

# Crowdsourcing en las actividades de marketing

## *Crowdsourcing in marketing activities*

Adriana Beatriz Madeira<sup>1</sup>  
Luciano Augusto Toledo<sup>2</sup>  
Marcos Fernando Garber<sup>3</sup>

### Resumen

*Crowdsourcing* es un término recién concebido que se refiere al proceso de coparticipación de las actividades de una empresa por medio de una comunidad *online*, de forma abierta y/o cerrada. Cualquier miembro de esta comunidad puede completar tareas atribuidas y ser pago o no. A pesar de tener origen en el sector de computación, las empresas comenzaron a usar *crowdsourcing* para una variada gama de tareas. Se puede verificar que las empresas están utilizando *crowdsourcing* para la ejecución de tareas relacionadas con el mercado, concentrándose en tres grandes áreas: desarrollo de productos, publicidad, promoción y pesquisa de marketing. Este artículo es metodológicamente encuadrado en la modalidad de ensayo científico, con el objetivo de estudiar cómo las actividades estratégicas y operacionales de marketing, operan en el ámbito del crowdsourcing.

Palabras clave: Marketing. *Crowdsourcing*. Estrategia.

### Abstract

Crowdsourcing is a newly developed term that refers to the co-participation process company activities of a through an online community of open and/or closed form. Any member of this community can complete assigned tasks and get paid. Although come from the computer industry, companies have started using crowdsourcing to a wide range of tasks. It appears that companies are using crowdsourcing to achieve the tasks related to the market, focusing on three main areas: product development, advertising and promotion, and marketing research. This article puts on grass some theoretical aspects of marketing and crowdsourcing activity. Methodologically this paper is an essay in order aims to discuss and expose logical and reflective some aspects of Marketing under the scope of crowdsourcing.

Keywords: Marketing. *Crowdsourcing*. Strategy.

---

<sup>1</sup> PhD em Administração pela FEA-USP. Professora do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: adriana.madeira@mackenzie.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor da Universidade Mackenzie. *E-mail*: luciano.toledo@mackenzie.br

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia Naval e Oceânica pela FEA-USP. Professor da Universidade Mackenzie. *E-mail*: mgarber@uol.com.br



## Introducción

Internet viabilizó el surgimiento de resolución de cuestiones comunes a un grupo de individuos, también conocido como *crowdsourcing*, una opción aceptable para resolver tareas complejas, inclusive en el ámbito empresarial. Pero, el inicio del *crowdsourcing* presenta un desafío en lo que se refiere a los resultados obtenidos, ya que pueden ser saboteadas, robadas y manoseadas a un costo muy bajo por diversos *players* de mercado (AFFELDT, 2012; ESKENAZI et al., 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010). En particular, la apertura del *crowdsourcing* ofrece a los individuos la oportunidad de presentar un comportamiento antisocial, como acciones inclinadas al plagio, sabotaje y manipulación de soluciones colectivamente. Aunque las técnicas para garantizar operaciones de *crowdsourcing* de forma aceptable se han expandido de forma constante, no hay todavía una solución definitiva de protección para todos los posibles ataques y dilemas venideros. En este contexto, aflora la perspectiva de *crowdsourcing marketing* (AFFELDT, 2012; GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014). *Crowdsourcing marketing* representa una forma de facilitar los intercambios por intermedio de su implantación en diversas actividades, como pesquisa de mercado, comunicación, desarrollo de nuevos productos y pruebas, desarrollo de ideas innovadoras y otros, en el ambiente virtual. Entretanto, las empresas deben estar conscientes, también, de posibles limitaciones y cuestiones éticas relacionadas al *crowdsourcing*.

Se vislumbran algunas áreas promisoras para la aplicación del *crowdsourcing* en actividades de marketing: desarrollo de nuevos productos, promoción, publicidad e inteligencia de marketing. En el desarrollo del producto las empresas pueden utilizar el *crowdsourcing* como instrumento de colecta de datos que puedan servir como subsidio para el desarrollo de perfeccionamientos para usuarios existentes o potenciales. En otros casos las empresas, en contacto constante con especialistas por medio del *crowdsourcing*, pueden identificar problemas y resolverlos con mayor agilidad. En lo que se refiere a las actividades de promoción y publicidad, el

**En el desarrollo del producto las empresas pueden utilizar el crowdsourcing como instrumento de colecta de datos que puedan servir como subsidio para el desarrollo de perfeccionamientos para usuarios existentes o potenciales.**

*crowdsourcing* tiende a facilitar las tareas de crear *design*, crear *flyer*, crear *banners*, etc. Desde la perspectiva del marketing, el *crowdsourcing* brinda la oportunidad de ir al encuentro de grandes grupos de potenciales consumidores (AFFELDT, 2012; ESKENAZI et al., 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010). Claro, elementos motivacionales o estrategias de *gamificación* son necesarias para mantener a los participantes en interés y envueltos en el proceso. Aún más, las empresas pueden, por medio del *crowdsourcing*, impulsar la promoción de sus marcas para voluntarios entusiastas de la marca, subcontratar la generación de contenido para los segmentos de mercado objetivo, además de recoger ideas innovadoras y soluciones para las necesidades del mercado. En el área de actuación de la inteligencia de marketing, se percibe que el *crowdsourcing* posibilita abastecer con datos y generar conocimiento para el área de Inteligencia de marketing, principalmente en su resultante: la toma de decisión con base en la opinión del mercado (AFFELDT, 2012; ESKENAZI et al., 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010). Ejemplo es la Lean Survey, empresa emergente, que mezcla *crowdsourcing* y tecnología *mobile* para realizar investigaciones de opinión. Lanzada en inicios de 2015, en poco tiempo tuvo un crecimiento raramente visto en empresas de tecnología. Ya tiene clientes que pagan y viene conquistando

inversiones para perfeccionar su producto en su función primaria de colecta de datos del mercado.

