en ventas (Alcaide, y otros, 2013).

Por otro lado, Schnarch (2013) define al marketing como una parte importante de las pymes y dice que no solo apoyan las ventas, también generan estrategias para que estas se den de una forma eficiente; el marketing no es sinónimo de comercialización o venta, sino que es, precisamente, la función que ayuda a identificar esas necesidades desarrollando los productos para satisfacerlas, colaborando a fijar los precios correspondientes, ofreciéndolos en los lugares adecuados y con buenas estrategias de comunicación y postventa. El marketing orienta todo el proceso mediante el cual las ideas se transforman en productos aceptados por el mercado.

La importancia del marketing en las pymes se ve comprobada en el estudio realizado por Ližbetinová & Štarcho (2019), quienes lograron determinar que la innovación en la comunicación de marketing es importante para el éxito de estas empresas puntualizando en actividades de

creatividad e innovación y el uso de herramientas de comunicación adecuada para tal fin. De igual forma el estudio realizado por Martínez, Maldonado, & Pinzón (2012) sobre la influencia del marketing en las pymes confirma que la influencia de esta actividad representa un factor esencial que tiene que incorporarse a las estrategias empresariales de las pymes, y representa una oportunidad inigualable para que las empresas mejoren su nivel de crecimiento y, como resultado, incrementen su competitividad y participación de mercado (Martinez, Maldonado, & Pinzón, 2012).

Lo cual también es corroborado por Benon-be-isan Nyuur, Brečić, & Simintiras, (2016) quien determinó en su estudio sobre la efectividad del marketing en la creación de vínculos, en donde el marketing crea un vínculo con el consumidor, el cual crea un diferenciador frente a las demás empresas, siendo este, de vital importancia para la supervivencia de la empresa; de esta manera el marketing debe convertirse en una prioridad en las pymes que desean triunfar y sostener el éxito a largo plazo.

El marketing en las pequeñas y medianas empresas presenta una posición desfavorable frente a la de las grandes empresas, ya que no cuentan con los recursos financieros, personal para la investigación y análisis, tiempo y personal especializado en marketing ya que su enfoque es en el corto plazo (Lodish, Kallianpur, & Lee, 2001). Por otro lado, los modelos de marketing desarrollados por los grandes investigadores y expertos se centran en las grandes empresas haciendo que sea difícil adaptarlos a la realidad de una empresa pequeña (Nicole, Roderick, & Hugh, 2000). Martin (2009) concluyó en su estudio realizado sobre las pymes, que muchas de las teorías del “Marketing Clásico” no se pueden implementar en las pymes. Las pequeñas empresas generalmente tienen un número pequeño de clientes y pocas habilidades de marketing, esto unido

a una falta de planificación formal hace que técnicas como las 4 P, o la segmentación de mercados sean difíciles de implementar (Zontanos, 2004).

Otra característica de las pymes, según Ližbetinová & Štarcho (2019) es que al tener poco presupuesto y personal limitado las personas que se encargan de desarrollar el mercadeo no son realmente especialistas y no cuentan con un presupuesto relevante para realizarlo.

Esto genera un proceso de marketing pobre y poco evidente, ya que no se hace de forma consciente, falta entonces una forma consiente, medible y especializada de hacer marketing en las pymes (Siu & Kirby, 2010).

Actualmente el índice de las pequeñas y medianas empresas que fracasan se encuentra entre un 65 al 70% mientras que el 30% restante logran mantenerse sanas y operando al largo de los años (Romero, Melgarejo, & Vera-Colina, 2015). Como se demostró las pymes deben incrementar sus ventas a como dé lugar para poder cubrir sus gastos y continuar operando Alcaide, y otros (2013) y la mejor manera para hacerlo es mediante la implementación de marketing especializado, bien estructurado y rentable (Martinez, Maldonado, & Pinzón, 2012). Surge entonces el cuestionamiento de cuál sería la mejor manera de integrar el marketing a estas empresas que por su naturaleza, cuentan con poco personal especializado, bajos recursos y se enfocan en el corto plazo (Lodish, Kallianpur, & Lee, 2001), de tal forma que puedan generar estrategias que incrementen de manera efectiva sus ventas, asegurando su éxito empresarial. Algunas de las empresas de tecnología más reconocidas del mundo han creado herramientas enfocadas a las pymes, tales como Google, quien desarrolló: “Campañas Inteligentes” y “Google Mi Negocio”, apoyando el seguimiento en tiempo real de las interacciones entre las empresas y clientes, por otro lado, también hacen seguimiento a las campañas digitales en tiempo real (M-Brain, 2018). Sin embargo, estas herramientas necesitan de un personal capacitado y especializado, enfocado en

marketing para generar resultados exitosos (Lodish, Kallianpur, & Lee, 2001). Generando la necesidad de desarrollar una herramienta de marketing que le permita a las pymes hacer marketing de una forma económica y eficiente.

A partir de los problemas de alta complejidad mencionados anteriormente, estas han tenido que recurrir a nuevos mecanismos para contrarrestarlos y así mejorar el desempeño de las compañías; una de las estrategias de posible solución es el *Crowdsourcing* el cual se utiliza como una innovación operacional para mejorar en diferentes aspectos de los negocios, por ejemplo, el diseño de productos llevándolo a todos los niveles de la organización rompiendo paradigmas en las más tradicionales (Zahay, Hajli, & Sihi, 2017).

Sin embargo, se menciona cómo en un estudio expertos de compañías evaluaron las ideas y retroalimentaciones producidas a partir del *Crowdsourcing* aplicado y encontraron que en promedio las ideas tienen un alto componente de innovación, pero una baja viabilidad de implementación, lo que se entiende como un contexto que puede llegar a ser complejo de aplicar en las diferentes compañías, siendo este un motivo principal por el cual todavía no se expandido tanto su uso (Zahay, Hajli, & Sihi, 2017).

Lo cual es debatido por Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills, (2017), quienes sostienen que las empresas han empezado a percibir los beneficios del uso del *Crowdsourcing* como una herramienta de marketing especialmente para involucrar consumidores con las decisiones de la marca esto también relacionado a la popularidad por la implementación de estos métodos colaborativos.

Pregunta de Investigación

A partir de lo descrito anteriormente surge la pregunta de investigación a desarrollar:

¿Cuáles son los factores claves que permiten usar el *Crowdsourcing* como una herramienta digital de marketing que pueda ser implementado por las pymes?

Objetivos de Investigación

General

Determinar los factores claves que permitan usar el *Crowdsourcing* como una herramienta digital de marketing y pueda ser implementada en las pymes en Colombia.

Específicos

- Identificar principales actividades de marketing que actualmente ejecutan las pymes.
- Identificar oportunidades de marketing de las pymes en Colombia.
- Establecer cómo una plataforma de *Crowdsourcing* se puede utilizar para hacer actividades de marketing.

2. Revisión de la Literatura

Las variables principales para el desarrollo de la investigación son: el desempeño de las pymes por la ejecución de estrategias de marketing, la transformación digital en el marketing de las pymes y el *Crowdsourcing* para el marketing en las empresas.

2.1. Desempeño de las pymes por la ejecución de estrategias de marketing

Para iniciar a entender la variable de desempeño de las pymes por estrategias de marketing, es necesario aclarar a que se refiere el desempeño organizacional. Según Aragón (2004), en Delany y Huselid (1996) y Camisón (2001), el desempeño organizacional se determina mediante indicadores cuantitativos y cualitativos dado que proviene de diferentes variables que infieren en el desarrollo de la empresa. Las medidas de desempeño de orden cuantitativo en las organizaciones se enfocan en los resultados financieros en donde encontramos cifras como el retorno sobre la inversión (ROI), retorno sobre activos (ROA), rentabilidad, beneficios y comportamiento de ventas; mientras que las medidas a nivel cualitativo, el desempeño se mide de otra forma cómo lo expresa Aragón (2004), citando a Quinn y Rohrbaugh (1983), miden el desempeño organizacional mediante diferentes modelos, el primero, el modelo abierto relacionado con la satisfacción de clientes, adaptabilidad al mercado, la reputación de la empresa; el segundo el modelo racional, relacionado a la participación de mercado, la rentabilidad y la productividad; el tercero de talento humano en cuanto la motivación de los trabajadores y los índices de abandono y ausentismo

Relacionando el concepto de desempeño con el entorno de las pymes, Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings (2013), plantean que este se da por la suma de los resultados de las diferentes acciones de un negocio; en donde se resalta la importancia de las decisiones tomadas por sus gerentes, en este sentido la capacidad de dirigir de los gerentes y liderar correctamente su negocio, conlleva a un mejor desempeño de la empresa, siendo estos recursos intangibles valiosos que se deben asegurar para la competitividad de las empresas.

Por otro lado, Ullah Khana, Xueheb, Atlas, & Khan (2019), sostienen que las organizaciones no podrían tener éxito si fallan en tener buenas actividades gerenciales y hacer uso de los recursos al máximo. Lo que nos permite asociar el concepto de desempeño a dos factores, por un lado; las habilidades gerenciales de sus líderes y el segundo, como utilizan esas habilidades para dar un correcto uso en la administración de los recursos de la empresa.

En la actualidad hay una alta volatilidad del mundo de los negocios, los cambios económicos han acortado los ciclos de vida de los negocios (Stewart & Hamel, 2000), esto hace que las estrategias generadas por los gerentes jueguen un papel fundamental en éxito o el fracaso de una empresa, en otras palabras, en el desempeño de la empresa (Ullah Khana, Xueheb, Atlas, & Khan, 2019).

Estos gerentes tienen que estar constantemente buscando por nuevas oportunidades que les permitan mejorar su desempeño empresarial, según Prahalad & Krishnan (2008), las empresas necesitan constantemente desde su planeación estratégica, buscar nuevas formas para mejorar el desempeño del negocio.

En complemento, Kotler & Armstrong (2003) desarrollan la idea de cómo el rol del marketing es una guía definitiva para los objetivos de un negocio y su desempeño, ofreciendo un

aporte fundamental para la planeación estratégica empresarial, en la cual desde el marketing se da un enfoque al negocio en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y adicional, le permite con información, identificar oportunidades de mercado para que según la capacidad de la empresa, se pueda dar su aprovechamiento.

Adicional, para entender el marketing como factor de desempeño, dos autores, Ližbetinová & Štarcho (2019); sostienen que la importancia del marketing en las pymes se ve comprobada por la innovación en las estrategias de comunicación de marketing y como esto es importante para el éxito de estas empresas; resaltando, para tal fin la importancia del soporte en el uso de herramientas de creatividad y comunicación acertadas

De igual forma, el estudio empírico realizado por Martínez, Maldonado & Pinzón (2012), sobre la influencia del marketing en las pymes confirma que la influencia de esta actividad representa un factor esencial que tiene que incorporarse a las estrategias empresariales de las pymes, y representa una oportunidad inigualable para que las empresas mejoren su nivel de crecimiento y, como resultado, incrementen su competitividad y participación de mercado.

Lo cual también es corroborado por Benon-be-isan Nyuur, Brecic, & Simintiras (2016), quienes determinaron en su estudio sobre la efectividad del marketing en la creación de vínculos que el marketing crea con el consumidor, esto se conoce como el marketing de relaciones, el cual crea un diferenciador frente a las demás empresas, siendo este, de vital importancia para la supervivencia de la empresa; de esta manera el Marketing debe convertirse en una prioridad en las pymes que desean triunfar y sostener el éxito a largo plazo.

2.2. Transformación digital en el marketing de las pymes

Para abordar la segunda variable a revisar, la cual es la transformación digital en el mercadeo de las pymes, el primer aspecto para desarrollar esta variable y la comprensión del tema es la comprensión del concepto, digital, para lo cual Cenamor, Parida, & Wincent (2019) plantean que las plataformas digitales están retando las propuestas de negocio tradicionales, ofreciendo nuevos elementos a los negocios llevando a nuevos módulos, reglas, estándares y procesos. En donde establecen que las tecnologías digitales se basan en información.

“En sistemas de información y comunicación que estandarizan información y permiten a organizaciones a formalizar rápidamente los códigos de sus tiendas y distribuir cantidad crecientes de conocimiento que cada vez es más diverso” (Cenamor, Parida, & Wincent, 2019, pág. 2).

En complemento, la digitalización puede entenderse como el uso de tecnologías y datos para crear ingresos, mejorar negocios, transformar procesos y crear ecosistemas tecnológicos en donde el uso de la información en el campo digital es lo principal a aplicar en el “*core*” de un negocio (Peillon & Dubruc, 2019).

A partir de lo anterior, se entiende que la transformación digital va relacionada con el uso de datos, por lo cual surge el concepto del *big data* el cual se entiende como un concepto de aplicación de análisis de datos relacionado con los gigadatos de los gybytes o terabytes de la información de una empresa respecto a todas sus transacciones (Soroka, Liu, Han, & Salman Haleem, 2017).

Otro de los términos principales para tener en cuenta en la base de transformación digital, es la *servitization*, la cual es definida como una transformación estratégica que incorpora nuevos elementos en los modelos de negocios de las empresas.

Finalmente, para entender el concepto, Alunni & Llambias (2018) plantea que, si bien la transformación digital puede justamente generar nuevos escenarios para un negocio, esta no es más que un medio para llegar a un fin pero que realmente se trata más de un tema cultural, que las empresas que adopten deben lograr implementarlo en todos los niveles, entendido esto como una transformación cultural. Otros autores como Ustyuzhanina & Komarova (2018), realizan el planteamiento del origen de la transformación digital en términos de la revolución digital, en la cual se menciona a esta como la cuarta revolución industrial, la cual está basada en las nuevas tecnologías de la información, mencionando como mediante software y hardware nuevos que aparecen cada día las industrias se alejan de la tercera revolución industrial, mejorando e integrando, causando una nueva sociedad y un gran impacto en la economía mundial.

En la misma línea con este planteamiento, Chou (2018) desarrolla la idea de la revolución digital en el cual describe que el desarrollo del internet y del WWW en la década de los 90 le entrego una solución efectiva para compañías para interconectarse con proveedores, socios y clientes; así mismo esta interconectividad transformo los procesos de manufactura permitiendo eficiencias de costos, variedad de productos y una mejor atención de la demanda (Chou, 2018).

“La digitalización de usuarios, cosas, manufacturas y proveedores de servicios basados en entornos de nube que ofrecen potencialmente servicios con oportunidades de innovación” (Peillon & Dubruc, 2019, pág. 1).

Uno de los principales aspectos a revisar en la evolución de la tecnología es el uso de los datos uno de los artículos plantea la evolución de los diferentes sistemas a lo que hoy tenemos conocido como el *big data* cambiando las formas de competir entre las empresas por el uso inteligente de datos, facilitando la innovación, de igual forma plantea como con nuevas herramientas se logra producir información a través de los *smarthphone*, post en redes sociales, envío de correos, compras, llamadas, lugares que las personas visitan; principalmente desarrolla como pueden las empresas pequeñas aprovechar mejor esto para tomar *insights* de clientes y aprovecharlos para aplicar en marketing (Doruk, Ozturk, & Vayvay, 2016).

Sin embargo, otro artículo menciona que las empresas pequeñas no cuentan con las capacidades para seleccionar, instalar y mantener sistemas tecnológicos más complejas lo cual puede ser la principal barrera por la cual estas empresas no logran utilizar aun el *big data* (Soroka, Liu, Han, & Salman Haleem, 2017).

“Las compañías utilizan tecnologías de la información principalmente en su trabajo diario, pero no todavía para diferenciar sus ofertas en el mercado” (Peillon & Dubruc, 2019, pág. 1)

De igual forma acerca de la importancia de los datos en la transformación digital y su evolución, se establece un factor importante de su uso actual, en el que se resalta como hay compañías que logran sus objetivos a partir del tipo de información con la que cuentan, y las hay de todo tipo, unas tienen datos básicos de ventas, otras, información específica de productos y mercados; y otras con mucho potencial logran tener datos de sus clientes lo cual también según se

plantea es una de las bases para poder medir realmente el retorno de un negocio (Soroka, Liu, Han, & Salman Haleem, 2017).

Otro de los aspectos donde la transformación digital ha logrado su evolución es en las redes sociales, en donde Narvaéz Vasquéz & Montalvo Escamilla (2014), plantean que estas empoderan a los clientes que son capaces de exteriorizar sus ideas, compartirlas e incluso influenciar el comportamiento de otros, incluso con esto generando una determinada credibilidad en el “voz a voz” de productos, marcas servicios, logrando así obtener unas economías de escala que el marketing tradicional no ha podido igualar.

Por último, Karltorp (2017) menciona que las pymes en gran medida son las empresas que más mueven la industria nacional de los países, pero son a las que más les cuesta transformarse digitalmente, debido a los riesgos asociados por los cambios constantes de los mercados, lo cual genera que antes de decidir realizar una transformación profunda con nuevas herramientas y datos, tengan que realizar muchas validaciones e incluso acompañarse de expertos. De igual forma sostiene, que las pymes que han logrado ejecutar proyectos de transformación digital lo hacen motivados por tener una ventaja competitiva mejorando su eficiencia operacional, mejorando las relaciones con sus clientes que interactúan en canales digitales y consumen productos en ambientes tecnológicos.

2.3. El *Crowdsourcing* para el marketing en las empresas

Para iniciar se debe entender el concepto *crowds* por lo cual, a través de la historia las multitudes, por su traducción al inglés, han sido definidas como un grupo de personas que trabajan en conjunto persiguiendo un mismo fin (Prpic´, Shukla, Kietzmann, & McCarthy, 2015) en (Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills, 2017).

Este mismo fin o propósito se enfoca en una meta u objetivo que al ser alcanzado dispersa o finaliza la unión del grupo. (Kozinets, Hemetsberger, & Schau, 2008) En (Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills, 2017). Las crowds pueden ser vistas cómo positivas o negativas (Prpić, Shukla, Kietzmann, & McCarthy, 2015). Por ejemplo, un *crowd* que colabora para crear videos, generar innovación o cofundar una empresa serian vistas como “positivas”, mientras que las multitudes enfocadas en boicotear, perjudicar o generar disturbios son consideradas como multitudes “negativas” (Kozinets, Hemetsberger, & Jensen , 2008).

Surge entonces una forma de optimizar el trabajo en comunidad y alinear a las multitudes “*crowds*” el *Crowdsourcing*. El *Crowdsourcing* fue descrito por primera vez en el magazín “*Wired*”, en donde el autor lo enuncio como una forma de colaboración de las compañías con los usuarios del internet, aplicando sus ideas, capacidades y conocimientos. Este puede ser considerado un tipo de tercerización en el cual el servicio puede ser proporcionado no solo por una persona, sino por multitudes, en donde se cosechan ideas generadas a partir de la diversidad y de la existencia de grupos de trabajo multidisciplinarios con diferentes habilidades que en muchos casos es muy complejo que compartan en una empresa tradicional (Johnson, Fisher, & Friend, 2019) en (Kasprzycki-Rosikoń and Piątkowski 2013, p. 21).

Por otro lado, Alloras & Ladrón de Guevara (2012) en Gatautis & Vitkauskaite (2014), definen el *Crowdsourcing* como una actividad participativa en donde una organización ofrece a unas personas con diferentes conocimientos y diversidad en sus características la participación para resolver un determinado problema o necesidad. Adicional plantean que estas comunidades pueden apoyar con conocimiento, trabajo, dinero o experiencia bajo la premisa de un beneficio mutuo. Además, el usuario que participa del “*crowd*” recibe beneficios económicos, sociales,

desarrollo profesional y personal, mientras que el “*crowdsourcer*” o la entidad que convoca a la multitud, recibe la solución que necesitaba relacionada a su actividad.

Otras definiciones del “*Crowdsourcing*” plantean que el término que ha existido sólo por una década fue creado por Howe (2006), quien lo definió como:

“El acto en el que una compañía o institución toma una tarea realizada normalmente por sus empleados y la terceriza entregándosela a un grupo de personas a forma de una llamada abierta” (Howe, 2006, pág. 1).

En cuanto a las aplicaciones estratégicas del *Crowdsourcing* en la actualidad, los autores coinciden en que van desde la generación de ideas, *microtasking*, fuente de generación de software, participación pública, ciencia ciudadana, periodismo ciudadano y los wikis (Hossain & Kauranen, 2015).

El *Crowdsourcing* también puede ser entendido como una práctica de obtener información para una tarea o proyecto requiriendo los servicios de una gran cantidad de personas, ya sean pagas o no pagas, típicamente mediante internet, siendo además una nueva técnica de mercadeo (Baskin & Vecchio, 2018).

Para complementar, el *Crowdsourcing* se puede definir de dos maneras. En principio la herramienta o práctica es considerada como una fuente de generación de contenido, información, datos o recursos, por otro lado, se puede ver como un mecanismo de mejora de la participación del consumidor, acceso al conocimiento y distribución de este. Sin embargo, no hay una definición exacta que determine que el *Crowdsourcing* ni los proyectos en los que se puede implementar, sea con el fin de generar soluciones (Gansiniec, 2016).

En Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills (2017). Sobresale que la idea original a tras del concepto de *Crowdsourcing* fue que las organizaciones pudieran aprender de los no profesionales y sus consumidores con el fin de mejorar sus productos y ofertas; esto para lograr tener un conocimiento más profundo del que podía tener la empresa con unos pocos empleados. Resaltando que se ha convertido en una nueva forma eficiente para resolver problemas, sin embargo, sostienen que se debe tener en cuenta que no siempre es conveniente usarlo. Por ejemplo, se plantea que las marcas con una fuerte comunidad pueden usar el *Crowdsourcing* para una gran variedad de tareas ya que poseen una alta participación de sus clientes y esto favorece la construcción y generación de ideas para la marca. Sin embargo, las marcas con una comunidad de marca débil deben ser precavidas por que las multitudes vinculadas a la marca pueden hacer más daño en vez de generar valor para la empresa; en donde el *Crowdsourcing* puede ayudar a estas empresas a fortalecer el relacionamiento con sus clientes.

Otro aspecto que favorece los resultados del *Crowdsourcing* en las empresas es la alta competitividad y turbulencia tecnológica, ya que los problemas de alta complejidad tienen mejores resultados al ser afrontados mediante el *Crowdsourcing* (Johnson, Fisher, & Friend, 2019).

Existen dos categorías; *Crowdsourcing* competitivo, que se centra en reunir y encontrar una solución, buscando la mejor solución en las mejores condiciones y el *Crowdsourcing* colaborativo el cual se enfoca en reunir a un grupo de personas para trabajar en conjunto en una única solución (Blohm et al., 2013). Sin embargo, Zhao & Zhu (2014), afirman que las empresas tendrían mejores resultados si logran implementar los dos tipos de *Crowdsourcing*.

En complemento, para Prpić, Shukla, Kietzmann, & McCarthy (2015), el *Crowdsourcing* se debe categorizar basándose en dos variables: la primera en el tipo de aportes y el segundo como esos aportes estructuran en conjunto una solución general a un problema de negocio, en donde se

establece un modelo de cuatro tipos de *Crowdsourcing*: “*crowd voting*”, “*Idea*”, “*microtask*”, and “*solution*”. Todos enfocados a que se necesita de los consultados y como estos ayudan a generar una solución óptima al problema.

Blohm, Zogaj, Bretschneider, & Leimeister, (2017) en su artículo; *How to Manage Crowdsourcing Platforms Effectively?* Explican cada una de las posibles maneras para la implementación del *Crowdsourcing* propuestos por Prpic', (2015);

1. Micro tasking

El *microtasking* usa las plataformas de *Crowdsourcing* para producir en alta escala, tareas predeterminadas, cualitativamente idénticas y homogéneas que resultan de tareas sencillas y repetitivas. Por ejemplo, categorizar datos o escribir y traducir pequeñas partes de textos (Blohm, Zogaj, Bretschneider, & Leimeister, 2017).

2. Information Pooling

La información que se obtiene de las plataformas de *Crowdsourcing* usadas para conformar información requiere contribuciones tales como; votos, opiniones, predicciones y demás tipos de información (Blohm, Zogaj, Bretschneider, & Leimeister, 2017).

3. Broadcast Search

Este tipo de plataformas recolectan contribuciones con el fin de obtener ideas y soluciones de gente afuera de la empresa (Blohm, Zogaj, Bretschneider, & Leimeister, 2017). Se utiliza para resolver problemas de alta complejidad en el ámbito técnico, analítico, científico y creativo (Blohm, Zogaj, Bretschneider, & Leimeister, 2017).

4. *Open Collaboration*

Estas plataformas invitan a los contribuidores a unirse en equipos para trabajar en conjunto en la solución a un problema complejo, estas soluciones requieren de la integración de un equipo conformado por diferentes talentos y conocimientos de sus integrantes (Blohm, Zogaj, Bretschneider, & Leimeister, 2017). *Open collaboration* es usada frecuentemente para el desarrollo de ideación, conocimiento, creación de software y generación de innovación (Blohm, Zogaj, Bretschneider, & Leimeister, 2017).

Por otro lado Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills, (2017) sugieren que el *Crowdsourcing* se divide únicamente de dos maneras dependiendo de los tipos de contribuciones que este genera, las subjetivas y las objetivas. Si se tiene a un *Crowd* que está votando por una idea, se está hablando de una creación subjetiva, mientras que el desarrollo de “*microtasking*” a través de una plataforma de *Crowdsourcing* implica una solución objetiva (Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills, 2017).

Para concluir con los tipos de *Crowdsourcing*, encontramos que Estellés-Arolas & González Ladrón de Guevara (2012) plantean en su artículo sobre la integración del *Crowdsourcing* en las empresas que se pueden aplicar de siete categorías de *Crowdsourcing*:

- *Open Innovation*: Usos de fuentes externas a la compañía para generar, desarrollar e implementar ideas
- *Community Building*: Desarrollo de comunidades a través del compromiso activo de los individuos que comparten gustos e interés
- *Collective Creativity*: Creatividad para diseñar y desarrollar arte original, medios o contenido

- *Civic Engagement*: Acciones colectivos para corregir problemas públicos
- *Collective Knowledge*: Desarrollo y distribución de conocimientos basado en fuentes de información comunes
- *Crowdfunding*: Contribución financiera de inversores, donantes o fundaciones con o sin ánimo de lucro virtuales
- *Cloud Labor*: Grupos de trabajo virtuales para el desarrollo de diferentes tareas simples o complejas

Lo que nos permite entender que en definitiva el *Crowdsourcing* tiene una gran variedad de posibilidades y estas deben ser implementadas según la necesidad específica que se requiera resolver en las empresas.

Si bien hemos identificado las posibles formas de implementar el *crowdmarketing*, se debe entender el proceso necesario para poder implementarlo en las empresas, este proceso empieza por la conformación de los participantes o el *crowd* en función de las diferentes iniciativas y objetivos a lograr (Manczak & Sanak-Kosmowska, 2018).

Entendiendo bien la solución deseada y el aporte de cada uno de los participantes, se tiene una mayor probabilidad de éxito de la idea o solución planteada.

Una vez seleccionado el tipo de *Crowdsourcing* que se va a implementar, y los participantes o el “*Crowd*” se elige el método para generar la participación de estos en la solución del problema dependiendo la necesidad pueden ser para concursos, colaboraciones, y actividades operativas del trabajo (Boudreau & Lakhani, 2013).

Los concursos usan motivaciones extrínsecas para comprometer a los participantes, dinero, premios o reconocimientos (Boudreau & Lakhani, 2013). Por otro lado, los métodos colaborativos hacen que los participantes del *crowd* trabajen en conjunto con las empresas para mejorar sus procesos, en este caso los participantes deben estar intrínsecamente muy motivados ya que no obtienen una recompensa tangible o financiera (Boudreau & Lakhani, 2013). Los “complementos”, los complementos como su nombre lo dice ayudan a complementar un servicio para que este funcione mejor de esta forma incrementa su valor. Por último, tenemos “Labor” en este caso se contrata a las personas para que desarrollen labores en específico de una compañía y se les paga por su trabajo (Boudreau & Lakhani, 2013).

En complemento, Kohler (2018), menciona cuales son las características para lograr un escalamiento apropiado: modelo descentralizado, motivación intrínseca en todos los actores del negocio y efectividad en costos por la implementación. Este enuncia que las principales destrezas que puede ofrecer un *Crowdsourcing* para ser escalado efectivamente en diferentes tipos de negocio con una estrategia de innovación, son, la primera a partir del proveedor hacia el mercado, soportado en economías de escala; la segunda, desde la optimización de cadenas de valor a la articulación de redes de innovación en donde se enfoca en la comunidad y todas las acciones que aseguren acercar a los consumidores y usuarios con los negocios; la tercera, desde el control de recursos a la búsqueda de recursos externos, en el cual el *Crowdsourcing* genera nuevas fuentes de valor para los negocios. Adicional a esto, resalta que existen tres rutas base para lograr el escalamiento efectivo de un *Crowdsourcing*: Actores, Interacciones y Unidades de Valor; las cuales también se enfocan en subgrupos orientados a personal interno de la empresa, los clientes y la información relacionada.

“Las empresas de Crowdsourcing necesitan identificar nuevas interacciones y mejorar las existentes para ampliar su plataforma” (Kohler, 2018, pág. 3).

Después de entender cómo se puede aplicar y escalar el *Crowdsourcing* en las empresas, vale la pena entender los beneficios que esta modalidad de generación de ideas ofrece a las empresas o entidades que lo implementan. En principio el *Crowdsourcing* permite tener una perspectiva diferente de los problemas:

“El Crowdsourcing permite a las empresas cambiar su enfoque de iniciativas de innovación limitadas por recursos internos a aquellas que se expanden por redes externas. Para las plataformas de Crowdsourcing orientadas al consumo, los usuarios finales asumen el rol del consumidor (Kohler, 2018, pág. 3).

De igual forma el *Crowdsourcing* beneficia tanto a la entidad que lo implementa como a los participantes del proceso, según Estellés-Arolas & González Ladrón de Guevara (2012). Las empresas y los usuarios se están viendo beneficiados por su aplicación, de forma económica, mejoran su autoestima al sentirse importantes lo cual genera también cierto reconocimiento social e incluso el desarrollo de aptitudes y habilidades; para las empresas todo esto se vuelve ganancia por el enriquecimiento en las ideas que son traídas al negocio y les generan nuevas formas de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La importancia de permitirle a los empleados trabajar cuanta horas quieran e involucrase en tantos proyectos como les sea posible, es otro de los beneficios del *Crowdsourcing* (Morrell, Griffin, & Nelson, 2018).

Además, la fortaleza de las plataformas de *crowdsourcing* radica en la posibilidad de generar valor de una forma más eficiente, efectiva, confiable, personal y rápida. En complemento

el *Crowdsourcing* en principio mejora la efectividad de las soluciones ofrecidas a los clientes y monitorea sus efectos; crea barreras de protección con los competidores; apalanca el ingreso y posicionamiento en mercados de interés de la compañía (Kohler, 2018).

Sin embargo, esta innovadora forma de solucionar problemas y generar ideas también tiene sus desventajas para ciertas marcas que no tienen una comunidad de marca fuerte y bien establecida, cómo lo menciona Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills (2017);

“Las marcas con comunidades de marca más débiles deben ser cautelosas con respecto a las actividades de Crowdsourcing intentadas o arriesgarse a que la multitud se vuelva contra ellas, generando así más actividad negativa que positiva. En lugar de tratar de obtener valor de una tarea específica de Crowdsourcing, las marcas con comunidades de marca más débiles deberían centrarse en actividades limitadas que enfaticen el fortalecimiento del vínculo entre el cliente y la marca y / o ayudar a establecer una comunidad más fuerte” (Anjali , Weidner, Hanna, & J. Mills, 2017, pág. 219).

Por otro lado, la modalidad de trabajo de los participantes de las *crowds* hace que estos permanezcan anónimos y desconocidos para algunos investigadores lo que no ha permitido saber y entender si estos trabajadores son más felices y están realmente más motivados que quienes trabajan dentro de las empresas de una forma tradicional (Manczak & Sanak-Kosmowska, 2018). Por último, se corre el riesgo de no encontrar una participación precisa de participantes del crowd o llegar a sobrepasar la capacidad de personal disponible en el mercado para la solución de problemas específicos (Kohler, 2018).

Yu, Jacobs, Chavez, & Feng (2016), definen la capacidad de hacer marketing en una empresa como el proceso integrado mediante el cual una empresa hace uso de los recursos tangibles e intangibles para comprender las necesidades de sus clientes, lograr la diferenciación de sus productos con respecto a los de la competencia y crear niveles mayores de valor de marca. El marketing también incluye el conocimiento de la competencia y los consumidores, también de facultad de segmentar y apuntar a segmentos de mercado adecuados para cada empresa, realizar actividades de promoción y precios e integrar toda una estrategia entorno a posicionar la marca cumpliendo con los objetivos de la empresa en el mercado. El desarrollo de las capacidades de marketing se da cuando las habilidades y conocimientos de un empleado se juntan con otros recursos; dichas capacidades, una vez desarrolladas, pueden ser muy difíciles de imitar por la competencia y son fuente de una ventaja competitiva. Por último, se reconoce que el marketing se asocia a un mejor rendimiento de las empresas en cuanto a ventas y competencia por el mercado.

Song, Di Benedetto & Nason (2007) sugieren que las capacidades de marketing permiten a las empresas unos fuertes lazos con los consumidores y permiten generar una fuerte imagen de marca.

A partir de esto, Yu, Jacobs, Chavez, & Feng (2016). Abren la puerta para una posible integración del *Crowdsourcing* con el desarrollo del marketing en las empresas. Ya que la creación de tácticas de marketing implica, desarrollo de ideas de alta complejidad, desarrollo continuo de tareas y un alto grado de innovación para lograr desarrollar estrategias con una alta efectividad.

En este sentido, Baskin & Vecchio (2018), resaltan de forma muy positiva la implementación del *Crowdsourcing* en el marketing ya que este permite la reducción de costos en investigación, alta generación de ideas, rápida toma de decisión. De igual forma, Brown, Boon, & Pitt (2017) sugieren que, para firmas pequeñas, puede ser usado como una herramienta de

mercadeo útil de tres formas; la primera en proyectos de investigación con procesos de creatividad, recibiendo retroalimentación de patrocinadores y comunidades en general incluso mediante redes sociales lo cual es útil incluso para compararse con la competencia; en segundo lugar, para promover nuevos productos y en tercer lugar como un canal de ventas directo.

(Baskin & Vecchio, 2018)

Estas plataformas están siendo utilizadas en la actualidad, enfocadas a la realización de ideas para campañas de mercadeo, desarrollo de concursos para la creación de videos comerciales, desarrollo de productos y concursos de aplicación (Estellés-Arolas & González Ladrón de Guevara, 2012).

Adicional, Estellés-Arolas & González Ladrón de Guevara (2012) sugiere la aplicación del *Crowdsourcing* en cuatro campos principales del marketing: Desarrollo de producto, promoción y publicidad e investigación de mercados. Desde el punto de vista de desarrollo de productos las compañías utilizan tecnologías de información para tener insumos acerca de potenciales consumidores y sus necesidades o problemas. En cuanto a promoción y publicidad se mencionan la aplicación de tareas operativas para las cuales las compañías no tienen tiempo y no requieren contratar personas que ejecuten esas tareas y en investigación de mercados la oportunidad de contar con información de forma más ágil acerca de los mercados.