Así, es oportuno un estudio académico que depure como las actividades estratégicas y operacionales de marketing operan en la esfera del *crowdsourcing*. Para esto, el artículo fue estructurado bajo la modalidad de ensayo científico (DIÓGENES, 2005; LAKATOS; MARCONI, 2010; MOREIRA, 2002). Siendo estructurado como una exposición sobre un asunto y presentación de las conclusiones originales a las cuales se llegó después de un minucioso examen del mismo. El ensayo es, por naturaleza, “problematizador” y no dogmático, en el deben sobresalir el espíritu crítico del autor y lo inédito - o mejor - la originalidad. En el ensayo hay mayor libertad por parte del autor para defender determinada posición, sin que tenga que apoyarse en la rigurosa y objetiva estructura de la documentación empírica y bibliográfica (DIÓGENES, 2005). De hecho, el ensayo no dispensa el rigor lógico y la coherencia de argumentación y, por eso mismo, exige información cultural y madurez intelectual (MORE, 2014).

## 1 Estructura Teórica

### 1.1 Aspectos Generales Acerca de *Crowdsourcing*/Economía Colaborativa

Constantes e incontrolables modificaciones que ocurren en el ambiente de negocios contemporáneo exigen adaptaciones, ajustes y transformaciones permanentes en productos, procedimientos productivos y administrativos. Aquellos que no procuren adecuarse a las nuevas condiciones ambientales enfrentarán dificultades para crecer y sobrevivir (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014). No obstante, se vislumbra un mundo globalizado y capitaneado por tecnologías emergentes, como Internet. Se verifican historias de emprendedores físicos y virtuales que cerraron sus puertas víctimas de falta de foco o especialización.

Llevados por la revolución provocada por Internet sobre el compuesto de marketing, estos empresarios tienen como objetivo atender al mayor número de clientes en las más diversas plazas, proporcionando mayor número de bienes y servicios (ZHU; GODES, 2009). Minoristas de modo general, con sus almacenes, supermercados e hipermercados, tiendas de todos los tipos y formatos, tienen como ventaja competitiva la economía de escala, debido al volumen de compras y poder de regateo. A pesar de la competencia de grandes *players*, estas organizaciones se diferencian por algunas características intrínsecas a este modelo de negocios, tales como (LI et al., 2011; PETTEY; GOASDUFF, 2011; ZHU; GODES, 2009): 1) Conocimiento del mercado: por focalizar un negocio singular, consiguen seguir y acelerar los movimientos de la competencia, tales como ofertas y promociones de precio, reaccionando de manera rápida, principalmente en los negocios *online*; 2) Estoques: este es diferente de la ventaja de los negocios de nicho, ya que en general poseen una mayor variedad y profusión de ítems en estoque, diferentemente de los grandes grupos, los cuales se concentran en pocos ítems con precios agresivos (ZHU; GODES, 2009). De esta forma, encontrar aquel disco raro o el perfume memorable es más aceptable en una tienda de nicho y; 3) Tendencias: en general sus colaboradores son más atentos en ese segmento específico, porque suelen leer revistas y publicaciones, conviven en ferias y exposiciones, además de actualizarse por medio de entrenamientos (ZHU; GODES, 2009).

Aún más, es pertinente considerar que las organizaciones, mismo las virtuales están expuestas a drásticas modificaciones y paradigmas gerenciales y culturales. Muchas de ellas están desorientadas y sin rumbo en fase a las situaciones dominantes en el ambiente externo (REN et al., 2015; STOTTLEMYRE, 2015). En este escenario se destaca la función gerencial de marketing como instrumento balizador de la mejoría de la competitividad empresarial e impulsora del desarrollo de la corporación (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995). La complejidad de los mercados ha constituido las

premisas centrales del ambiente de los negocios marcado esencialmente por la exasperación de la competición en los más distintos segmentos, sobre todo, en los mercados de consumo en masa. Tornarse competitivo ha sido una preocupación dominante en el mundo de los negocios (MOZOTA, 1998; NOBRE; SILVA, 2014; RYAN, 2014). Cada día nuevas dificultades se presentan a los gerentes de las organizaciones, que precisan deliberar en situaciones relacionadas al desempeño del producto. Las desconfianzas e incertezas en ese área casi sucesivamente recaen en las posibilidades de reversión de las convergencias, en la caída o estancamiento de la capacidad productiva (ROSENBLOOM, 2010; ROWLEY, 2010). La alternativa para las organizaciones que actúan en este escenario es la incorporación en sus culturas de la utilización de nuevas estrategias desafiantes. Es en este contexto que se da la oportunidad del uso de *crowdsourcing*.

Durante los últimos años las tendencias de consumo evolucionaron de manera inesperada, paralelamente a la expansión del universo digital, a través de las redes sociales y como consecuencia de la crisis que alcanzó al mundo en la última década (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). Prueba de esto es el nacimiento del consumo colaborativo o economía colaborativa, un fenómeno que, poco a poco, fue ganando mucha fuerza y se encuentra rompiendo los paradigmas del consumo, establecidos hasta ahora, con la generación Millennial como principal factor. La tecnología está cambiando los modelos de negocios tradicionales, focalizando en las necesidades de los consumidores (HOWARD et al., 2015).