En complemento Johnson, Fisher, & Friend (2019) enfocan la utilidad del *Crowdsourcing* para el marketing en el campo de las ideas debido a las diferentes perspectivas, personas que cuentan con competencias específicas que ofrecen nuevas percepciones que muchas empresas en sus procesos creativos tradicionales no logran obtener

También tienen en cuenta que es una herramienta relevante para encontrar soluciones a los problemas que aquejan a los consumidores a través de una validación inmediata del mercado (Johnson, Fisher, & Friend, 2019).

Acercas de las aplicaciones en la actualidad, dos casos ejemplo nos demuestran como grandes empresas han aplicado el *Crowdsourcing* como una estrategia en sus negocios; el primer caso es *Amazon* en donde se menciona cómo solicitantes postean una serie de tareas en plataformas de *Crowdsourcing* por ejemplo *Amazon Mechanical Turk*, las cuales tienen un cobro a los solicitantes por consolidarlas y distribuir las en una serie de usuarios llamados trabajadores quienes se encargan de ejecutarlas y a partir de esto recibir su pago el cual varía dependiendo la complejidad de la tarea (Morrell, Griffin, & Nelson, 2018).

En complemento, el segundo caso de aplicación es *Hasbro* en el cual se juntó con *Indigogo* mediante un *Crowdsourcing* para el desarrollo de una competición de ideas para un juego; el premio fue que mediante la figura de un *crowdfunding* se podía desarrollar toda una campaña para venderlo exitosamente (Brown, Boon, & Pitt, 2017).

Para finalizar el *Crowdsourcing* ya se está aplicando a herramientas de marketing más actuales como se pudo apreciar en el caso aplicado de *Oreo*, en donde se menciona que el *Crowdsourcing* fue aplicado al marketing *inbound* creando una conexión entre la compañía y sus consumidores generando un tipo de relacionamiento particular mediante el conocimiento de sus gustos y preferencias (Baskin & Vecchio, 2018).

3. Hipótesis

Esta investigación busca determinar factores claves que permiten implementar *crowdsourcing* para desarrollar actividades de marketing en las pymes. Los cuales se determinan a partir de la literatura revisada, en donde, se relacionan las variables principales de estudio; iniciando por el desempeño de las pymes por la ejecución de estrategias de marketing, continuando con, la transformación digital en el marketing de las pymes y culminando con, el *Crowdsourcing* para el marketing en las empresas.

En detalle, se desarrollan diferentes aspectos para validar que los factores claves para la decisión de implementación de este modelo en pymes, consisten en primer lugar, en entender adecuadamente las necesidades de marketing que puedan presentar las pymes, en segundo lugar, el ambiente digital, el cual consta de todos los beneficios que pueda generar la transformación digital en las pymes y esto relacionado con el aprovechamiento de la plataforma digital de *Crowdsourcing* para su implementación; y, en tercer lugar, la posibilidad de que las tácticas de marketing producidas por el *Crowdsourcing* puedan ser validadas por el mercado.

H1: El entendimiento de las necesidades de marketing de la pyme es un factor clave para la implementación de *Crowdsourcing* como herramienta para ejecución de actividades de marketing.

H2: El ambiente digital es un factor clave que facilita la implementación de *Crowdsourcing* en una pyme para desarrollar actividades de marketing.

H3: Un factor clave para que una pyme implemente el *Crowdsourcing* es que las tácticas de marketing generadas a través de esta práctica son validadas por el mercado.

4. Metodología de Investigación

En este estudio la validación o rechazo de las hipótesis formuladas y los objetivos de investigación, se determinará mediante la aplicación del método Delphi, el cual según Astigarraga (2003), permite mediante la retroalimentación de expertos, obtener convergencia de opiniones referente a un tema de estudio y con esto lograr determinar eventuales consensos.

“Su principal utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos” (Campos Climent, Melián Navarro, & Sanchis Palacio, 2014).

A partir de lo anterior, los pasos definidos para el desarrollo de la investigación propuesta, tomando como base el método Delphi estructurado por Astigarraga (2003), se enuncian a continuación:

4.1. Fase 1: Formulación del problema y campo de investigación:

Para el método Delphi, es fundamental asegurar como premisa la claridad respecto al campo de investigación, el cual para este trabajo se orienta en validar las variables clave relacionadas en las hipótesis para la implementación de *Crowdsourcing* para actividades de marketing en las pymes; esto, como respuesta a la pregunta de investigación, en donde se busca validar los factores de decisión de los líderes de empresa; adicional, conocer la aplicación y usos de las diferentes tácticas existentes de *Crowdsourcing* a través de diferentes plataformas.

4.2. Fase 2: Elección de grupo de expertos

Para poder lograr los objetivos de este estudio; la población objetivo se estructura fundamentalmente en dos grupos de expertos.

El primer grupo, consta de personas expertas en *Crowdsourcing* con quienes se profundizará en el análisis de aplicación de *Crowdsourcing*, para entender diferentes ejemplos de aplicación en empresas, conocer sus experiencias valiosas y el valor percibido de esta práctica para la solución de problemas y los factores clave que facilitan su implementación para la ejecución de actividades de marketing. El segundo grupo, conformado por personas cercanas a las pymes, en principio líderes de pymes, para los cuales se estructura una entrevista con preguntas clave que permita identificar aspectos fundamentales del negocio que lideran, sus necesidades y problemas de marketing, las consideraciones respecto a la posibilidad en que un tercero pueda soportar algunas de sus actividades y las variables de decisión que determinarían en dado caso aplicar *Crowdsourcing* para actividades de marketing en su negocio. En complemento a este grupo, la investigación también contempla una entrevista con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, en donde se lidera el programa *Innpulsa Colombia* y el programa *Apps.co*, quienes tienen como objetivo fortalecer los empresarios del país, con ellos la investigación complementa la información respecto a lo que actualmente se ofrece para mejorar el desempeño de las pymes y también conocer desde su punto de vista las principales necesidades de marketing de dichas empresas.

El marco muestral de los grupos de expertos necesarios para la investigación fue de 400 expertos en *Crowdsourcing* con sus perfiles profesionales a nivel mundial, obtenidos a través de la red social LinkedIn, de los cuales, finalmente se lograron contactar exitosamente a 4 expertos en metodología *Crowdsourcing*. Para el segundo grupo de expertos, orientado en líderes de pymes, se contó con una base de 992 líderes de empresa, de los cuales finalmente se lograron contactar exitosamente a 4 expertos líderes de empresa y una persona líder en el sector tecnológico de las

pymes, miembro del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.

Así, la muestra definitiva, con el grupo de expertos, consiste en 9 personas elegidas, entre las cuales se encuentran líderes de pymes, representante del ministerio de tecnologías de la información de Colombia y expertos en modelos colaborativos de reconocimiento mundial, que cuentan con amplia visión del mercado colombiano y pensamiento estratégico lo cual permite contar con *insights* fundamentales para el desarrollo de la investigación.

Dentro de los perfiles de los expertos en *crowdsourcing* destacamos el de Eugene Ivanov, experto en *Crowdsourcing* de origen Ruso autor del libro “*We the People of the Crowd...: Real-life stories about Crowdsourcing told by an innovation consultant*”; en este desarrolla historias de la vida real en donde se ha implementado el *Crowdsourcing* para la solución de problemas complejos a nivel mundial. Contamos además con, Gergely Gcsanda, Director de Marketing de Talentuno, empresa Húngara de reclutamiento de personal a través de *Crowdsourcing*. También, Juan Cock, Director General de Trivvu.com; plataforma que reúne cientos de profesionales para hacer consultoría para las empresas en más de doscientas áreas diferentes, desde *branding* hasta innovación. Por ultimo contamos con Angie Medina, Coordinadora de *Crowdsourcing* en Cívico, *Start Up* colombiana de comercio la cual lideró la creación y ejecución del modelo de *Crowdsourcing* para Latinoamérica.

Por parte de los líderes de las empresas contamos con Santiago Aldana, anterior Vicepresidente de Digital y Tecnología de la aerolínea Colombiana Avianca, y actual *CEO* de la *Start Up* SoyYo, la cual es una plataforma digital que permite la validación y control de identidades de usuario para proveedores de servicios financieros en canales virtuales. También contamos con el aporte de Rodrigo Murillo, líder de la empresa Artilab, la cual se desempeña hace 30 años en el mercado

siendo proveedor de equipos especializados e insumos consumibles para laboratorios de industrias de alimentos, bebidas, educación e instituciones del estado; así mismo, tuvimos el aporte de Edna González, líder de la empresa Gorem Ingeniería, empresa destacada en la producción y comercialización de materiales agregados para la construcción y que a su vez cuenta con una línea de negocio de consultoría a plantas de producción de concreto, cemento y agregados. Por último, contamos con Andrés Calvo, CEO y fundador de *My Transfer Group*, una empresa orientada en coordinar y prestar servicios de transporte hotel – aeropuertos - hotel para pasajeros en más de 60 países.

Por último, Marcela Acosta, Asesora líder del ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones a cargo del programa de desarrollo de pymes desde donde se lidera el centro Innpulsa y programas como Apps.co a través del cual se busca generar valor en las pymes para potenciarlas y mejorar el desempeño de dichos negocios.

4.3. Fase 3: Elaboración de instrumentos de recolección de información

El diseño de instrumentos de recolección de información se realiza mediante cuestionarios semiestructurados, que luego de los análisis y resultados permitirán contrastar las hipótesis de investigación formuladas. Estos se desarrollan también, teniendo como base la revisión de literatura realizada, en donde se tendrán en cuenta las variables de investigación establecidas; al tener dos grupos de expertos cada uno de los grupos contarán con un modelo de cuestionario específico con el fin de contar con las dos perspectivas requeridas en la investigación. Los cuestionarios serán efectuados mediante entrevistas realizadas por medio virtual, en donde en cada sesión se realizan las preguntas definidas en el esquema específico de entrevista para cada grupo de expertos, a partir del cual se realizará la recolección de los datos para el posterior análisis.

El esquema de cuestionario con las preguntas a realizar al grupo de expertos en *Crowdsourcing* se define para validar el aporte de este modelo en la solución de problemas de empresas, casos de éxito relacionados con marketing, ventajas y desventajas en la implementación de *Crowdsourcing*, modelos de interacción entre empresas y *crowds*, beneficios para las pymes, adaptabilidad a soluciones digitales en *Crowdsourcing*. A continuación, se presenta el cuestionario establecido para el grupo de expertos en *Crowdsourcing*:

a. Cuestionario Semi-Estructurado para entrevista a Experto en *Crowdsourcing*

Objetivo de la Entrevista: Entender su experiencia con el *Crowdsourcing*, casos de éxito, formas en que ha aplicado el *Crowdsourcing*, entender si ha usado el *Crowdsourcing* para marketing o si sabe de cómo lo han usado, luego preguntarle si es viable que una pyme lo use para sus actividades de marketing, como lo deberían hacer según su experiencia y validar el modelo de negocio de un *Crowdsourcing*.

- Puede decirnos su nombre y su experiencia profesional relacionada con el *Crowdsourcing*.
- ¿Cómo aporta el *Crowdsourcing* a la solución de problemas en las empresas?
- ¿Qué principales ventajas y desventajas trae para las empresas implementar el *Crowdsourcing*?
- ¿Qué tipo de problemas se pueden solucionar usando *Crowdsourcing* en las empresas?
- ¿Cuáles son los factores clave que permiten la implementación del *Crowdsourcing* en las empresas?
- ¿Conoce algún caso de éxito en la implementación de *Crowdsourcing* en marketing que nos pueda comentar?
- ¿Cuál fue la clave del éxito en estos casos?

- ¿Cómo se da la comunicación entre las entidades de *Crowdsourcing* y una empresa o cliente?
- ¿Cómo describe a esos clientes que consumen servicios de *Crowdsourcing* o que estarían dispuestos a consumirlos?
- Respecto al método creativo, ¿Cómo recomienda hacer la selección de perfiles y la metodología de trabajo para implementar *Crowdsourcing*?
- ¿Es posible implementar el *Crowdsourcing* para implementar actividades de marketing?
- ¿Cree que las PYMES se verían beneficiadas en la implementación del *Crowdsourcing* para la solución de problemas internos?
- ¿Considera que una empresa Pyme puede adaptar este modelo de trabajo colaborativo?
- ¿Qué consejo le daría a una empresa que quiere implementar el *Crowdsourcing* para crear estrategias de marketing?
- ¿Cree que el mercado actual, está preparado para implementar una solución digital para aplicar *Crowdsourcing* en las PYMES?

En complemento, el esquema de entrevista para los líderes de las pymes debe contener preguntas en donde se validen principalmente el entendimiento de las necesidades de marketing de sus negocios, la importancia del ambiente digital, el interés por la validación de tácticas de marketing en el mercado, ejecución actual de actividades marketing en las empresas que lideran y las oportunidades que tienen sus negocios en actividades de marketing.

A continuación, se presenta el cuestionario para los líderes de las pymes:

b. Cuestionario Semi-Estructurado para Entrevista a líder de PYME

Objetivo de Entrevista: Comprobar si un líder de PYME ve una oportunidad de mejora para su empresa a través de *Crowdsourcing* aplicado al marketing y a partir de esto determinar los factores de decisión para su implementación

- ¿Hay alguna actividad para la cual no dispone de personal ni tiempo que le gustaría que fuera desarrollada por expertos?
- ¿Compartiría información estratégica de su negocio a una empresa de modelo colaborativo que le asegurará el cumplimiento de sus objetivos?
- ¿Hacen marketing en su empresa? ¿Qué hacen?
- Si no lo hacen, ¿Qué opina de que expertos en el área lo asesoren a través de una plataforma?
- Creería posible, ¿Qué una pyme pueda entregar la tarea de creación de un plan de marketing a un colectivo de profesionales?
- En sus costos de ventas y respecto a su margen operacional, ¿Considera viable incluir el pago a un tercero para que desarrolle todas las actividades de marketing con un retorno positivo para los resultados de su negocio?
- ¿Permitiría que una empresa de *Crowdsourcing* liderará la gerencia de su portafolio de productos?
- ¿Consideraría un atributo importante la oportunidad de empatizar con diferentes personas en canales digitales acerca de sus necesidades y con ellos construir una estrategia de producto basada en datos y tecnología de la información?
- ¿Considera viable que entre muchos profesionales en modelo *Crowdsourcing* le permitan crear la esencia de su marca y gestionarla con actividades de *branding*?

- ¿Qué tipo de actividades de marketing sería conveniente en función del valor para su negocio que una empresa con modelo colaborativo le pueda proveer?

Por último, en el grupo de expertos de pymes, se incluyen preguntas dirigidas en específico al líder del ministerio de tecnologías y comunicaciones:

- Cuéntenos brevemente, su experiencia trabajando con PYMES desde el ministerio de tecnologías
- ¿La entidad en donde trabaja tiene algún programa dirigido a fortalecer el marketing en las PYMES?
- ¿Qué servicios ofrecen con los programas Innpulsa y appsco para las pymes?
- ¿En qué temas de marketing se enfocan estos programas para las PYMES?
- ¿Tienen alguna clasificación para las pymes que atienden en el ministerio?
- Si es afirmativo, ¿Cuáles son las variables de clasificación de las pymes?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de marketing que tienen las pymes en Colombia?
- ¿Qué actividades de marketing cree que benefician más a una pyme y por qué?
- ¿Considera que para las pymes, es importante contar con una estrategia de transformación digital para su negocio?
- Desde su punto de vista, ¿cree que ayudar a una pyme en entender las necesidades de un determinado mercado puede ser un servicio de marketing relevante que les ayude en su desempeño?
- Nombre actividades de marketing en que las pymes pudieran incursionar como oportunidad para mejorar sus ventas.

4.4. Fase 4: Aplicación de Entrevistas, manejo de información, análisis de datos y la generación de resultados

Esta fase se desarrollará en los pasos descritos a continuación:

4.4.1. Primera consulta: Ejecución Inicial de Entrevistas

Ejecución de entrevista virtual aplicando cuestionarios semiestructurados diseñados en la fase 3 al foro de expertos en *Crowdsourcing*, líderes de pymes y líder del ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones desde donde se dirigen los programas del centro Innpulsa Colombia y Apps.co

4.4.2. Resultados preliminares y Constructo Inicial

El tratamiento de la información recolectada bajo las entrevistas inicia con la agrupación de respuestas para cada esquema de entrevista según población objetivo y para cada pregunta. Luego, la identificación de las respuestas a preguntas relacionadas directamente con las variables clave de la investigación, en donde se permitirá analizar conceptos relacionados a los factores claves para la implementación de *Crowdsourcing* para actividades de marketing en pymes. Para el análisis de datos, se revisan cada una de las respuestas, identificando percepciones, tendencias de opinión y los *insight* que los expertos valoran acerca de la aplicación consultada. Para esto, adicional a la agrupación de respuestas en Microsoft Excel, se utiliza el software Atlas TI en donde se podrá realizar un análisis exploratorio de palabras y el relacionamiento de las variables con la percepción a cada uno de los entrevistados.

Producto de esta primera consulta se estructura un constructo inicial, en el cual desde la investigación a las variables claves identificadas, se genera un objeto conceptual derivado de las respuestas obtenidas por parte de los expertos indagados en primera instancia.

4.4.3. Segunda Consulta: Validación de resultados de primera consulta

Realización de validación del constructo inicial de primera instancia, con las respuestas obtenidas y los resultados de la primera consulta, esta se ejecuta mediante una entrevista virtual realizada a personas del grupo inicial de expertos.