El tiempo de la sociedad de propietarios quedó para atrás, hoy la revolución digital genera nuevas relaciones productivas y transforma los patrones de consumo mundiales. Fue así que nació la economía colaborativa, un sistema en el cual se comparte e intercambia bienes y servicios, a través de plataformas digitales con la reputación y confianza de un servicio mejor, como núcleo de decisión de compra-venta. Gracias a estas plataformas digitales, las barreras de la desconfianza disminuyeron, tomando como base

el uso de perfiles de usuarios con valorizaciones y referencias que originan nuevas formas de relacionarse, intercambiar y monetizar bienes económicos en modelos de negocios tradicionales (HOWARD et al., 2015).

Internet, GPS, la portabilidad y sociabilidad de las nuevas tecnologías, el *crowdsourcing*, la cultura *open-source* o *maker movement*, es el surgimiento de una nueva generación de ciudadanos, con una mayor capacidad y alcance para impactar en su ambiente, a través de un clic, son apenas algunos de los componentes técnicos y culturales que fueron creando raíces para consolidar un nuevo modelo de intercambio que está redefiniendo la forma de hacer negocios y las relaciones a través del intercambio de bienes y servicios entre ciudadanos (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

Por eso, el principal valor agregado de esta nueva tendencia a la colaboración, más allá de los lucros financieros, es la producción y el desarrollo de conocimiento, ya que al ser compartido puede ser tomado como punto de partida para iniciar nuevos modelos de negocios. En este sentido, el modelo de la economía colaborativa, puede traer beneficios personales, tanto en nivel económico

**El principal valor agregado de esta nueva tendencia a la colaboración, más allá de los lucros financieros, es la producción y el desarrollo de conocimiento.**

cuanto de crecimiento personal e intelectual, pero, está sujeto a una limitación: el deseo del individuo (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

El verdadero potencial de este modelo reside en la integración de varias personas en el proceso de generación de valor, tanto económico cuanto social (HOWARD et al., 2015). Al establecer que cada individuo puede trabajar en un área de especialización diferente en la economía, se descubre que existe un potencial infinito de posibilidades de creación, innovación e incluso empoderamiento financiero en pequeños, medios y grandes proyectos (BOYCE, 2014).

La era de la economía colaborativa supone un cambio cultural, es una economía de acceso en la cual podemos encontrar desde choferes particulares y empleadas domésticas hasta alojamiento y cuartos de hotel alrededor del mundo (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). El crecimiento inmenso de la economía colaborativa en los últimos años, hablando globalmente, no habría sido posible sin el desarrollo tecnológico. La evolución de plataformas que ofrecen sistemas de mercados online, junto con las tecnologías P2P, son hechos determinantes que favorecieron este modelo, garantizando un ecosistema en el que intercambiar bienes y hacer transacciones online acaba siendo tan fácil como escribir ciertos datos personales y cliquear algunas veces.

Nombrada por la revista TIME en 2011 como una de las “10 ideas que van a cambiar el mundo”, la economía colaborativa se posicionó hoy como el auge de un nuevo modelo financiero. Gracias a los cambios de hábitos, pasamos de la posesión a la accesibilidad. Concretamente gran parte de su estructura se basa en la aplicación de nuevas tecnologías para establecer redes de intercambio, de alquiler, de subastas o de comunidades creadas para dividir bienes, espacios o servicios (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

Las cifras de este fenómeno económico son cada vez más asombrosas. Miles de personas que viajan alrededor del mundo se hospedan en propiedades particulares utilizando la plataforma

Airbnb; millones de personas utilizan los servicios del Uber para llegar a sus destinos y casi la mitad de la población mundial tiene una cuenta en Spotify que les permite escuchar una cantidad infinita de series de músicas *online*. Según Forbes, el año pasado, fueron movilizadas cerca de US\$3.500 millones dentro de la economía colaborativa en nivel global, lo que representó un aumento del 25% delante de las transacciones registradas en este sector durante el 2014. Este modelo está encampanando cada vez más ámbitos de la sociedad y sobretodo de la vida cotidiana de los ciudadanos. Airbnb ya opera en 35.000 ciudades de 192 países, donde ofrece más de 600 mil espacios de alojamiento que van desde cuartos individuales hasta castillos europeos. Por su parte, Uber está presente en más de 100 ciudades de 45 países diferentes y esta evaluado en más de US\$ 18.000 millones (BOYCE, 2014).

En este montón de oportunidades de colaboración se destacan algunas plataformas de las cuales los gerentes pueden aprovechar en sus negocios:

- *Creative Commons*: sitio que busca archivos licenciados para intercambio de contenido periodístico, fotos y videos de forma gratuita.
- *Crowdfunder*: da oportunidad a los registrados prueben su aplicación, antes de lanzarlo al mercado.
- *Kaxola*: imagine que Ud. no es publicitario, pero, conversando con amigos en un bar, tuvo una idea fantástica. Este es el sitio ideal para divulgarla. Para los emprendedores, una óptima fuente de ideas para su negocio.
- *Openideo*: comunidad para solución de problemas empresariales o generación de *insights* (en inglés).
- *Profissionais do Livro*: comunidad de prestadores de servicios de revisión, traducción, diagramación e ilustración.
- *Utest*: se autoproclama como la primera comunidad *online* para chequear *softwares* (en inglés).

- Wedologos: concentra algunas centenas de *designers* registrados, lo que torna este sitio perfecto para quien quiere crear su identidad visual.

*Crowdsourcing* puede ser visto como una práctica que explota los principios de la innovación abierta, ya que esta es una estrategia que permite el acceso a recursos externos por parte de las organizaciones. La forma como las empresas generan nuevas ideas y las llevan al mercado varía de acuerdo a su filosofía. Un nuevo abordaje sobre innovación que ha sido discutida es la *open innovation* (HOWE, 2008; SANTOS; ZILBER; TOLEDO, 2011).

*Open innovation* como un paradigma para las empresas que buscan avances tecnológicos por medio de la adopción de caminos internos y externos al mercado. Las empresas que utilizan el modelo de *open innovation* importan y exportan ideas para el mercado, con la finalidad de generarles valor. En este sentido, las empresas establecen cooperación con instituciones de investigación, universidades, proveedores, clientes y, hasta mismo, con sus competidores para el desarrollo tecnológico de sus productos/servicios. Muchas veces se asocian a empresas incipientes (*startups*), convenios con universidades y acuerdos de patentes. En este caso, la idea puede ser producida fuera de los laboratorios de la empresa y comprada para comercialización – o al contrario – puede ser producida en su laboratorio y vendida para ser comercializada por otras empresas. En este caso, la integración se mueve fácilmente de un mercado actual para otro nuevo. De esa forma la integración con los clientes es una estrategia valiosa para mejoría en costos, calidad y velocidad de la innovación para el mercado (HOWE, 2008; SANTOS; ZILBER; TOLEDO, 2011).

Con este nuevo tipo de abordaje, un número creciente de empresas valora el mercado y aumenta la importación y exportación de nuevas ideas, lo que, por consiguiente, mejora la velocidad, el costo y la calidad de la innovación, más allá de su *core business*. La *open innovation* por medio de alianzas, también permite compartir los riesgos, el acceso a las competencias complementarias y a la realización de sinergias entre ideas externas

y conocimientos combinados con I&D internos de la empresa (HOWE, 2008; SANTOS; ZILBER; TOLEDO, 2011)

Como ventajas de la *open innovation*, se destacan beneficios en financiar, generar y comercializar la innovación, tales como (HOWE, 2008; SANTOS; ZILBER; TOLEDO, 2011):

- Multiplicación de las oportunidades de innovación por la importación de nuevas ideas, ampliando la disponibilidad de diversos tipos de pericias, lo que permite mejorar los costos, la velocidad y la calidad de la innovación.
- Ganar dinero y mantener el talento de los empleados por medio de la exportación de ideas, proporcionando lucros por medio de *royalties* y de la externalización de las ideas de los empleados, lo que estimula la creatividad y garantiza la motivación y la retención de talentos.
- Medir el valor real de la innovación y verificar si la inversión en innovación se justifica por la exportación de innovaciones, o sea, verificar si el producto/servicio realmente vale la pena.
- Identificar fuerzas y debilidades, para tener transparencia en aquello que realmente se hace de mejor, su *core business*, que debe resultar en ventajas económicas, o sea, tener menores costos y/o mayor calidad que sus competidores.

Otros beneficios son, la mejoría del flujo de informaciones internas de la empresa y de su reputación, al asociarse con la innovación sólida. Así, se nota que las bases del *crowdsourcing* tienen raíces en la evolución natural del concepto de innovación abierta.

## 1.2 Los Insights

Delante de este auge surgieron muchos cuestionamientos. A medida que este modelo económico se va expandiendo y avanza para su

### 1.3 Los Cambios Provocados por la Economía Colaborativa

consolidación, surgen posturas más críticas que se oponen a su desarrollo ya que para muchos empresarios tradicionales representa una competencia desleal dentro del sector (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). El crecimiento de plataformas como Airbnb y Uber se tornó un objeto de polémicas en todo el planeta. En el caso de Uber, fueron notables las manifestaciones y protestas por parte de taxistas que desde Washington hasta Ciudad de Méjico, pasando por Bogotá y Madrid, reclaman por reglamentaciones e incluso puniciones para este modelo que, independientemente de la postura que se tome frente a él, revela un deseo generalizado y compartido por parte de los consumidores de todo el mundo, de encontrar soluciones que amplíen el acceso a bienes y servicios, que satisfagan las necesidades de la sociedad del siglo XXI y que posibiliten un diálogo horizontal basado en la reputación y confianza que ofrece una estructura de intercambio, donde todos nosotros tenemos la posibilidad de ser tanto consumidores como productores al mismo tiempo (BOYCE, 2014).

Con este panorama, el gran desafío que enfrenta la economía colaborativa es la reglamentación, pues hasta ahora no se cuenta con una normativa clara y se encuentra delante de la necesidad de crear normas que ofrezcan seguridad y confianza a las partes envueltas en el proceso (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). Frente a esta situación, surge el cuestionamiento de cómo hacerlo, ya que un reglamento desproporcional perjudicaría a los consumidores y el interés general, suponiendo un obstáculo a la competencia efectiva.

Los sistemas de reputación implementados por estas plataformas ofrecen al usuario la información necesaria sobre el bien o servicio al cual quiere tener acceso, aunque ni siempre eso sea suficiente (BOYCE, 2014). Es necesario dar una respuesta normativa cuando existen lagunas jurídicas y de mercado que impiden el acceso de operadores a la prestación de bienes y servicios. La creación de normas tiene sentido, en un caso como este, cuando el mercado es incapaz de alcanzar un resultado que ofrezca los recursos de forma eficaz (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

La gravedad de la crisis económica mundial se refleja en los estados al borde de la quiebra y en los altos índices de desempleo. La creciente preocupación con la ecología y la salud ambiental en la última década han hecho a las personas descubrir e incentivar el consumo colaborativo, que prioriza la reutilización de los objetos que nadie más usa, en vez de la adquisición de nuevos productos (BOYCE, 2014). Por esta razón, muchas personas en diversas regiones del mundo encontraron en la economía colaborativa una forma idónea de conseguir productos y servicios que ellas precisan, sin comprometer su situación financiera, pues este modelo prioriza el uso del objeto sobre la propiedad del mismo. Este rejuvenecido concepto, ya despertó la creatividad de millones de personas que demostraron que estamos en un punto circunstancial en el cual la economía colaborativa puede ser usada de manera cada vez más innovadora y socialmente responsable (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

El futuro presenta diversos desafíos para la economía de colaboración, ya que además de la reglamentación y de las normativas en torno de los procesos, es preciso fortalecer la confianza entre las partes para poder continuar dando pasos firmes rumbo a un desarrollo sustentable. Este modelo funciona gracias a los ciudadanos empoderados que trabajan juntos, pero esta colaboración exige la regeneración de la confianza con las personas que nos rodean (BOYCE, 2014).