Para segunda consulta, se cuenta con un líder de pyme, Andrés Calvo y un experto en *Crowdsourcing*, Gergely Gcsanda; a quienes se les hace partícipes de la información recolectada y del concepto desarrollado a partir de la misma, con el fin de contar con una retroalimentación respecto a los resultados iniciales.

4.4.4. Generación de conclusiones y resultados finales de investigación

La generación de conclusiones y resultados se basa en la construcción de un concepto final desarrollado por la investigación, a partir de la validación de la información recolectada en función de las variables clave relacionadas con las hipótesis y las diferentes categorías generadas de las opiniones obtenidas por el foro de expertos, en las diferentes instancias enunciadas anteriormente. Logrando así, la validación de la relevancia para la implementación del *Crowdsourcing* de marketing en las pymes y los factores de decisión enunciados en las hipótesis de investigación para la implementación de esta práctica en las pymes.

Tabla 2

Lista de Palabras

Palabra	Largo	Frecuencia
crowdsourcing	13	215
empresa	7	108
marketing	9	83
problema	8	73
experiencia	11	67
plataforma	10	64
experto	7	58
modelo	6	54
trabajo	7	49
cliente	7	45
expertos	8	44
negocio	7	38
información	11	36
solución	8	28
tiempo	6	28
dinero	6	27
implementar	11	27
multitud	8	27
mercado	7	24

Nota: Elaboración Atlas Ti con información de entrevistas

Figura 2

Gráfica de distribución lista de palabras

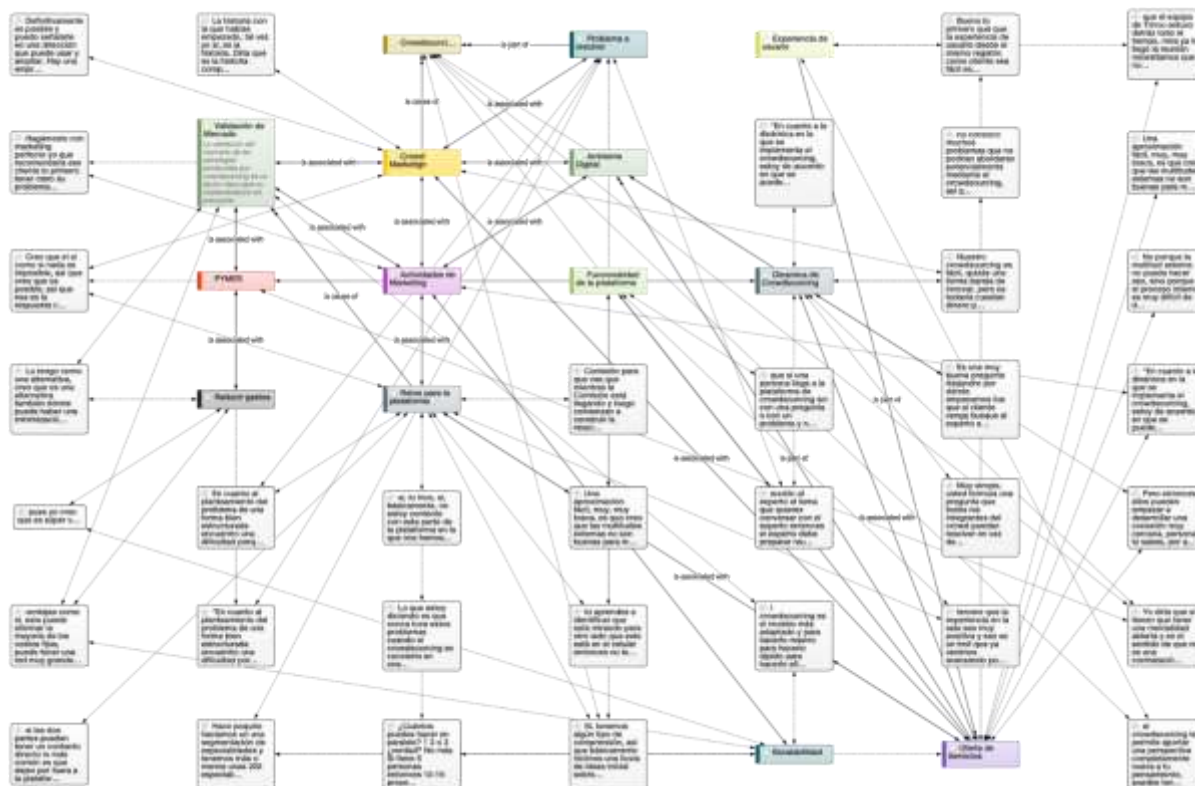


Nota: Elaboración propia con información de entrevistas

Resultados Análisis de Red

Figura 3

Gráfico de red



Nota: Elaborado por Atlas Ti con información de entrevistas

Tabla 3

Administración de códigos

Nombre	Grupos	Comentario
Actividades de Marketing	31 / 5	Oferta de servicios de la plataforma
Ambiente Digital	28 / 3	0
Crowd Marketing	8 / 6	0
Crowdsourcing	16 / 2	0
Dinamica de Crowdsourcing	7 / 1	0
Escalabilidad	10 / 1	0
Experiencia de usuario	3 / 1	0
Funcionalidad de la plataforma	9 / 1	0
Medio	17 / 0	0
Negativo	33 / 0	0
Oferta de Servicios	61 / 6	0
Positivo	59 / 0	0
Problema a resolver	10 / 2	0
PYMES	9 / 2	0
Reducir gastos	7 / 1	0
Retos para la plataforma	18 / 3	0
Validación de Mercado	65 / 4	La validación del mercado de las estrategias produ

Nota: Elaborado por Atlas Ti con información de entrevistas

En complemento, a partir de los resultados de análisis de red, evidencian como las variables objetivo de la investigación, entendidas como categorías, se relacionan con los atributos entendidos como segmentos en la tabla a continuación:

Tabla 4

Relacionamiento Variables y Atributos

Categorías	Segmentos
Necesidades	Problema
	Imaginación
	Investigación de Mercado
	Servicios de Agencia
Ambiente Digital	Comunicación y Experiencia
	Uso en empresas tecnológicamente avanzadas
	Plataforma Digital
	Interacciones entre Cliente y Comunidad
	Costos e Inversión
Validación del Mercado	Innovación
	Investigación y Desarrollo
	Adquirir Conocimiento

Nota: Elaboración propia con información de entrevistas

Resultados Análisis Sentimiento de Variables

En la tabla a continuación se presentan los resultados obtenidos de un análisis de sentimientos de los entrevistados respecto a las variables determinadas en la investigación.

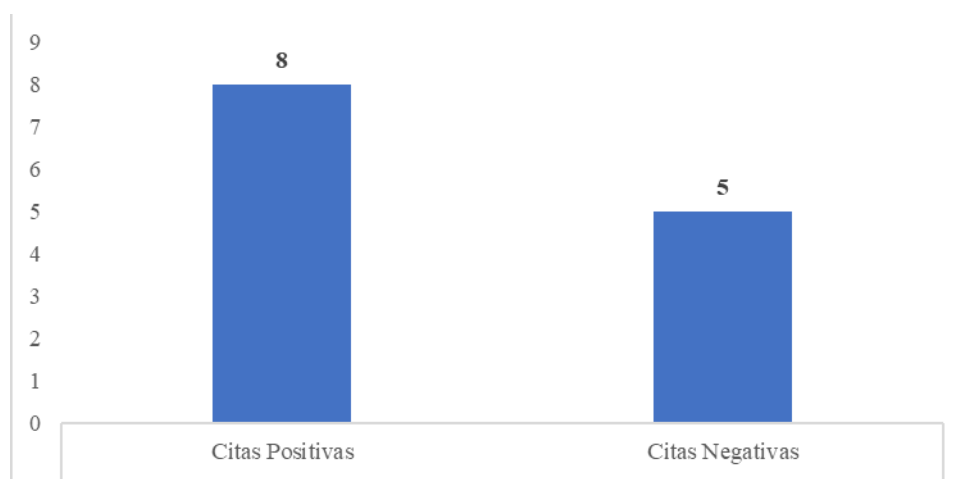
Tabla 5

Resultados de citas con sentimientos por variable

Variable	Cantidad de Citas por Tipo de Sentimiento	
	Positivo	Negativo
Necesidades	8	5
Ambiente Digital	10	2
Validación del Mercado	10	10

Nota: Elaboración propia con información suministrada por Atlas Ti de las entrevistas realizadas

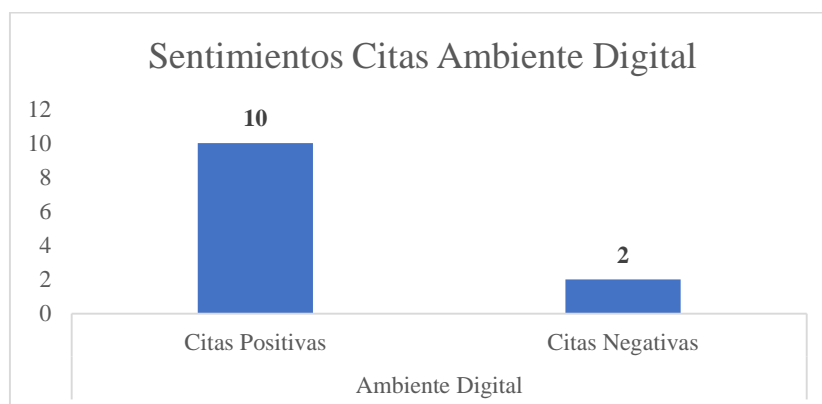
Entendimiento de Necesidades de Marketing

Figura 4*Necesidades*

Nota: Elaboración propia con información de entrevistas

Esta variable se valora más veces de forma positiva relacionada con 8 citas mientras existen 5 citas relacionadas con sentimientos negativos.

Ambiente Digital

Figura 5*Ambiente Digital*

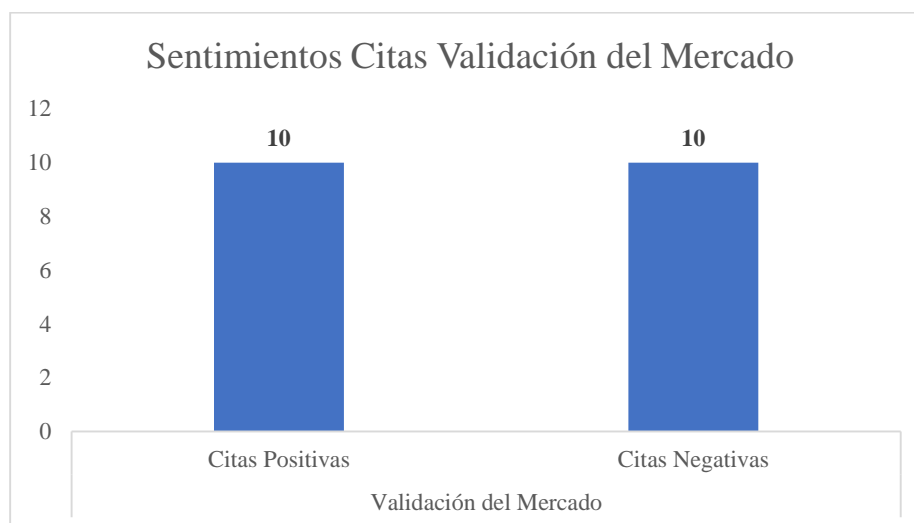
Nota: Elaboración propia con información de entrevistas

Esta variable se valora más veces de forma positiva, en donde 10 citas consideran positivo mientras de forma negativa 2 citas relacionadas

Validación de Mercado

Figura 6

Validación de Mercado



Nota: Elaboración por Atlas Ti con información de entrevistas

Esta variable se valora neutra debido a que cuenta con 10 citas con emociones positivas y 10 citas con emociones negativas.

5.2. Análisis general de resultados primera consulta

A partir de las entrevistas realizadas en la primera consulta al grupo de expertos y de los diferentes análisis de datos realizados anteriormente, a continuación, se estructura un análisis con los principales *insights* obtenidos:

5.2.1. Entendimiento de Necesidades

5.2.1.1. Necesidades y Servicios de Marketing de Pymes en Colombia

Marcela Acosta líder del programa SpinIT de Apps.co, programa de acompañamiento y aceleración para emprendimientos y pymes del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, entregó un punto de vista interesante desde su experiencia trabajando con cientos de pymes a lo largo de los últimos años.

Actualmente el MINTIC de Colombia se enfoca en fomentar el emprendimiento, para esto, incentivan la creación y desarrollo de empresas con un alto componente digital; para lo cual, cuentan con programas como “Innpulsa”, donde se acompaña a los emprendimientos por las diferentes etapas que presentan, desde ideación, prototipado, lanzamiento, crecimiento y consolidación y para los cuales trabajan en asesorías orientadas en fortalecer las debilidades del negocio en cada etapa. También tienen otro programa, llamado “SpinIT”, el cual tiene un enfoque de acelerador para el crecimiento de empresas, en donde prestan servicios orientados en investigación de mercados, captura de *insights* y desarrollo de nichos de mercado; para que, a partir de esto, las empresas puedan crecer. Estos programas buscan fortalecer las habilidades digitales en las pymes del país, en donde principalmente desarrollan la aplicación de actividades de marketing digital con el uso de tácticas como *inbound* marketing para que las empresas logren mejorar su desempeño respecto a su mercado objetivo.

En primer lugar, se reconoce que uno de los pilares fundamentales de los programas es el enfoque en marketing digital y la razón de este enfoque es porque se han dado cuenta que el marketing tradicional tiene un alto costo, lo cual para una Pyme no es nada conveniente. También destaca que el marketing digital es mucho más eficiente para obtener los resultados deseados rápidamente; de igual forma, se logra un gran aprovechamiento de las nuevas soluciones tecnológicas existentes en el mercado para tal fin. Con esto, el ministerio, busca desarrollar las capacidades de las empresas en cuanto a analítica de datos, automatización de marketing y mejorar el aprovechamiento de las redes sociales.

En cuanto a los servicios que ofrecen para las pymes se enfocan en un acompañamiento intensivo de asesoría y fortalecimiento de la empresa en puntos estratégicos para apoyar el éxito de la pyme, uno de esos enfoques de apoyo es el Marketing digital, ya que han visto como, con

inversiones pequeñas de 500.000 pesos, las Pymes empiezan a tener resultados considerables en ventas. Lo que buscan es que las pymes intenten integrar de forma exitosa prácticas de marketing digital mediante cursos y capacitaciones.

Los servicios de marketing digital se prestan a las empresas de forma evolutiva, dependiendo el crecimiento del negocio en sus habilidades para la adopción de nuevas tecnologías; inician en temas básicos, hasta llegar a temas mucho más profundos que estén en tendencia como lo es por ejemplo el *growth hacking*. De fondo, resaltan que lo que se busca es un crecimiento y competitividad sostenible de los negocios.

El ministerio clasifica las pymes en dos categorías las constituidas legalmente y las informales. En cuanto a las constituidas legalmente el criterio de segmentación es por número de ventas mensuales, crecimiento o tracción mes a mes. Por otro lado, si las empresas no se han formalizado la clasificación se hace mediante el estudio del desarrollo y validación de la idea en el mercado.

En cuanto a las necesidades de marketing de las pymes hace un fuerte énfasis en que eso depende del tipo de negocio, ya que puede ser B2B o B2C y esto cambia las necesidades de marketing. Resalta que las empresas B2C tienen por ejemplo necesidades enfocadas al *Brand awareness*, *influencer marketing* y buen diseño de piezas publicitarias y de comunicación. Por otro lado, la empresa B2B tiene, por ejemplo, requerimientos de marketing más corporativos de acceso a contactos, marketing de contenidos o *inbound marketing*, estrategias de publicidad en LinkedIn y relaciones públicas (PR).

Se resalta una falla común en casi todas las empresas y es entender su audiencia o público objetivo y cuáles son los puntos de contacto, eso hace que se malgasten recursos en estrategias de marketing que no son adecuadas, precisando que el consumidor tiene hoy unas exigencias particulares y muchas empresas no han logrado tener esto en cuenta, simplemente desarrollan temas sin conocer realmente a su consumidor; por lo cual, conocer en detalle las necesidades del consumidor, sus gustos, sus deseos, como interactúa, donde interactúa, se convierten en algo muy valioso; a partir de esto lo que se busca con los servicios de marketing ofrecidos por el ministerio, es que los nuevos emprendedores tengan esta habilidad y utilicen tácticas como el *inbound marketing* para cada vez ser más acertados.

En complemento, se enuncia que el beneficio que pueden tener las pymes por ejecutar actividades de marketing puede estar relacionado también con su tipo de negocio, si es B2B o B2C; en este aspecto lo clave, es definir los mecanismos adecuados para lograr realizar tácticas de marketing efectivas en función de sus necesidades particulares. En general, si las empresas pymes logran conocer mejor a su cliente, saber que necesita realmente, utilizar los canales más efectivos para interactuar con ellos y comprender los factores de decisión de compra, ya tendrán seguramente una mayor claridad de lo que se debe ofrecer para obtener un mejor desempeño.

A partir del análisis realizado, desde el ministerio se tiene la claridad que actualmente la transformación digital en una empresa es un deber ser, justamente por la situación que se está viviendo. En cierto punto, ya se considera normal que las empresas estén montadas en plataformas digitales, con procesos digitalizados y aprovechando todos los recursos que se disponen actualmente para esto

Por último, en la entrevista se considera acertado contar con un servicio de asesoría a las pymes para entender el mercado, ya que por su experiencia las pymes se equivocan mucho en este aspecto, no saben a quién dirigir sus esfuerzos de marketing, qué redes sociales usar, no generan contenido de valor y les hace falta una asesoría especializada en este aspecto.

5.2.1.2. *Crowdsourcing* como herramienta para el entendimiento de necesidades y solución de problemas en pymes

Dentro de los resultados encontrados en las entrevistas se evidencia como los expertos coincidieron en afirmar que el *Crowdsourcing* es una **herramienta** que permite la resolución de problemas de forma creativa, acelerada, escalable a un bajo costo para las empresas, mediante el uso de diferentes perspectivas o individuos de una comunidad. En cuanto a la utilización del modelo colaborativo, los expertos coinciden que se debe utilizar para la solución de cualquier tipo de problemas en las empresas, desde que estos estén bien definidos y acotados. Sin embargo, son claros en especificar que no lo recomiendan para solucionar problemas internos de las empresas ya que los problemas internos cuentan con información sensible y tienen un alto grado de complejidad y son difíciles de formular. Para una correcta implementación del modelo colaborativo la clave principal es tener claridad del objetivo que se quiere lograr, seguido de una

planeación y estructuración estricta de cómo van a intervenir las partes, comunidad y cliente. Dejar claro cómo se va a beneficiar cada una de las partes involucradas en el proyecto y tener una comunicación constante y precisa con los participantes. Por último, definir y entender el perfil de la comunidad que va a participar en la solución ya que dependiendo de la metodología puede ser totalmente abierto o cerrado a ciertos perfiles.

En contraste, los líderes de las pymes entrevistados evidencian que aún no se conoce en forma precisa la existencia de estos modelos colaborativos como lo es el *Crowdsourcing* y por ende no se logran precisar los beneficios que esto podría traer para las empresas. De forma general, los líderes entrevistados encontraron interesante el aporte que el *Crowdsourcing* puede generar para su negocio, principalmente con el aporte de expertos en marketing que puedan soportar la ejecución de múltiples tareas operativas del mismo, no tanto actividades que tuvieran un componente más estratégico que pueda potenciar las empresas de una forma diferente. Asimismo, existe una disposición al intercambio de información, como lo son recomendaciones para el negocio, esto relacionado con una variable, la cual se podría precisar como el ambiente o lugar de trabajo de la empresa, por ejemplo oficinas colaborativas, en donde se propicia más el compartir información de los negocios y buenas prácticas, sin embargo no se encuentra mucha apertura a entregar información sensible de la estrategia de la empresa, en donde reconocen que en el mercado colombiano existe un alto riesgo de competencia desleal y por ende para que el *Crowdsourcing* funcione adecuadamente, se debe contar con acuerdos formales de confidencialidad.

5.2.1.3. Funcionalidad del *Crowdsourcing* para actividades de marketing

El contexto actual de las empresas en actividades relacionadas con marketing muestra que dichas empresas ejecutan temas muy puntuales dependiendo de sus necesidades específicas, en donde las empresas con más trayectoria y reconocieron no ejecutar actividades de marketing, las empresas nuevas ejecutan actividades básicas y las de modelo *Business to Business* no ven muy necesario el marketing para su empresa debido al tipo de relacionamiento. Con esto, los entrevistados resaltaron que las principales actividades de marketing que ejecutan actualmente en sus empresas están relacionadas con la gestión de marca, gestión de redes sociales y marketing digital como (*inbound* marketing y SEO).

En complemento, los resultados enuncian que es viable utilizar *Crowdsourcing* para desarrollar actividades de marketing, se considera que es muy aplicable realizarlo en estudios de

mercado y diferentes actividades de marketing; la forma en que los expertos recomiendan hacerlo es romper las tareas de marketing en secciones y problemas específicos para que la comunidad los resuelva. Incluso se resalta un ejemplo de la plataforma MINDSUMA que usa miles de participantes para hacer estudios de mercado y generar recomendaciones para estrategias de marketing; adicional se compartieron ejemplos concretos en donde se evidenciaba que haciendo uso de la comunidad pudieron llevar a cabo activaciones puntuales en donde según uno de los expertos se lograron mejores resultados que con la agencia de marketing contratada, los ejemplos puntuales fueron relacionados a temas de recolección de información de cliente o estudios de mercado, activaciones de marca a nivel digital y uso de la comunidad para promoción en punto de venta. En estos casos fue muy importante definir muy bien el problema y tener claro el objetivo que se quería lograr antes de llegar a la comunidad para resolver el problema, definir muy bien qué tipo de perfiles van a participar en la comunidad y tener una excelente comunicación con todas las partes involucradas.

Adicional los líderes de las empresas consideran que el modelo de *Crowdsourcing* enfocado en actividades de marketing puede generar valor en temas relacionados con diseño y publicidad, comunicación de campañas, investigación de producto, *e-commerce*, marketing digital, experiencia de clientes, atención de peticiones, quejas y reclamos y gestión de contactos y aliados del negocio.

5.2.2. Ambiente digital en la implementación de *Crowdsourcing*

5.2.2.1. Habilidades de tecnología en pymes

El mercado actual está preparado a nivel tecnológico para que las PYMES implanten el *Crowdsourcing*, sin embargo, la mayor dificultad se encuentra en las mismas PYMES ya que consideran que su tamaño es un impedimento para aplicarlo, podría ser más adecuado para las medianas empresas, debido a que no todas las industrias están listas para hacerlo por lo que sería recomendable enfocarse en ciertos nichos o industrias. Por último, les preocupa la mentalidad de la PYME y la desconfianza que tienen hacia este tipo de iniciativas y al hecho de compartir sus problemas e información con una comunidad, por lo que consideran que se debe hacer pedagogía

al respecto para intentar abrir un poco la mentalidad a las soluciones innovadoras y el uso de la tecnología.

5.2.2.2. Adaptabilidad de pymes al modelo colaborativo

Referente a las PYMES los expertos son muy cautelosos, reconocen que puede que se vean beneficiadas de implementar el *Crowdsourcing*, sin embargo, consideran que al ser pequeñas empresas el proceso de implementación puede que no sea tan fácil. Por otro lado, mencionan que las PYMES no son empresas abiertas a solucionar sus problemas con otras personas y que no tienen una mentalidad de apertura, sin embargo, con la transformación digital generada a raíz de la pandemia puede que tengan que cambiar su mentalidad. También creen que para que las PYME se logre adaptar al modelo de *Crowdsourcing*, deben dar unas condiciones específicas como por ejemplo formar conglomerados de empresas para que se pueda lograr una comunidad grande y que no les salga tan costoso, por otro lado, consideran que las empresas que más se adaptan al modelo son las medianas y no tanto a las pequeñas y por último es necesario un cambio de mentalidad por parte de las PYMES para tener una mayor apertura a soluciones externas.

5.2.2.3. Tipo de negocio y apertura tecnológica para la implementación de *Crowdsourcing*

Las respuestas tuvieron dos variables fundamentales la primera variable es la trayectoria de las empresas, si son nuevas empresas o empresas con más trayectoria; la segunda variable es el tipo de negocio *Business to Business* o *Business to Customer*.

Acerca de los tipos de negocio que podrían usar servicios de *Crowdsourcing*, el enfoque se da en empresas con una alta apertura tecnológica, que tienen interés e invierten recursos en innovación e investigación. También dentro de las entidades usuarias se encuentran empresas que quieren soluciones rápidas a un bajo costo como *Start Ups* y empresas que quieran disponer de una gran cantidad de trabajadores a un bajo costo como por ejemplo *call centers*; y respecto a la conformación de la comunidad para la solución del problema logramos identificar dos grandes vertientes, por un lado, cuando la comunidad se usa para generación de ideas y cuando la comunidad se usa para la realización en masa de tareas. Por un lado, cuando lo que se necesita es una solución innovadora la selección de perfiles debe dejarse abierta, los expertos lo recomiendan así ya que la solución a un problema puede llegar desde cualquier perspectiva sin importar su profesión o actividad y esta es la razón fundamental para que se logren ideas únicas. Por otro lado,

cuando el objetivo es la realización de tareas en masa o a escala el proceso de selección de los perfiles se hace de forma diferente, en este caso si se debe estructurar un modelo en donde se definan los perfiles que pueden aportar más para cada proyecto, pero normalmente estos perfiles pre-seleccionados terminan por evolucionar durante la ejecución del proyecto y un proceso de pivote para dar con la segmentación adecuada de perfiles.

5.2.2.4. La inversión del *Crowdsourcing* en pymes

Los líderes de las empresas consideran viable asumir el costo por la implementación de una plataforma digital para el desarrollo de las actividades de *Crowdsourcing* enfocado en marketing, esto depende en parte de la situación económica del país y de los presupuestos de ventas del negocio. Sin embargo, resaltan que es necesario precisar que los resultados deben ser medibles con indicadores claros, permitiendo así cuantificar en términos de resultados la relación costo – beneficio. Adicional, que los pagos por los servicios, pueden ser variables e ir relacionados con el cumplimiento de los objetivos y resultados de desempeño propuestos para el negocio por la adopción de este modelo colaborativo.

5.2.3. Validación de mercado de las tácticas generadas mediante *Crowdsourcing*

5.2.3.1. Tácticas creadas por el mercado

En cuanto a las tácticas generadas mediante la herramienta de *Crowdsourcing* los expertos coinciden en que son muy útiles para el desarrollo actividades de marketing masivas de forma ágil y eficiente, ya que, al involucrar a multitudes relacionadas con su actividad económica, permiten conocer la opinión de su público, validar ideas, entender mercados e iterar con diferentes actividades de marketing para alcanzar mejores resultados.

En cuanto a entender la opinión de su público y validar ideas el experto en *Crowdsourcing* Gergely Csanda, director Marketing para la plataforma de *Crowdsourcing* Talentuno, explica mediante un ejercicio de la vida real implementado en su empresa, cómo, mediante su comunidad de reclutadores desarrollaron una actividad de marketing para: Validar la mejor estrategia para mejorar el reconocimiento de su marca y posteriormente aplicarla haciendo uso de su comunidad para comunicarla a sus clientes. Los resultados fueron excelentes, mediante una votación en la

que participaron cerca de 3000 personas, se seleccionó la estrategia de comunicación propuesta por uno de los integrantes de su comunidad, posteriormente la comunidad que ya se sentía parte de la estrategia, se encargaron de comunicarla. Los resultados fueron excepcionales, según el experto rompió récord histórico en postulación de nuevos candidatos y la base de reclutadores aumento en un 200% en Hungría y Polonia.

Algo similar sucedió en CÍVICO empresa de *Crowdsourcing* en donde trabaja la experta en *Crowdsourcing* Angie Medina, en donde se realizó un estudio comparativo de una misma actividad de marketing desarrollada en dos fases. En la primera fase fue contratada una agencia de publicidad, se buscaba llegar a los establecimientos comerciales de la ciudad de Bogotá y promover la plataforma de CIVICO e intentar cerrar la mayor cantidad de inscripciones posibles. La segunda fase se desarrolló con el mismo objetivo, pero esta vez no se contrató a una agencia de publicidad, la actividad fue desarrollada por la comunidad de *Crowdsourcing* construida previamente por CÍVICO para la recolección de información de los establecimientos comerciales.

Los resultados fueron significativamente diferentes, mientras que, por un lado, la agencia de publicidad representó un alto costo, los empleados contratados por la agencia para el desarrollo de esta tarea no representaron bien la marca y los resultados no fueron los esperados, un 50% por debajo según, Angie Medina. De forma contraria, al desarrollar la actividad con la comunidad de CÍVICO, la experta reconoce que los resultados fueron mejores, superando la meta de suscripciones en 200%, atribuye este éxito al conocimiento de la comunidad sobre la marca y la cercanía, además el costo de la estrategia fue un 70% menor al generado por la agencia de publicidad.

Por otro lado, el experto de *Crowdsourcing* Eugiene Ivanov, explica con un caso práctico como la empresa de MindSuma ayuda a empresas como C-space a complementar y desarrollar la investigación al consumidor mediante el *Crowdsourcing*. Usan esta plataforma como una manera de detectar opiniones diferentes sobre un problema o encontrar soluciones creativas y perspectivas frescas para problemas de marketing. Se resalta que, en este caso, la empresa C-space logró encontrar soluciones innovadoras a problemas de marketing que realmente no habían podido resolver dentro de su equipo y que al ser soportadas por una comunidad de miles de personas tienen un mayor valor porque de cierta forma la aprobación de esta comunidad es una validación de

mercado previa que permite depurar riesgos y sobre costos que se tenían implementado ideas que no han tenido este tipo de validación antes de salir a mercado.

Por último, los líderes de las Pymes concuerdan que es valioso contar con la ayuda de profesionales expertos en las diferentes áreas del marketing en una comunidad a su servicio ya que de cierta forma, esto les genera confianza en que su aporte a la empresa está sustentado en una experiencia de mercado previa la cual es muy probable que ellos no tengan y requieran para mejorar sus resultados.

5.2.3.2. Experiencia y recomendaciones como un atributo de decisión

Las recomendaciones son un atributo importante para la implementación de la herramienta de *Crowdsourcing* para la solución de problemas de marketing, es importante tener buena experiencia sin entender cómo funciona el *Crowdsourcing* en general para luego ser implementado en marketing. Por otro lado, los expertos consideran que se debería crear una serie de soluciones iniciales o portafolio de soluciones atendidos por la comunidad y ver cómo responden los clientes, para esto es muy importante elegir muy bien la comunidad en la cual consideran debe participar expertos en la materia debido a que esto impacta altamente en la experiencia de las empresas que contraten los servicios.

Relacionado a la experiencia, se encuentra la comunicación para la cual los expertos coincidieron en que es muy importante que se dé de forma clara y efectiva. Desde el primer contacto tanto el cliente como la comunidad deben tener claridad de cómo se van a beneficiar y cuál va a ser su rol en cada proyecto. Esta comunicación debe llevarse a cabo mediante cualquier medio, preferiblemente digital como: correo electrónico, página web o aplicación, de tal forma de que todo quede claro y se pueda tener una trazabilidad de la comunicación para que al final se pueda tener un buen resultado

A partir de los resultados evidenciados anteriormente, la investigación desarrolla a continuación el constructo inicial a partir del análisis de resultados obtenidos en primera consulta:

5.3. Constructo Inicial de Investigación:

Los resultados de investigación obtenidos a partir de la primera consulta permiten desarrollar una idea conceptual referente al valor que las prácticas de *Crowdsourcing* para desarrollar actividades de marketing en las pymes; su aplicabilidad y los diferentes factores evaluados en la investigación que permitirán que un líder de una pyme decida, si realmente puede adoptar la práctica de *Crowdsourcing* para desarrollar actividades de marketing en su negocio.

Con esto, los resultados iniciales, permiten a la investigación generar 10 ideas clave obtenidas a partir de la primera consulta:

1. El modelo *Crowdsourcing* puede ser de gran utilidad para la solución de problemas, sin embargo, es fundamental que exista una fase de comprensión detallada de la causa raíz de los problemas y las necesidades específicas del negocio, permitiendo así, contar con un problema correctamente acotado y lo cual asegurará tener un enfoque adecuado de la solución.

2. Para que, en primera instancia, el modelo de *Crowdsourcing* sea adoptado para la ejecución de prácticas de marketing en las pymes, deben prevalecer los conceptos de sencillez, viabilidad operativa y funcionalidad respecto al tipo de negocio.

3. El ambiente digital es un factor clave de decisión para implementar *Crowdsourcing* para marketing en las pymes pues trae beneficios en cuanto a uso de analítica de datos, identificación clara de necesidades, comunicación asertiva y logro de objetivos de impacto para la rentabilidad del negocio.

4. El ambiente digital facilita la entrega de soluciones y la ejecución de actividades de marketing; sin embargo, su relevancia para la implementación se determina por la capacidad de la empresa para la adopción de nuevas tecnologías y las habilidades del líder del negocio para lograr una transformación digital en su negocio.

5. La validación del mercado que respalda el *Crowdsourcing* permite generar ideas, actividades con mejores resultados y ser más potentes en comparación a las que son desarrolladas por equipos internos en las pymes. Debido a que se sustentan en el poder de innovación y eficacia de ejecución de una comunidad de cientos o miles de personas, lo que les da un alcance mayor al que las pymes tienen por su naturaleza, permitiéndoles validar rápidamente con el mercado,

lanzamientos, innovaciones y realizar tareas masivas de forma eficiente, que no podrían ser desarrolladas de otra forma.

6. La forma de relacionamiento que tengan las pymes con sus clientes sea B2B o B2C, puede generar unas necesidades específicas de marketing para el negocio, lo cual también, puede determinar la forma de aplicabilidad del modelo *Crowdsourcing* y la ejecución de diferentes tipos de tácticas de marketing requeridas.

7. La apertura tecnológica de una empresa incide también en su capacidad para adoptar estos tipos de modelos colaborativos, en donde, para una *start up* puede existir mayor apertura que para una empresa tradicional a tomar la decisión de convocar multitudes para la ejecución de tareas de marketing como por ejemplo una investigación de mercados.

8. La adaptabilidad de las pymes a estos modelos colaborativos puede ser muy compleja, sin embargo, la existencia de agrupaciones empresariales de pymes puede facilitar su adaptabilidad al *Crowdsourcing*, pues en estas se tiende a compartir buenas prácticas, buscan que el grupo sea cada vez más competitivo y esté siempre a la vanguardia; incluso, según el tipo de conglomerado, se permite buscar ahorros comunes generados por compartir costos en la implementación de ideas novedosas.

9. Entre más empresas empiecen a recomendar y compartir su experiencia satisfactoria, por la implementación del *Crowdsourcing* para actividades de marketing, más empresas pymes, empezarán a adoptar esta práctica; siendo la recomendación un atributo clave a controlar por quién ofrecen la herramienta con el modelo colaborativo a estos tipos de negocio.