La economía colaborativa trata de ofrecer nuevas alternativas al sistema actual. Propone aprender a valorar los intangibles generados, como la economía de emisiones. Las conexiones entre personas y nuestra constante capacidad de creatividad. Es el futuro de la sociedad entre ciudadanos. Generamos proyectos, dividimos recursos y conseguimos lucros conociendo en primera mano los beneficiados (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

## 1.4 Crowdsourcing y Marketing

Hecho notorio de la realidad mundial es la existencia de un escenario competitivo, inundado de amenazas constantes que a primera vista se consolida como amenaza. Pero, inexorablemente puede constituirse en condición tal vez favorable al *crowdsourcing*, aún más sobre el punto de vista del marketing. Todavía, se deben llevar en consideración que *crowdsourcing* es un nuevo modelo de negocio basado en la red. Que envuelve una serie de individuos para la creación conjunta de soluciones innovadoras. Este nuevo modelo de negocios se ajusta a la idea de coparticipación. Muchos actores económicos interactuando con otros actores. *Crowdsourcing* hace uso de estos tópicos: redes de actores económicos y sociales como un recurso operante capaz de moldar soluciones innovadoras, que pueden influenciar las actividades de marketing de la empresa en el mercado (AFFELDT, 2012; ESKENAZI et al., 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010).

Así, la teoría de marketing de muchos para muchos se encaja bien con el concepto de *crowdsourcing* por dos razones principales (AFFELDT, 2012; ESKENAZI et al., 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010):

- El valor es creado por la red y las relaciones establecidas dentro de la red dicen no sólo respecto al “proveedor-consumidor”, mas también envuelven una serie de diferentes partes interesadas y actividades. El horizonte relacional, proveedor-consumidor, con destaque para el SDL (Service Dominant Logic), debe ser ampliado en función del ambiente complejo en que estos actores interactúan. De acuerdo con esta perspectiva de muchos para muchos, los agentes sociales y económicos son los nudos de las redes y las relaciones entre aquellos que inducen y estimulan la creación de valor en un abordaje en red.
- El valor debe ser creado de acuerdo a una idea central aceptada por todos los participantes, es el concepto de

**El proceso de marketing ahora no dice respecto sólo a la relación entre la empresa y sus consumidores, sino también las relaciones entre su personal y sus clientes.**

centralidad equilibrada: *crowdsourcing* bajo la perspectiva empresarial se sustenta en centralizar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente.

En este sentido, la satisfacción de la red de acuerdo con una visión de largo plazo. En la visión RBV (Resource Based View). No obstante, la centralidad equilibrada no significa apenas que el proceso trate de encontrar un equilibrio adecuado para cada uno de los actores envueltos. Por lo contrario, él trata de crear beneficios, tangibles e intangibles para los actores envueltos que son colaboradores de acuerdo con la visión del mercado de red (AFFELDT, 2012; ESKENAZI et al., 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010).

Tales aspectos deben ser examinados en un cuadro de marketing que ahora es de lejos más complejo. Envuelve diferentes tipos de relacionamientos, diferentes actores, en un conjunto de relaciones en que el cliente desempeña variados papeles relevantes. El proceso de marketing ahora no dice respecto sólo a la relación entre la empresa y sus consumidores, sino también las relaciones entre su personal y sus clientes. Ese hecho revela algunas singularidades (AFFELDT, 2012; BRABHAM, 2013; ESKENAZI et al., 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010):

- La comercialización externa, que se refiere a la relación entre la empresa

y sus clientes, así como entre los asociados a la empresa y sus asociados.

- Marketing interno, entre la empresa y su personal y, en nivel de la red entre la propia red y sus miembros.
- Marketing relacional, entre la empresa, sus asociados y sus empleados, y en nivel de la red, entre todos los actores de la red entre sí, así como con otros actores.
- Marketing interactivo, que se refiere a la relación entre empleados y clientes y, en caso de una red, entre todos los agentes y clientes.

Indudablemente el marketing desempeña un papel fundamental en la formulación e implantación de la estrategia, eso porque la administración estratégica tiene que ocuparse permanentemente de un ambiente en constante cambio, en el cual se sobresalen dos entidades y fuerzas (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; TOLEDO, 2011): el mercado y la competencia. Eso obliga a las organizaciones, en ambientes competitivos y agresivos, a pautar sus acciones con una filosofía de orientación hacia el mercado. La relevancia y pertinencia del marketing en organizaciones orientadas hacia el mercado, que mantienen un doble foco entre mercado y competencia, pueden ser destacadas mediante tres papeles o tareas que constituyen el punto central de su procedimiento estratégico (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; TOLEDO, 2011).