10. Para las pymes es viable económicamente implementar *Crowdsourcing* para actividades de marketing, pues les permite trabajar estos temas con un modelo de costos dinámico, en donde prácticas como el marketing digital abren nuevas oportunidades para mejorar el desempeño del negocio y el cumplimiento de los objetivos propuestos por las soluciones recibidas por las multitudes.

5.4. Resultados Segunda Consulta: Validación de Constructo Inicial con expertos

La investigación realizó una validación final con algunos expertos del grupo de personas entrevistadas en la primera consulta, en donde se les presentaron los resultados y el constructo inicial obtenido por la investigación.

En primer lugar, se contó con la validación de Andrés Calvo, líder de pyme, el cual expresó su conformidad respecto a los resultados obtenidos en la primera consulta con el grupo de expertos, resalta la claridad de la investigación desarrollada y el valioso aporte obtenido desde la perspectiva de diferentes personas, con diferentes experiencias y conocimientos; igualmente, encontró muy valioso contar con puntos de vista de líderes de diferentes tipos de empresa que con sus aportes pudieron evidenciar diversidad por la naturaleza de sus empresas pero puntos comunes que se convierten en oportunidades de marketing a aprovechar; en complemento, resalta el interés por aprender de los expertos en *Crowdsourcing* y contar con conceptos prácticos y aplicados a su negocio. De igual forma, resalto como muy valioso el acercamiento realizado con el MINTIC debido a que desde su punto de vista, el ministerio tiene un amplio conocimiento del entorno de las pymes en el país, conoce sus necesidades y con los diferentes programas que han venido trabajando buscan mejorar la competitividad del país; en este punto resalta que desde estos programas se fortalece y motiva el emprendimiento y esto ha permitido crear redes empresariales que antes no existían en el país, donde con modelos cooperativos se viene impulsando que más personas desarrollen sus ideas y logren aportar al sistema productivo, el cual, desde su punto de vista, tiene un reto muy importante a nivel tecnológico y en donde todavía existen muchas restricciones de recursos para obtener mejores resultados.

Respecto al constructo, se identifica con las diferentes ideas expresadas por parte de la investigación, resaltando su aceptación con los factores claves de decisión revisados y en donde él

cómo líder de empresa, tendría en cuenta diferentes atributos para implementar el *Crowdsourcing* para el desarrollo de actividades de marketing para su negocio.

De forma general, concuerda que cada empresa tiene su necesidad particular y para ello el modelo debe lograr acercarse con una oferta simple e iniciar a conocer los detalles de cada negocio, en donde de nuevo resalta la importancia de entender el tipo de negocio B2B o B2C los cuales tienen requerimientos específicos. Agrega la importancia de la simplicidad en la oferta y la forma de acercarse a los líderes, pues muchas veces en las pymes no se tiene todo el tiempo que se quisiera tener; en donde para esto resalta un gran beneficio el uso de tecnología y entender esto como una herramienta; sin embargo, es contundente en aclarar que esto debe venir acompañado claramente por una capacidad del negocio de trabajar con todas las nuevas tecnologías, con un enfoque más digital y con modelos de analítica que permitan sacar un mayor provecho de lo que se pueda obtener para el negocio por el *Crowdsourcing*. Considera que adicional a la posibilidad económica que se refleja tienen las pymes para implementar *Crowdsourcing* por los beneficios en ahorro de gastos de marketing, es clave entender los recursos que tiene cada negocio, pues muchas de las pymes realmente tienen que priorizar todo y escoger que pueden hacer ya para trabajar en mínimo viable y que puede ser bueno para mejorar mañana, y ahí él considera que empresas de mayor tamaño pueden tener una mejor ventaja para la disposición de recursos necesarios para el modelo. Adicional, se evidencia el interés en el resultado del factor de las recomendaciones para que una empresa adopte este modelo, pues es cierto que cada vez más se vive del “voz a voz” y es muy común que las empresas adopten nuevas tendencias por lo que alguien les recomienda y también por buscar estar a la vanguardia, podría ser interesante encontrar espacios para que con influenciadores se pueda desarrollar más la idea, comunicarla a muchos líderes de empresa y así ayudar a que el modelo penetre más en el mundo de las pymes; en esta parte vuelve y resalta, que

de fondo, es fundamental conocer los negocio y sus necesidades en particular, para que el *Crowdsourcing* en actividades de marketing ofrezca soluciones reales y tenga una implementación exitosa en las pymes de Colombia.

En segundo lugar, se contó con la validación de Gergely Csanda, experto en *Crowdsourcing* en donde, esté encontró muy positivos los resultados obtenidos, orientando sus conclusiones adicionales en dos aspectos fundamentales para asegurar el éxito del modelo colaborativo en actividades de marketing para pymes: El modelo de *Crowdsourcing* de marketing para pymes y la validación de mercado de las necesidades de las pymes.

Respecto al modelo de *Crowdsourcing* para marketing para pymes, el experto considera que es clave definir un modelo de incentivos flexible, que según la necesidad de la pyme, permita contar con expertos que puedan desarrollar los proyectos de forma competitiva, asegurando la calidad en la ejecución de la actividad de marketing, el nivel de profesionalismo y la garantía de que el mejor experto es quién lo va a ejecutar. De igual forma y según la necesidad lo requiera, un modelo cooperativo, que permita a varios expertos agruparse para un objetivo común para así obtener los resultados requeridos. Luego de esto, el experto evidencia un riesgo de monetización del modelo, generado por el posible vínculo que se puede generar entre los expertos y los líderes de las pymes, los cuales podrían empezar a contratarlos directamente y dejar por fuera la plataforma. Adicional, enuncia que, si bien el ambiente digital en principio es un factor importante para la implementación del modelo en pymes, se considere, una forma alternativa de comercialización, con canales directos y atención personalizada para ofrecer los servicios colaborativos de marketing a las pymes. Esto porque considera que para llegar a este tipo de empresas seguramente existirán dificultades relacionadas a su falta de costumbre en ambientes digitales y esto puede afectar el crecimiento del modelo colaborativo.

Relacionado a las necesidades que debe cubrir el *crowdsourcing*, el experto considera que es difícil que las pymes lleguen con un problema claro y una necesidad específica de marketing definida por ellos mismos para ser resuelta, para lo cual, a partir de los resultados, el experto recomienda que la necesidad de las pymes debería ser descubierta en una fase de diagnóstico inicial detallado utilizando diferentes herramientas, como por ejemplo una serie de preguntas estructuradas o actividades de exploración que permitan determinar el problema real de la empresa, sus causas relacionadas y a partir de esto llevar a una determinada solución, con esta posible solución propuesta, relacionar las posibles actividades de marketing y los expertos mejor calificados para su ejecución. Para lo anterior, el experto resalta como muy importante contar con una validación detallada de las necesidades de marketing de las pymes para establecer un enfoque de servicios, actividades y perfiles de expertos requeridos, para esto, recomienda ofrecer, en un inicio, los tres principales servicios de marketing que tengan más demanda en el entorno de las pymes y luego, a partir del crecimiento de la demanda, de la comunidad de expertos y la validación, ir ampliando el portafolio, lo cual también ayudará al modelo de la plataforma para ir aprendiendo, iterando y entendiendo las necesidades reales de marketing que presentan las pymes en sus determinadas industrias, escalando más servicios y posicionándose como una solución efectiva para las empresas pyme.

6. Conclusiones

En conclusión, a partir del análisis de resultados obtenidos y en cumplimiento con el objetivo general de esta investigación, se aceptan las hipótesis formuladas, determinando que el entendimiento de las necesidades de marketing de las pymes, el ambiente digital y la validación del mercado de prácticas de marketing generadas, son factores clave para determinar la manera en que se permita usar el *Crowdsourcing* como herramienta digital de marketing en las pymes en Colombia.

Resaltando que, en primer lugar, entender las necesidades de marketing según el enfoque de mercado de las pymes, como se pudo evidenciar, es un factor clave para la implementación del *Crowdsourcing*, destacando, una clara diferenciación de necesidades y requerimientos dividida en dos tipos de negocio de pymes, B2B y B2C, en donde la validación y entendimiento de necesidades, permite enfocar la solución a un asesoramiento en entendimiento del mercado objetivo y la capacidad real de la empresa para satisfacerlo.

El segundo factor clave, consiste en el ambiente digital, para el cual los expertos y los líderes de pymes reconocen que la tecnología ya está dada y lista para implementar, o en el mejor de los casos, las empresas ya tienen una estrategia basada en tecnología y datos; por ende, esto facilita que contar con una herramienta digital permita la implementación de *Crowdsourcing* para actividades de marketing; sin embargo, la implementación exitosa depende en gran parte de la visión de los líderes del negocio y los recursos destinados que para tal fin la empresa posea. A esto se agrega un atributo muy importante en el resultado para el hecho de ambiente digital, el cual es muy importante para asegurar la ejecución, en donde, este atributo consiste en la mentalidad de los líderes de las pymes, debido a que este modelo reta la capacidad de decisión de los líderes de

empresa para salir a buscar soluciones de marketing en plataformas tecnológicas con terceros, para lo cual se reta el pensamiento tradicional, donde se resalta que estas actividades de marketing de las empresas que lideran, fácilmente las pueden hacer ellos mismos al interior de sus organizaciones, sin contar con la existencia de riesgos como fuga de información y competencia desleal.

En complemento, una solución digital para implementar *Crowdsourcing* en actividades de marketing permite un mejor enfoque en las actividades a realizar, de una forma concreta y limitada, recomendando, en algún punto, con datos, validar la usabilidad y efectividad de su aplicación como acción de marketing para las necesidades de las pymes.

El tercer y último factor, es la validación del mercado a las tácticas producidas por *Crowdsourcing*, en donde, se evidencian los beneficios de utilizar este modelo para la generación y validación de ideas, para la exploración, investigación y análisis de mercado y en general para la ejecución de actividades operativas que requieren ser realizadas de forma masiva, generando como beneficios principales posibles innovaciones de producto e incluso ideas de negocio lo cual permitirá generar innovación en las empresas.

Igualmente, la validación de mercado de las actividades de marketing propuestas por la comunidad de la plataforma es considerara importante ya que al crear tácticas de marketing previamente validadas por expertos o grupos de personas cercanas a la industria se logra tener una opinión validada previamente por un amplio número de personas, lo que da tranquilidad al líder de la pyme de tener un enfoque sustentando por la experiencia y opinión de valor, la cual sería muy compleja lograr con los recursos económicos y humanos de una pyme.

En complemento a lo anterior, a continuación, la investigación se permite determinar como conclusión, un constructo final del tema de investigación desarrollado:

1. El modelo *Crowdsourcing* puede ser de gran utilidad para la solución de problemas, sin embargo, es fundamental que exista una fase de comprensión detallada de la causa raíz de los problemas y las necesidades específicas del negocio, permitiendo así, contar con un problema correctamente acotado y lo cual asegurará tener un enfoque adecuado de la solución.

2. Para que, en primera instancia, el modelo de *Crowdsourcing* sea adoptado para la ejecución de prácticas de marketing en las pymes, deben prevalecer los conceptos de sencillez, viabilidad operativa y funcionalidad respecto al tipo de negocio.

3. El ambiente digital es un factor clave de decisión para implementar *Crowdsourcing* para marketing en las pymes pues trae beneficios en cuanto a uso de analítica de datos, identificación clara de necesidades, comunicación asertiva y logro de objetivos de impacto para la rentabilidad del negocio.

4. El ambiente digital facilita la entrega de soluciones y la ejecución de actividades de marketing; sin embargo, su relevancia para la implementación se determina por la capacidad de la empresa para la adopción de nuevas tecnologías y las habilidades del líder del negocio para lograr una transformación digital en su negocio.

5. La validación del mercado que respalda el *Crowdsourcing* permite generar ideas, actividades con mejores resultados y ser más potentes en comparación a las que son desarrolladas por equipos internos en las pymes. Debido a que se sustentan en el poder de innovación y eficacia de ejecución de una comunidad de cientos o miles de personas, lo que les da un alcance mayor al que las pymes tienen por su naturaleza, permitiéndoles validar

rápidamente con el mercado, lanzamientos, innovaciones y realizar tareas masivas de forma eficiente, que no podrían ser desarrolladas de otra forma.

6. La forma de relacionamiento que tengan las pymes con sus clientes sea B2B o B2C, puede generar unas necesidades específicas de marketing para el negocio, lo cual también, puede determinar la forma de aplicabilidad del modelo *Crowdsourcing* y la ejecución de diferentes tipos de tácticas de marketing requeridas.

7. La apertura tecnológica de una empresa incide también en su capacidad para adoptar estos tipos de modelos colaborativos, en donde, para una *start up* puede existir mayor apertura que para una empresa tradicional a tomar la decisión de convocar multitudes para la ejecución de tareas de marketing como por ejemplo una investigación de mercados.

8. La adaptabilidad de las pymes a estos modelos colaborativos puede ser muy compleja, sin embargo, la existencia de agrupaciones empresariales de pymes puede facilitar su adaptabilidad al *Crowdsourcing*, pues en estas se tiende a compartir buenas prácticas, buscan que el grupo sea cada vez más competitivo y esté siempre a la vanguardia; incluso, según el tipo de conglomerado, se permite buscar ahorros comunes generados por compartir costos en la implementación de ideas novedosas.

9. Entre más empresas empiecen a recomendar y compartir su experiencia satisfactoria, por la implementación del *Crowdsourcing* para actividades de marketing, más empresas pymes, empezarán a adoptar esta práctica; siendo la recomendación un atributo clave a controlar por quién ofrecen la herramienta con el modelo colaborativo a estos tipos de negocio.

10. Para las pymes es viable económicamente implementar *Crowdsourcing* para actividades de marketing, pues les permite trabajar estos temas con un modelo de costos dinámico, en donde prácticas como el marketing digital abren nuevas oportunidades para mejorar el desempeño del negocio y el cumplimiento de los objetivos propuestos por las soluciones recibidas por las multitudes.

11. La capacidad operativa del negocio en cuanto a los recursos disponibles para ejecutar actividades de marketing es algo que se debe poder analizar detalladamente en la fase de diagnóstico para así mismo poder ofrecer soluciones con tácticas de marketing viables de implementación respecto al contexto real del negocio

12. Al ser el *Crowdsourcing* un modelo basado en un ambiente de tecnología sería valioso considerar la aplicación de tácticas de marketing digital para posicionarle como una práctica útil de gestión empresarial que permita mejorar el desempeño, utilizando por ejemplo la analítica de datos, análisis de interacciones, el “voz a voz” e influencia en redes sociales y la gestión de comunidades empresariales del país.

13. El enfoque del *Crowdsourcing* para la implementación de actividades de Marketing digital en las pymes debe plantearse en dos fases, en primer lugar, un enfoque colaborativo para la creación de tácticas digitales creativas mediante la comunidad y en segundo lugar una fase competitiva de *Crowdsourcing* para la ejecución de la actividad a nivel digital.

14. Se considera un factor crítico de la herramienta digital la comunicación entre la comunidad y la pyme y se debe tener en cuenta, que si estos se comunican directamente la plataforma puede perder su valor como ente intermediador para la realización de actividades de marketing en las pymes.

Asimismo, en línea con los objetivos específicos de la investigación, se encontró que las pymes ejecutan actividades muy específicas de marketing dependiendo de sus necesidades inmediatas, las cuales están dadas fundamentalmente por su tipo de negocio, esto permitió verificar que por lo general, las empresas pyme no acostumbran a ejecutar actividades basadas en un plan de marketing, para lo cual según la necesidad puntual que exista, han desarrollado temas específicos como por ejemplo los que están relacionados con la gestión de marca, gestión de redes sociales y marketing digital como (*inbound* marketing y SEO). Adicional, se identificó que existen oportunidades de ejecución de tácticas de marketing para las pymes en Colombia en temas de diseño y publicidad, comunicación de campañas, investigación de producto, *e-commerce*, marketing digital, experiencia de clientes, atención de peticiones, quejas y reclamos y gestión de contactos y aliados del negocio;

En complemento, para lograr implementar una plataforma de *Crowdsourcing* para actividades de marketing se deben tener en cuenta aspectos fundamentales para que la metodología pueda aplicarse de forma eficiente y genere los resultados deseados para las empresas. Según el estudio realizado con los expertos en *Crowdsourcing* y los líderes de empresas PYMEs se deben cumplir con los siguientes lineamientos para garantizar el éxito de una posible solución digital para crowdmarketing:

1. Solución acotada de problemas de Marketing

La clave del éxito en la implementación del *Crowdsourcing* es la correcta definición del problema a solucionar. En este caso es conveniente formular el problema como pregunta bien acotada para que pueda ser desarrollada por la comunidad de la mejor manera. Cuando hablamos de estrategias de marketing estas involucran la realización de una serie de actividades que en conjunto generan resultados encaminados a cumplir los objetivos de cada empresa. En donde, se

comprobó con ejemplos de la vida real, que una posible plataforma para el marketing debe tener un sustento digital, ya que no hay otra forma en la actualidad de desarrollar tareas masivas. Sin embargo, el estudio no permite establecer si se deben enfocar en una aplicación móvil o una plataforma web, esto dependerá del mercado al cual esté dirigido. Por otro lado también se puede concluir que la dinámica que actualmente genera mejores resultados para el área de marketing de las empresas es la ejecución de tareas puntuales de marketing de forma masiva, como, por ejemplo, recolección de datos, estudios de mercado, creación de logos, videos, o problemas puntuales en donde las partes entienden claramente cual es resultado esperado y no hay ambigüedad en la formulación del problema.

2. La Metodología

Según la información recolectada actualmente se puede hacer uso del *Crowdsourcing* para la solución de problemas desde dos dinámicas, la primera dinámica es para la solución de problemas a través de la generación de ideas generadas por una multitud de personas y la segunda es para el desarrollo de tareas en forma masiva gracias a una comunidad. Por un lado se encuentra que hacer *Crowdsourcing* es muy efectivo para generar ideas innovadoras únicas pero que son difíciles de implementar, a diferencia del alto grado de aplicabilidad que se logra haciendo uso del *Crowdsourcing* para realización de tareas de forma masiva a un bajo costo. Por lo tanto el estudio concluye que el mayor beneficio para las empresas será usar el *Crowdsourcing* para la resolución de tareas de forma masiva, ágil y costo eficiente.

3. Elección de perfiles de la Comunidad

En este caso se puede concluir que se debe hacer una selección y validación de los perfiles que serán parte de la comunidad y no dejarlo totalmente abierto, así se puede garantizar el mejor

resultado posible. Entendiendo que la clave del éxito es identificar cuáles son los perfiles que pueden aportar de la mejor forma a la solución de problemas de marketing. Se recomienda segmentar por experiencia y actividad en la plataforma ya que solo un 10% de los integrantes de la comunidad son participativos.

4. La comunicación continúa

La plataforma digital debe ofrecer garantías totales de comunicación entre el la comunidad o proveedores y el cliente, se debe permitir el contacto antes durante y después de cada proyecto con el fin de brindar una buena experiencia al cliente. En este sentido se recomienda la posibilidad de que a través de la plataforma se puedan compartir los documentos necesarios para documentar el problema, resolver dudas en cualquier fase del proyecto y dar retroalimentación posterior. Según las opiniones recolectadas la plataforma debe contar con un chat, email o notificaciones para garantizar que no se rompa la cadena de comunicación entre consumidor y cliente en ningún punto del proceso de *Crowdsourcing*.

5. Beneficios y Remuneraciones

La plataforma debe comunicar claramente los beneficios y resultados que se obtendrán, tanto por parte del cliente como por parte de la comunidad. Por un lado los clientes tienen la claridad de cuál es el resultado que obtendrán al hacer uso de la plataforma y por otro lado la comunidad tiene total claridad de lo que obtendrán como remuneración al ser parte de un proyecto. Se debe tener en cuenta factores legales para que la plataforma no genere vínculos legales con los proveedores que le puedan generar sobre costos.

6. Portafolio de servicios

En cuanto al enfoque de servicios que tenga esta plataforma se debe hacer una validación con el mercado y las necesidades de la empresa, se recomienda enfocarse en tareas concretas en donde se pueda evaluar de forma estandarizada el resultado final. No se recomienda dejar un portafolio de soluciones abierto sino enfocarse en ciertas líneas de acción como por ejemplo estudios de mercado, o soluciones de diseño esto para permitir la estandarización de procesos.

7. Estructurar los procesos

Deben existir unos procesos definidos en la plataforma que sean replicables a cada proyecto, de tal forma que se garantice homogeneidad en cada proyecto y se pueda evaluar la solución con estándares bien definidos.

8. Retroalimentación

La plataforma debe permitir a todos los participantes hacer una calificación de la solución y el proceso para poder hacer mejoras continuas a la plataforma.

Para finalizar, este estudio permitió plantear un marco de referencia de los factores claves para la implementación de una herramienta digital de *crowdsourcing* para el desarrollo de actividades de marketing en las pymes de Colombia. Líneas complementarias de investigación podrán develar con mayor precisión atributos adicionales de utilidad para el mercado.

7. Referencias

- Alcaide, J., Bernués, S., Dáz, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES Las Principales Claves del Marketing*. Madrid: Ebook.
- Alunni, L., & Llambias, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 7.
- Anjali, S., Weidner, K., Hanna, R., & J. Mills, A. (2017). Crowdsourcing and brand control. *Business Horizons*, 219-228.
- Aragon, A. (2004). Gestión de la formación en la empresa. En *Formación y cultura empresarial en la empresa española*. Madrid: Cívitas.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018-19). *Mercados Industriales Pyme y Gran Empresa*. Bogotá: Centro de estudios Económicos .
- Banco Interamericano para el Desarrollo. (2000). *Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa*. New York: Publicaciones BID.
- Baskin, E., & Vecchio, T. (2018). *Oreo: Crowdsourcing as a Marketing Tactic*. SAGE, 3.
- Benon-be-isan Nyuur, R., Brečić, R., & Simintiras, A. (2016). The Moderating Effect of Perceived Effectiveness of SMEs' Marketing Function on the Network Ties—Strategic Adaptiveness Relationship. *Journal of Small Business Management*, 1080–1098.
- Blohm, I., Zogaj, S., Bretschneider, U., & Leimeister, J. (2017). How to Manage Crowdsourcing Platforms Effectively? *BerkeleyHaas*, 122-149.

- Boudreau, K., & Lakhani, K. (2013). Using the Crowd as an Innovation Partner. *Harvard business review*, 9-60.
- Brown, T., Boon, E., & Pitt, L. F. (2017). Seeking funding in order to sell: Crowdfunding as a marketing tool. *Business Horizons*, 189-195.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Balance de la economía de la región Bogotá - Cundinamarca. Bogotá: Camara de Comercio de Bogotá.
- Campos Climent, V., Melián Navarro, A., & Sanchis Palacio, J. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 2.
- Chong, J. L. (2007). Promoción de Ventas Herramienta Básica del Marketing Integral . Santiago de Chile : Granica.
- Chou, S.-Y. (2018). The fourth industrial revolution: Digital fusion with internet of things. *Journal of International Affairs*, 3.
- Cleri, C. (2007). El Libro de las PYMES. Buenos Aires: Granica.
- Congreso de Colombia. (2004). LEY N 905.
- Doruk, S., Ozturk, M., & Vayvay, O. (2016). An overview of big data for growth in SMEs. *Science Direct*, 7.

- Estellés-Arolas, E., & González Ladrón de Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 189-200.
- Ferraro, C., & Goldstein, E. (2011). Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Gansiniec, L. (2016). Crowd Capital-Conceptualisation . *International journal of contemporary Management*, 29-57.
- Gatautis, R., & Vitkauskaitė, E. (2014). Crowdsourcing application in marketing activities. Elsevier, 3.
- González, L., Viga, C., & Fierro, S. (2017). Prospección del riesgo operativo de las Mipymes en Colombia. Durango: Suma de Negocios.
- Hossain, M., & Kauranen, I. (2015). Crowdsourcing: a comprehensive literature review. *Strategic Outsourcing*.
- Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 1.
- Johnson, J. S., Fisher, G. J., & Friend, S. B. (2019). CROWDSOURCING SERVICE INNOVATION CREATIVITY: ENVIRONMENTAL INFLUENCES AND CONTINGENCIES. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3.
- Karltorp, L. (2017). Digital transformation strategies in small business: A case study in the Swedish manufacturing industry. JÖNKÖPING UNIVERSITY. 49
- Kohler, T. (2018). How to Scale Crowdsourcing Platforms. *California Management Review*, 3.
- Kotler P. y Armstrong G. (2003) *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education, 589
- Kozinets, R., Hemetsberger, A., & Jensen, H. (2008). The Wisdom of Consumer Crowds: Collective Innovation in the Age of Networked Marketing. *Journal of Macromarketing* .

- Lim, M., & Viswanathan, S. (2013). Home Bias in Online Investments: An Empirical Study of an Online Crowd Funding Marke. papers.ssrn.com.
- Ližbetinová, L., & Štarcho, P. (2019). Application of Cluster Analysis in Marketing Communications in Small and Medium-Sized Enterprises. MDPI, 18.
- Lodish, L., Kallianpur, A., & Lee, H. (2001). Entrepreneurial Marketing: Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course. New Jersey: Wiley.
- Loidi, J. (2017). ¿Qué es eso del marketing?: Guía práctica de marketing para pymes. Buenos Aires: Errepar.
- Manczak, I., & Sanak-Kosmowska, K. (2018). Use of Crowdsourcing by Young Poles. HANDEL WEWNĘTRZNY, 127-138.
- Martin, D. (2009). The entrepreneurial marketing. *An International*, 391-403.
- Martinez, M., Maldonado, G., & Pinzón, S. (2012). La efectividad del marketing en la pyme de Aguascalientes: un estudio empírico. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 37.
- M-Brain. (2018). Google launches tools to help SMEs. *News Monitoring*.
- Morrell, D. L., Griffin, J. B., & Nelson, M. (2018). CROWDSOURCING AS A CAREER TREND: ARE ONLINE WORKERS THE NEW CONTINGENT WORKFORCE? *Journal of Strategic Human Resource Management*, 3.
- Narvaéz Vasquéz, G. A., & Montalvo Escamilla, E. (2014). Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs. *Science Direct*, 4.
- Nicole, C., Roderick, B., & Hugh, M. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, 523-545.

- Peillon, S., & Dubruc, N. (2019). Barriers to digital servitization in French manufacturing SMEs. *Science Direct*, 1.
- Prpić, J., Shukla, P., Kietzmann, J., & McCarthy, I. (2015). How to work a crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing. *Business Horizons*, 77-85.
- Romero, F., Melgarejo, M., & Vera-Colina, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 29-41.
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para pymes: un enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Alfaomega.
- Schwiebacher, A., & Larralde, B. (2010). CROWDFUNDING OF SMALL ENTREPRENEURIAL VENTURES. *SSRN Electronic Journal*.
- Siu, W.-S., & Kirby, D. (2010). Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing*, 15-17.
- Soroka, A., Liu, Y., Han, L., & Salman Haleem, M. (2017). Big data driven customer insights for SMEs in redistributed manufacturing. *Science Direct*, 2.
- Ullah Khana, K., Xueheb, Z., Atlas, F., & Khan, F. (2019). The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1-11.
- Ustyuzhanina, Y. V., & Komarova, I. P. (2018). The digital revolution influence on development of the network economy. *Journal of the Ural State University of Economics*, 6.
- Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment, 72 -96.

- Yu, W., Jacobs, M., Chavez, R., & Feng, M. (2016). The impacts of IT capability and marketing capability on supply chain integration: a resource-based perspective. *International Journal of Production Research*, 1-16.
- Zahay, D., Hajli, N., & Sihi, D. (2017). Managerial perspectives on crowdsourcing in the new product development process. Elsevier, 3.
- Zhao, Y., & Zhu, Q. (2014). Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction. *Information Systems Frontiers*, 417-434.
- Zontanos, G. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research An International Journal* Volume 7, 228-223.

Índice de Anexos

Anexo A Matrices de Respuestas	82
---	----

Anexo A

Matrices de Respuestas

Respuestas Expertos *Crowdsourcing*

Respuestas del Experto					
	Eugene Ivanov	Gergely Csanda	Angie Medina	Juan Cock	Conclusión General de cada respuesta
1	<p>Innovation Program Manager Nombre de la empresa InnoCentive Fechas de empleo 2003 – 2012 Tareas: Desarrollar el programa de crowdsourcing como proveedor.</p> <p>Technical Crowdsourcing Lead Nombre de la empresa Mozilla Fechas de empleo mar. de 2018 – oct. de 2019 Tareas: Líder de programa de Crowdsourcing Para desarrollar innovación dentro de la empresa, del lado de cliente del crowdsourcing.</p> <p>Consultor de Crowdsourcing para empresas. Boston</p>	<p>Gergely Csanda Director of Marketing and CrowdSourcing at Talentuno Budapest, Hungary. Talentuno es una plataforma de crowdsourcing para proveer candidatos a las áreas de recursos humanos de las empresas en Hungría y Polonia.</p>	<p>Coordinadora de Crowdsourcing en Cívico Bogotá Colombia. Desarrollo el modelo de Crowdsourcing para la empresa cívico en Colombia, México y Chile</p>	<p>Creador de Trivvu.com plataforma de crowdsourcing para solucionar problemas a las empresas mediante una comunidad de expertos y coaches en todas las áreas.</p>	<p>Todos son expertos en Crowdsourcing con experiencia de mínimo 5 años aplicada en industrias de tecnología o plataformas tecnológicas. Todos actualmente desempeñan cargos de alta relevancia en empresas de crowdsourcing o plataformas que aplican la metodología Crowdsourcing. Siendo ellos los directos responsables de planear y ejecutar la estrategia de crowdsourcing de la empresa.</p>
2	<p>Resolver problemas complejos desde diferentes perspectivas de forma acelerada.</p>	<p>Lo principal es hacer cosas de forma escalable a un bajo costo. No necesita pagar altos costos de empleados y tiene un alto potencial de alcance al contar con muchos participantes.</p>	<p>Permite hacer tareas masivas a un menor costo y de forma ágil. Reduce el costo de contratar directamente a miles de personas.</p>	<p>resolver la necesidad de las empresas de encontrar soluciones a la medida de su presupuesto, de una forma ágil y centralizada.</p>	<p>1. Resuelve los problemas de las empresas desde diferentes perspectivas de forma escalable y a un bajo costo. Permite resolver tareas masivas de forma ágil y centralizada.</p>
3	<p>Ventajas 1. Acelerar notablemente la investigación y desarrollo en las empresas, ayudando a generar innovación 2. Aportar una perspectiva única para la solución de problemas en las empresas. 3. Reducir tiempo y gastos con soluciones originales. Desventajas: cuando el crowdsourcing no se integra a el modelo de trabajo de la empresa puede generar rechazo por parte de los empleados internos de la empresa que lo implementa.</p>	<p>Ventajas: escalabilidad y eliminar la mayoría de los costos fijos de una empresa. Desventajas: que no todos los participantes del crowd son tan activos normalmente solo el 10% son realmente activos y aportan.</p>	<p>Ventajas : Reduce los costos fijos y permite hacer tareas masivas fácilmente Desventajas: Difícil de controlar</p>	<p>Ventajas: reducción de costos y resolución costo eficiente de problemas internos. Desventajas: ganancia de la confianza de la gente que nunca ha hecho crowdsourcing o llegar a las empresas para poder dar a conocer el modelo.</p>	<p>Ventajas: Acelerar notablemente el desarrollo de las empresas, crear una perspectiva única para la solución de problemas en las empresas, reducción de costos y gastos con soluciones originales, la posibilidad de escalabilidad de soluciones. Desventajas Rechazo por parte de los equipos de algunas empresas, baja participación de los integrantes de la comunidad, difícil de controlar al ser masivo, la incredulidad o desconocimiento de las personas.</p>

4	Cualquier problema que se pueda formular en forma de pregunta bien acotada. No problemas internos de las empresas porque son difíciles de formular.	Todo tipo de problemas que requieran muchas fuentes de soluciones para ser más rápidos y efectivos.	Estudios de marca, recolectar datos masivamente en las ciudades.	Actualmente podemos resolver problemas en cerca de 200 especialidades	Cualquier problema que se pueda formular de forma bien acotada y que requiere de un alto grado de creatividad y de diferentes puntos de vista como: estudios de marca, recolectar datos de forma masiva.
5	Implementarlo de manera muy estricta. Debe ser implementado por las personas del equipo	Que la multitud este constantemente creciendo y que ellos entiendan claramente como pueden favorecerse y eso debe estar claro en el mensaje.	Vivir la experiencia y entender muy bien la dinamica de lo que se quiere lograr con el crowdsourcing. Elegir muy bien el perfil de los participantes del crowd. Y definir muy bien el proceso. Ir iterando y aprendiendo de las experiencias.	Que siempre se de el mejor servicio al cliente, que el quede satisfecho con lo que se le entrega. Que se tenga una buena comunicacion con todas las partes, cliente y proveedor. La Retroalimentación.	Implementarlo de forma muy estricta siguiendo lineamientos claros y debe ser iniciativa del equipo no externa. Que haya claridad de cómo se benefician todas las partes de participar en Crowdsourcing y elegir muy bien los perfiles. Tener claro el objetivo, lo que se quiere lograr. Tener una excelente comunicacion con las partes crear una buena experiencia para el cliente y el proveedor para que la experiencia del cliente sea excelente.
6	(USAID) para el ebola	Crowdsourcing aplicado a una campaña de marketing para atraer más candidatos a la plataforma.	Usaron su comunidad para promocionar su empresa con resultados exitosos en diferentes ciudades de Latinoamérica. Marketing BTL	No conoce un caso puntual pero esta seguro de que su plataforma permite aplicar el crowdsourcing a actividades de marketing en la actualidad.	Todos identificaron ejemplos en donde se han aplicado estrategias de crowdsourcing para desarrollar actividades de marketing enfocadas en promoción de forma masiva o en recolección de información para estudios de marca o generación de ideas.
7	Formular correctamente el problema a resolver por el crowd. Pensar antes de salir a hacer el Crowdsourcing.	Una buena comunicación, dejar claro el mensaje a la comunidad y establecer un objetivo específico.	Crear y conformar la comunidad desde la base, para conocer bien con cuales perfiles contaban y cuales no les servían.	Una activa participación del equipo de la plataforma para que los usuarios de los dos lados, cliente y proveedor supieran siempre que hacer y por otro lado, la posibilidad de parte del cliente de hacer una valoración del servicio prestado.	1. Formulación precisa del problema 2. tener claro el objetivo antes de llegar al crowd 3. Entender muy bien como se compone la comunidad y una excelente comunicación entre los proveedores y los clientes.
8	Por escrito para que hayan garantías de que se implemente la solución dada por la comunidad.	Mediante la aplicación o si no la tienes lo puedes hacer mediante el correo electrónico. Pero es importante tenerlos informados y motivados con diferentes tipos de notificaciones.	a través de la web, vía correo electrónico y comunicación directa.	1. Una excelente experiencia de usuario 2. Una buena comunicación entre el cliente y el proveedor a través de la plataforma. 3. Claridad en como son los pagos de parte del cliente y del proveedor. 4. Claridad para todas las partes de la funcionalidad de la plataforma. Mediante un chat de la plataforma se hacen las preguntas necesarias antes de empezar a trabajar, posteriormente las partes reciben correos para la confirmación de la reunión y por último se da la reunión por una sala virtual.	A través de la web o la aplicación, es importante tenerlos muy bien informados para que tanto la experiencia del cliente como la del proveedor sea buena. Se pueden usar chat en la plataforma, correos electrónicos y contratos por escrito.
9	Empresas de tecnología, no solo software sino también de farmacéuticas que invierten una gran cantidad de recursos en investigación y desarrollo. Que tengan programas de innovación internos. Empresas nuevas como Startups financieras que requieren soluciones innovadoras rápidamente.	Empresas con alta apertura tecnológica e inclinación a la innovación	Diseñadores gráficos, Call centers todo lo que necesite de tener una gran cantidad de personal y una reducción de costos en nómina.	alguien que quiera resolver un problema desde una perspectiva profesional.	Empresas de tecnología o que invierten en investigación y desarrollo que quieran resolver un problema. Con alta apertura a la tecnología e innovación. Empresas que necesiten contar con una gran cantidad de personal y un bajo costo de nómina.