El primer papel o tarea del marketing es la identificación de las características, perfiles, exigencias y demandas de los clientes y la comunicación y diseminación eficaz de las informaciones para la organización como un todo. El segundo papel es determinar el posicionamiento competitivo, de modo a ajustar los recursos, capacidades y finalidades de la organización a las necesidades diversificadas de los clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; LAMBIN,

2002). Esa tarea obliga a reconocer que los mercados son heterogéneos; cabe, por lo tanto, a la organización identificar los segmentos que los componen, ponderar el grado de la capacidad de atracción de cada uno de ellos y simultáneamente, analizar la condición competitiva para atenderlos. El análisis determinará la estrategia de segmentación que la organización irá a adoptar, en busca del atendimento de sus finalidades de crecimiento y rentabilidad. El tercer papel revelador de la relevancia y pertinencia del marketing en el procedimiento competitivo, préndese a la tarea de implantación de la estrategia. Lo que significa alinear los recursos de la organización para planear y ejecutar la entrega de valor y por consiguiente, la satisfacción del cliente (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; ULPH, 2011). El marketing contribuye para la coordinación de los esfuerzos que objetivan a garantizar el contentamiento del cliente y a mantenerlo. Es de esa sinergia que surge el marketing estratégico y el marketing operacional. El primero envuelto en acciones de entendimiento del mercado por medio de procesos de segmentación de mercado, identificación de objetivos y posteriormente la aplicación de la estrategia de posicionamiento de bienes y servicios para el objetivo escogido (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; LAMBIN, 2002; 2009). Transcurrida la fase estratégica, se configura la concepción del marketing operacional, envuelto principalmente con la determinación de cuatro puntos fundamentales para que bienes y servicios atiendan al mercado, a saber: producto, plaza, precio y promoción (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; KOTLER; KELLER, 2009).

#### 1.4.1 El Uso de *Crowdsourcing* en Investigación de Mercado

La forma más corriente de aplicar *crowdsourcing* en investigación de mercado es la colecta de datos por medio de investigaciones y cuestionarios. Los entrevistados son sometidos a una serie de preguntas simples y los resultados son posteriormente utilizados para la creación

de la estrategia de producto. Dado que estos cuestionarios proveen compensación monetaria para los entrevistados en algunos casos, hay un gran problema cuando se utiliza *crowdsourcing* para la investigación. Se debe destacar la provisión de datos falsos o que pueden llevar a las empresas a restringir sus encuestas *online* para apenas la población objetivo (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). Y de esta forma impedir que alguien se finja hacer parte del grupo demográfico objetivo con la intención de ganar un dinero extra. El pago puede afectar las respuestas de otra forma, manteniendo en mente, que la empresa está pagándoles, muchos respondientes pueden dar respuestas que representan una imagen irreal de una empresa o respuestas tenidas como deseadas.

La mejor manera de evitar que eso ocurra es proceder a la investigación de mercado por medio de la utilización de cuestionarios complejos, que contengan algunos campos para ser rellenados por escrito (con sus propias palabras), así como exigir un número mínimo de palabras (SIEVERS, 2015). En los últimos años, muchas empresas están investigando el mercado, colocando proyectos en sitios de web de *crowdsourcing* para ver si las personas están dispuestas a apoyarlas con su dinero. La distinción clara entre las opiniones de las personas y su voluntad de pagar por algo, puede ser notada. Indicando un marcador muy útil para el éxito futuro del proyecto (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

#### 1.4.2 El Uso de *Crowdsourcing* en el Desarrollo de Bienes y Servicios

El desarrollo de productos con base en ideas generadas en el *crowdsourcing* es un ramo en constante crecimiento. Como las empresas están a la búsqueda de soluciones innovadoras para sus problemas, *crowdsourcing* es también ampliamente utilizado. La aplicación de *crowdsourcing* para desarrollo de nuevos productos muestra tres tipos de diferencias principales si comparado con el

desarrollo centralizado en la empresa (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010):

- No se limita apenas a los clientes, pero, incluye potenciales clientes o cualquier persona dispuesta a ayudar y expresar sus ideas.
- Permite a las empresas de obtener *feedback* directo, sin intermediarios (como los distribuidores) envueltos en el proceso.
- Las empresas pueden seleccionar áreas específicas en que las mejoras deben ser hechas.

#### 1.4.3 El Uso de *Crowdsourcing* en Publicidad y Promoción

El uso más común de *crowdsourcing* está en la publicidad y actividades promocionales. Este modelo de *crowdsourcing* se tornó muy popular en los últimos años, dado a que su principal ventaja es permitir a las empresas economizar mucho dinero y usar la multitud que participa para distribuir su mensaje (STOTTLEMYRE, 2015). Inclusive las empresas con mayores presupuestos de publicidad se han envuelto con la colaboración colectiva en determinados períodos de tiempo, incluyendo los clientes existentes y potenciales en proyectos bajo la forma de una invitación abierta, o también, pagándoles para publicar comentarios positivos en blogs y sitios de internet. *Crowdsourcing* puede ser usado en la promoción o reconstrucción de la identidad de la marca de una institución, o también un local (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). Hipotéticamente, en una situación de presupuesto de marketing limitado, mercados de media cara en áreas específicas, técnicamente es posible para una empresa cambiar su estrategia para un abordaje creativo, invitando a los clientes y a potenciales clientes para participar de campañas para mejorar la imagen. La campaña puede obtener experiencias personales y promoverlas en un sitio de web y una página de Facebook. Caso

de un venidero resultado positivo, la empresa, por medio del Crowdsourcing, podría por medio del incremento de visibilidad, aumentar la conciencia de la marca y del establecimiento físico como un lugar para visitar (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

#### 1.4.4 *Crowdsourcing* Actuando como Plaza y Estudio de Plaza

Mientras *crowdsourcing* es generalmente reconocido como solución para resolver actividades de negocios competitivos y creación de contenido, también puede constituirse en receta para revigorar la estrategia de marketing, una gran reversión de juego puede estar ocurriendo. Empresas de la cúpula del mundo corporativo han hecho uso del *crowdsourcing* en sus esfuerzos de marketing. De hecho, 11 de las 12 mayores marcas globales (según la lista de Interbrand 100 Mejores Marcas del Mundo para 2014), el uso de *crowdsourcing* para el marketing y la innovación, fue constantemente citado y aprobado (BESTGLOBALBRAND, 2014).