10	No acudir solo a expertos, acudir a todo tipo de personas de diferentes especialidades para que la solución sea lo mas innovadora y precisa posible. No importa de quien venga.	Lluvia de ideas para entender que tipo de perfiles te van a servir segun la necesidad que quieras cubrir. Profesionales de recursos humanos, perfiles universitarios recién graduados o representantes de ventas, lo enfocamos a personas que pudieran aportar al objetivo de la empresa que era generar posibles candidatos.	Uno debe analizar a las personas de su crowd, ver cuales son los más comprometidos y cuales tal vez solo lo harán por un tiempo. También analizar el compromiso y la necesidad de la persona.	Abrimos las puertas a todos los expertos, es el cliente que después hace la selección.	No acudir unicamente a expertos, sino a perfiles variados. Entender todo los perfiles que pueden servir para su comunidad
11	Totalmente posible y hay una empresa que lo hace para hacer estudios de mercado. MINDSUMA	Cree que si pero que se debe romper por partes y solucionar solo problemas específicos o partes bien acotadas de marketing y no toda una campaña o un problema muy amplio.	Totalmente ya lo hemos implementado con ese fin en Cívico y a funcionado mejor que cuando se hacen campañas de marketing con la agencia de publicidad y marketing.	Hoy en nuestra plataforma lo hacemos posible, se puede contratar un servicio de marketing por horas. Como un outsourcing.	Si se puede implementar para hacer actividades de marketing e incluso ellos lo han hecho para sus empresas, lo importante es acotar bien el problema para que no sea muy complejo de solucionar con una comunidad.
12	No creo lo puedan implementar porque son muy pequeñas para hacer crowdsourcing interno y les puede salir muy costoso. Sin embargo si se pueden beneficiar	Cree que las PYMES no les gusta admitir que tienen un problema como para solucionarlo en especial las más pequeñas. Pero otras un poco más grandes si puede funcionar.	Si, Dependiendo de la actividad económica que desempeñen. Por ejemplo las textiles lo pueden implementar	Cree que si pero no lo han hecho formalmente. Pero considera que con el Covid, se debería abrir aun más esa posibilidad para que las empresas usen este tipo de servicios digitales.	La PYMES se pueden beneficiar de un modelo de crowdsourcing pero el problema está en su mentalidad.
13	Aconsejo que se haga con un conglomerado de pymes para tener un crowd lo suficientemente grande y que no sea tan costoso para las pymes.	Considera que se pueden adaptar pero sobre todo las más grandes, no tanto las pequeñas.	si pero deben brindarse o facilitarse las condiciones de trabajo adecuadas para que se pueda ejecutar bien la dinamica del crowdsourcing y el trabajo de cada integrante	Si pero deben tener una mentalidad abierta.	Se puede adaptar pero se deben dar ciertas condiciones, por ejemplo, que se formen conglomerados de PYMES o que sea PYMES un poco más grandes, condiciones de trabajo adecuadas para los proveedores y que tengan una mentalidad abierta.
14	Que se olviden del marketing y entiendan como usar correctamente el crowdsourcing como herramienta y luego si lo apliquen al marketing.	Aconseja que se empiece de forma contraria, ofreciendo un servicio ajustado para muchas empresas y ver como responden, entonces si desarrollaria esa comunidad para ir atendiendo esas necesidades.	Conocer bien a su comunidad y educarla para que esta represente muy bien a la marca.	tener muy claro su problema. Documentar muy bien y dar un buen brief. Elegir muy bien las personas que le van a ayudar a solucionar su problema.	Definir muy claro el problema que quieren solucionar, seleccionar y educar bien a la comunidad que va a participar en la solución del problema y entender muy bien como funciona la dinamica de crowdsourcing, si es necesario no aplicarlo en marketing hasta que ya se entienda muy bien como funciona y luego empezar a solucionar ciertos problemas que se adapten mejor a la dinamica del crowdsourcing.
15	Si lo cree pero considera que las pymes son muy pequeñas para usarlo.	si pero aconseja centrarse en un nicho específico luego de que en ese nicho se haya comprobado la viabilidad, pasar a expandir la plataforma. Porque considera que no todo el mercado esta listo.	No, las personas en Colombia le temen mucho a lo digital y son muy desconfiadas, falta pedagogía sobretodo para las generaciones más viejas.	Deben tener una mentalidad abierta ya que no es un proceso convencional. Abrirce a las nuevas tecnologías, la inversión ahora es muy poca, para acceder a esto solo se necesita un computador y cámara entonces es más un tema de mentalidad.	La mayoría cree que el mercado actual está preparado pero hay que hacer validaciones del mercado, empezar por nichos que se adapten más fácilmente hacer pedagogía para que se abran a las nuevas tecnologías y abrir la mentalidad a la tecnología y a las nuevas metodologías.

Líderes Pymes

Respuestas de Líderes de Pymes					
	Santiago Aldana	Rodrigo Murillo	Edna González	Andrés Calvo	Conclusión General de cada respuesta
1	Si lo conoce como una plataforma digital que une freelance con empresas, En los beneficios lo relaciona para temas de diseño, de campañas por proyectos y concursos, resalta minimización de gastos	Lo entiende como tercerizar servicios de mercadeo sin tenerlo en su nómina	No lo conoce	No lo conoce pero lo relaciona con servicios de marketing digital y de desarrolladores de tecnología	No se evidencian que en general los entrevistados conozcan en detalle el crowdsourcing y los beneficios que podrían traer para sus negocios en diferentes aspectos. Lo relacionan con tercerizar actividades operativas con personas naturales que puedan realizarlas
2	En temas de diseños, de campañas, actividades de inbound y outbound marketing, SEO, SEM	Tuvo la experiencia de tercerizar actividades de mercadeo en una agencia y la experiencia no fue tan satisfactoria por eso decidió internalizar	Aplica desarrollar actividades del negocio por expertos, en temas de proyectos por el tiempo de duración del proyecto, o en temas administrativos o contables	No identifica una actividad puntual de su negocio, el cual es modelo B2B en donde todo lo hace directamente el comercial	Se evidencia que por ser temas relacionados con marketing tienden a pensar más en actividades relacionadas con publicidad, las que podrían tercerizar. En los entrevistados una de las empresas sostiene que por tener un modelo de relacionamiento directo por ser negocio B2B no identifica actividades que pudieran ser ejecutadas por otro; sin embargo una de las empresas que ofrece servicios de consultoría en diferentes temas si vio abierta la posibilidad de contratar personas expertas para ejecutar proyectos con sus clientes, no nada particular en marketing.
3	En una relación cercana es posible compartir alguna información pero por el tipo de actividades a tercerizar no va a ser estratégica Como atributo importante resalta la confidencialidad y la confianza que puede generarse desde la plataforma	Tiene cierta resistencia a que se filtre información estratégica a la competencia Resalta que si existen buenos acuerdos de confidencialidad puede ser viable	Si compartiera, esta abierta a compartir experiencias. Influye el ambiente del lugar de trabajo donde esta ubicada la empresa por estar en oficinas colaborativas	Si estaría dispuesto a compartir, ve una relación en que a medida que crece el mercado lo conoce más y por ende la competencia, debe tener control al interior de la empresa que no salga información sensible	Uno de los entrevistados identificó una variable clave de contexto como lo es el ambiente, si la empresa esta en un entorno colaborativo es más fácil que se pueda abrir a compartir información estratégica del negocio. Las otras empresas no estarían muy abiertas a compartir información estratégica del negocio, resaltan que sería necesario tener acuerdos de confidencialidad y asegurar al interior que no exista fuga de información sensible, adicional otro atributo es el tipo de actividad operativa por el cual utilizarían crowdsourcing el cual no requiere compartir estrategia

4	Arrancando a hacer inbound marketing y configuraciones básicas de SEO en la página web	Si hacen. Generan ideas de publicidad en reuniones con área comercial, gestión de la imagen, cambio logo por 30 años colores y así le da personalidad a la empresa, generando institucionalidad y un mismo lenguaje en la empresa.. Tiene actividades de validación con directivos de la empresa. Generación de contenidos para redes sociales y página web	No hacen marketing lo que han necesitado de marca lo subcontratan y todo el relacionamiento con clientes lo hacen directamente en la gerencia técnica o administrativa	Muy poco, utilizan redes sociales y algunos banner de promoción que el hace directamente o alguien comercial lo apoya. Por el modelo de negocio se resalta que no se necesita marketing más allá que el relacionamiento individual de los comerciales con los clientes	En general se evidencia que no ejecutan actividades de mayor profundidad relacionadas con marketing. De forma general las principales actividades que ejecutan son: 1. Gestión de marca 2. Redes sociales 3. Inbound 4. SEO
5			Lo ve positivo y lo que más le llama la atención es tener un grupo de expertos en muchos temas donde puede contratar servicios particulares dependiendo las necesidades que se presentan en el negocio, esto también relacionado al crecimiento del negocio. Resalta la variabilidad de servicio	Interesante pero no necesario por el modelo de negocio B2B donde todo se hace de forma directa	Las empresas que en la respuesta enunciaron que formalmente no lo hacen encuentran interesante contar con variabilidad en oferta de servicios relacionados con marketing que puedan ser útiles para sus empresas, sin embargo argumentan que esto depende del modelo de negocio pues en el B2B aun no lo encuentran relevante
6	Si lo ve posible, pero sobretodo para apoyar el momento actual del negocio, en donde su enfoque por ser start up es la exploración, descubrimiento y validación de la idea de negocio antes de seguir replicando	Validar primero al interior porque no se puede hacer; no considera entregar por completo la tarea de creación de plan de marketing a terceros, si ve viable que se haga en conjunto colaborativamente; considera muy importante la experiencia en el sector para que sean validas las ideas y estrategias planteadas	Reconoce la importancia del plan de marketing del negocio, por la experiencia y formación lo han hecho al interior pero reconoce el valor de traer buenas prácticas y nuevas ideas de terceros. También resalta la importancia del control y seguimiento en ejecución en lo cual no son tan aplicados	Lo ve valioso, si no se tiene claro al principio del negocio como podría ayudar a establecer los objetivos del mismo. Cuando se inicia una pyme arranca a ejecutar todo y se basa mucho en la experiencia que se tiene en el sector para aplicarla en el negocio. Puede ser un reto convencer a una persona que esta arrancando en su negocio el ofrecerle detenerse un momento y estructurar una estrategia con un plan de marketing	De forma unanime los entrevistados ven viable que un tercero pueda ejecutar la definición de un plan de marketing lo cual estaría sujeto a variables como el tipo de empresa, si la empresa es una start up puede servir mucho en la parte de exploración y validación de la idea de negocio, así mismo ser muy útil en análisis externo para los emprendedores. Para empresas que ya tienen otra madurez puede ser útil realizarlo colaborativamente con personas al interior de la empresa y también generar apoyo por actividades de control y seguimiento de ejecución del plan

7	<p>Si lo considera viable, pero tendría que entender el modelo de crowdsourcing para decidirlo, porque muchos son por concurso frente a una necesidad, entonces es importante saber como se protege el negocio en terminos de confidencialidad ante los no seleccionados</p>	<p>Si es posible, con indicadores claros y medibles relacionados con el desempeño comercial del negocio, evaluando la relación costo - beneficio</p>	<p>Depende del entorno economico del país y como este asegura que se cumplan las proyecciones comerciales del negocio. Basado en el presupuesto de ventas del negocio, se define un porcentaje para esos costos de ventas entonces si lo ve posible pero depende de la situación economica del país</p>	<p>Lo ve viable pero no un modelo en que se asegure un resultado; por el contrario un modelo dinámico relacionado con objetivos dependiendo el desempeño real del negocio. No un pago por adelantado de los servicios, si no acuerdos si se logran las proyecciones gana un determinado porcentaje, pero si no se logran no lo gana. Importante sentir el acompañamiento real de este tercero frente a los resultados y no lo que hacen tradicionalmente las consultorias</p>	<p>Asumir este costo es algo que se ve viable, depende en parte de la situación económica del país y de los presupuestos de ventas del negocio. sin embargo es necesario precisar que los resultados deben ser medibles con indicadores claros que permitan cuantificar el costo beneficio y que los pagos pueden ser variables e ir relacionados con el cumplimiento de los objetivos y resultados de desempeño propuestos para el negocio</p>
8	<p>Eso ya es mucho, porque desarrollar el producto e iterarlo es algo muy interno, incluso es el core del negocio</p>	<p>Difícil porque los productos son muy especializados, el mercado muy específico y se requiere de un conocimiento técnico muy particular</p>	<p>Lo ve viable y muy positivo por contar con expertos que puedan agregar valor en su oferta; sin embargo es algo que debería ser con las directrices del negocio y no con independencia total</p>	<p>No eso es el core y por el modelo de negocio es importante tener el control total de los servicios que se ofrecen</p>	<p>De forma general no permitirían que una empresa tercera liderará la gerencia de productos, esto porque lo sienten que es algo básico y central del negocio; de forma diferente esto podría poner en riesgo el cumplimiento de objetivos y la satisfacción de sus clientes</p>
9	<p>No eso no lo ve en el modelo colaborativo, ese manejo de insights y entender al cliente a partir de datos para el desarrollo del negocio es algo clave que se debe hacer directo desde el negocio, bienvenido si entregan información pero no sería algo por lo que los contrate</p>	<p>Cree que si es un atributo importante, pero actualmente no lo ve como algo que se use, ve en LinkedIn una fuente de información actual pero todavía esta muy básico para desarrollar más cosas actualmente y desconoce en el futuro que tanto se pueda aplicar</p>	<p>Depende de los datos, porque si es algo general si, pero si es algo donde se puede filtrar información crítica para el negocio no. Es muy abierta a los canales digitales pero encuentra muy fuerte el riesgo de fuga de información y uso por competencia desleal</p>	<p>No ve este atributo atractivo por el modelo de negocio B2B con relación directa</p>	<p>De forma general contar con una estrategia de producto basada en datos por el aporte del crowdsourcing digital no es un atributo que encuentren importante, esto porque consideran que toda la información relevante como lo son los insights de los clientes los deben tener en el negocio directamente y no por un tercero. Asociado a esto identifican un riesgo de fuga de información; adicional se resalta que en modelos de negocio como el B2B donde el relacionamiento se hace directo no existiría oportunidad de tener otro tipo de información relevante por otro canal</p>

10	Temas parciales de ejecución operativa para gestionar la marca, actividades relacionadas a las que hace una agencia, pero no la estrategia de la marca, la presencia de la marca, la imagen y su esencia eso es algo que se debe hacer interno en la empresa	Si lo encuentra viable y relaciona muy valioso que exista gente especializada para esto	Valora el branding y como esto ayuda a generar recordación de su negocio, y le parece muy positivo contar con expertos en marca que realicen actividades de branding con un plan bien estructurado y también validado contra el presupuesto del negocio	Si, en actividades operativas por ejemplo stands en ferias para exhibir la marca y darla a conocer pero no actividades más allá de relacionamiento con clientes	Las respuestas tuvieron dos direcciones, una por las nuevas empresas y otra por empresas que ya tienen más trayectoria. En las nuevas empresas no ven viable la ejecución de este modelo para la estregaña y esencia de marca, no encuentran claro el aporte de un tercero para estas actividades, posiblemente puedan entregar la ejecución de actividades operativas de publicidad de marca. Por otro lado, las empresas con más trayectoria si ven un aporte fuerte en expertos en marca que les permitan definir la estrategia de esencia de marca y un plan de gestión de la misma, pero también resaltan la importancia de contar con el presupuesta para su ejecución.
11	Actividades de diseño, campañas e investigación de producto	Marketing digital E-commerce que le soporte venta por canal digital	Guiones y actividades de servicio para responder a las PQRS de los clientes y como esto aporta en la experiencia de clientes del negocio	Gestión de contactos clave para el negocio, redes de contactos de clientes, de proveedores y en general gente que pueda agregar valor al ejercicio comercial del negocio	Se encontraron que las siguientes actividades de marketing pueden ser valoradas por líderes de empresas para ejecución en un modelo colaborativo: 1- Diseño y publicidad 2. Comunicación de campañas 3. Investigación de producto 4. E-commerce 5. Marketing Digital 6. Experiencia de Clientes 7. Atención de PQRS 8. Gestión de contactos y aliados de negocio