Hecho curioso, cuando se analiza la variable Plaza del marketing, el *crowdsourcing* opera en dos frentes: en la primera, el *crowdsourcing* se constituye en la propia plaza de oferta de servicios de una empresa contratante de este servicio. En contrapartida la contratante puede hacer uso del *crowdsourcing* como fuente de colecta de datos para la toma de decisión sobre su futura plaza física o virtual. Teniendo como base los feedbacks de los usuarios precalificados para navegación en el ambiente (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

empresa asume un trabajo que ya fue realizado por los empleados, rescatando el concepto de creación conjunta. A seguir subcontrata bajo la forma de una invitación abierta para un grupo de personas, generalmente usando Internet, sea por la forma móvil u otras. Esa definición indica que las empresas confían más en su cliente sobre el proceso de creación, concepción, elección y lanzamiento de un producto. Es cuando la Empresa X tiene un problema y decide pedir al **crowd-on-line**, recomendaciones sobre la mejor solución. Esta idea simple, pero poderosa, tiene graves derivaciones, como: más acceso a la vasta gama de talentos que está fuera de la organización, oportunidad de encontrar ideas creativas e innovadoras, más oportunidades para obtener una visión en primera mano sobre los deseos de los clientes, resolver problemas y capacitar al público a sentirse dueños de la organización.

Hipotéticamente, si la empresa *Greenfoods* está ofreciendo US\$20.000,00 en una competición para encontrar ideas para su próxima campaña de TV para bocadillos, usando una plataforma de *crowdsourcing*. Este tipo de medidas impone nuevos desafíos y nuevas amenazas para los actuales operadores, en este caso, LAT, la

**En el *crowdsourcing* la empresa asume un trabajo que ya fue realizado por los empleados, rescatando el concepto de creación conjunta.**

## 2 Nuevo Contexto

Nuevo plazo y nuevas relaciones interpersonales, posiblemente el surgimiento de un nuevo paradigma y una nueva oportunidad de negocio. Se vislumbra que en el *crowdsourcing* la

agencia de marketing con quien *Greenfoods* está trabajando desde el 2000 fue colocada fuera de este proyecto. ¿Es este el futuro del marketing? ¿Qué va a ocurrir con agencias de marketing existentes? Además de eso hay que considerar las implicaciones sobre la gestión de la información en el eslabón *Crowd* que influenciará directamente los subsistemas de inteligencia de marketing, en función de un enmarañado de informaciones y ruidos entre los participantes. Pudiendo hasta dificultar la toma de decisiones. Ya que es difícil controlar al público participante, y recuerde que este cliente no es funcionario de la empresa, el acuerdo probablemente no está escrito, por lo tanto, si no hay liderazgo suficiente y claro por la empresa el proyecto puede salirse de control. Además de eso, este tipo de iniciativa exige tiempo, atención y habilidades de comunicación.

Bajo la perspectiva del marketing y al considerarse el SIM, sistema de informaciones de marketing, que en su esencia equivale a la gestión de conocimiento generalista focalizado en un mercado exclusivo. En este ínterin se nota que la contribución e influencias de los métodos que cercenan *crowdsourcing* acaban por actuar de forma directa o indirecta en el subsistema: inteligencia de marketing, registros internos, sistema analítico de marketing e investigación de marketing.

Por reflejar la participación de muchos en la contribución de nuevas ideas, colecta de informaciones y procesos de generación de esas nuevas ideas *crowdsourcing* abastece a la empresa con una mayor cantidad de datos a ser analizados por el sistema analítico de marketing. Este a la vez, será incumbido de remover ruidos intelectuales y generar conocimiento. De allí una nueva indagación florece sobre la cuestión que forma este conocimiento y donde el mismo será almacenado: en los registros internos de la empresa o en el sistema abierto o cerrado de *crowdfunding*. A partir de aquí, los mecanismos que sustentan la investigación de marketing, tendrá que desarrollar nuevos métodos para la colecta de datos, no solamente internos de la empresa como externos

de la misma, pero sobre dos aspectos: mercado y *crowdfunding*. Finalmente se podrá preguntar, si las competencias humanas y tecnológicas que forman parte de la inteligencia de marketing, están o estarán aptas para transformar los insumos de *crowd* en acciones efectivas de marketing. Que desde su génesis constituye un facilitador de intercambios y no lo contrario.

## Consideraciones Finales

El ambiente de ventas *online* se modifica diariamente, moldándose a innovaciones, tendencias de mercado y comportamientos organizacionales e individuales. Mientras cada vez más los consumidores están realizando adquisiciones *online*, sobre todo por medio de dispositivos móviles, del otro lado, dueños de e-commerce entienden la creciente necesidad de acertar el *approach* de sus estrategias para satisfacer demandas y atender expectativas. Indudablemente el *crowdsourcing* es una posibilidad tecnológica y operacional que contribuye para la velocidad de una gama notable de actividades empresariales. Adherente al concepto de *open innovation*, *crowdsourcing* se configura colocando cuestionamientos gerenciales o no, en la vasta nube de Internet. Y así, por medio de la colaboración y participación activa de los actores, buscar soluciones y caminos a ser trazados. A seguir cabe destacar algunos ejemplos prácticos de la utilización de *crowdsourcing*:

- *ideias.me*: empresa brasileña que busca solucionar problemas de sus clientes por medio de la colecta de datos *online*.
- *Istockphoto.com*: consiste en una empresa que desarrolló un sistema que almacena millones de fotos de miles de fotógrafos. Eliminando, así, para las empresas la contratación de fotógrafos.
- *Netflix*: empresa locadora norteamericana que alquila películas por

internet. Por medio de una acción promocional ofreciendo el premio de 1 millón de dólares para cualquier persona que elabore un algoritmo de recomendación por lo menos 10% mejor que el actual.

- Fiat Mio: la empresa Fiat lanzó recientemente en Brasil una red social para que sus consumidores puedan opinar y proyectar un nuevo automóvil concepto.

*Crowdsourcing* apunta para cuatro cambios fundamentales:

- La propia *crowd* (multitud) puede crear los objetos de su propio deseo, desarrollar ella misma o subcontratar la producción. En ese momento entrarían las empresas (producto).
- La empresa puede vivenciar el ambiente de la *crowd* para crear y perfeccionar el lenguaje de la comunicación, la elección y empleo de símbolos, las cuestiones semánticas (Promoción y Publicidad; comunicación integrada de marketing).
- La *crowd* puede apuntar la localización de grupos y/o su pulverización en el espacio y en el tiempo (plaza).
- Hay un cambio al creer en el diseño de la Inteligencia de Marketing. Esto porque, originalmente, se cree que ella haga parte de una esfera mayor, el SIM (Sistema de Información de Marketing) y sus cuatro componentes. El Sistema Analítico, la Investigación de Marketing, la Inteligencia de Negocios y los Registros Internos.

Mientras tanto, todas las actividades que envuelven la *crowd* generan ruidos, modificaciones operacionales y estratégicas en los actores. La participación de la competencia en medio al *crowd* disfrazada de individuo. Con eso puede ocurrir:

- La eliminación de datos, la alteración del contaje, la modificación del patrón de comportamiento en función de

su influencia en el ambiente. O sea, resultará en una deformación de interacciones y del resultado de ellas.

- La introducción de elementos como símbolos, lenguaje, acciones que pueden deformar el perfil del grupo que se forma originalmente en torno de un objetivo común.
- Puede crear falsos deseos o demandas.

En relación a los cambios se destaca:

- El proceso empresarial no seguirá obligatoriamente un flujo estructurado en el tiempo. O sea, no obedecerá más a la rutina de planificar, típica de los negocios de las empresas. Él podrá sufrir discontinuidades, abandono, puede ocurrir de forma intermitente.
- Como proceso del *crowdsourcing* es eminentemente creativo, termina por obligar a la empresa a reestructurarse en varios aspectos, como su propia estructura jerárquica, como el flujo de la gestión del conocimiento en el interior de la organización y demás flujos internos y externos.
- De forma crítica y ambiciosa se debe considerar sobre el uso del *crowdsourcing* la posibilidad de estimular un cambio en la raíz cultural de la empresa. Lo que influiría en casos de empresas acostumbradas a los feudos de información, a reaprender a facilitar el flujo de informaciones.
- Cambios que eliminan e imponen nuevas formas de pensar en la cultura sedimentada en la empresa puede generar conflictos entre los actores, de esa forma podemos imaginar que el *crowdsourcing* tiene un fuerte impacto en la gestión de conflictos.

A partir de la perspectiva de marketing *crowdsourcing*, puede ser implantado en varias actividades de marketing, tales como

gestión de productos, gestión de la distribución, comunicaciones de marketing y gestión del conocimiento, por medio de la aplicación de varios tipos de oportunidades de *crowdsourcing*. Una amplia gama de colaboradores, de calidad, reputación, capacidad de gerenciamiento de proyectos y herramientas, así como el control de calidad, podrían ser considerados como principales factores para el éxito de proyectos de *crowdsourcing* relacionados con las actividades de marketing. Las empresas deben estar conscientes, no sólo de ventajas y oportunidades de *crowdsourcing* sino de posibles limitaciones y problemas éticos relacionados también con ella.

*Crowdsourcing* contribuye para la generación de informaciones y contenido. Permitiendo resolver desafíos amplios en períodos cada vez menores. Además hay que preguntarse cuáles son los efectos colaterales aceptables de esta modalidad de negocios. Utilizando como ejemplos ilustrativos se destacan *YouTube*, *Wikipedia*, *Vimeo*, *Twitter* entre otros. Tranquilamente, ejemplos ampliamente conocidos, pero, cuestionados en relación a la calidad y seriedad de sus materiales divulgados al mercado. Ese es uno de los factores que deben ser llevados en cuenta en el momento de delinear estrategias en *crowdsourcing*. Es prudente tener alguien que lidere y administre el proceso. En este momento es tener habilidad en: organizar el conjunto de tareas, garantizar el alineamiento de los procesos con la estrategia inicial y ajustar eventuales errores, aseverando la calidad final más allá de la motivación de los colaboradores envueltos.

De cuño más operacional es relevante y pertinente que las empresas se pregunten: ¿Cuál es el mejor modelo de *crowdsourcing* para ser practicado? ¿Quiénes son los colaboradores más adecuados para tomar parte del proceso? ¿Cuáles son los medios más adecuados para elevar la satisfacción de los participantes y por consiguiente los resultados? Evidentemente hay maneras de organizar las iniciativas: creando portales de contenido, colectando recursos financieros (*crowdfunding*), creando y organizando

conocimientos (*crowdknowledge*), entre otras. Y no menos importante es comprender cuál de los modelos es el más indicado para una finalidad específica. Más que definir quien enrolar en el proceso, es respetable estar informado de cómo hacerlo. Finalmente la motivación financiera de quien participa, no es un factor determinante. Existen diferentes factores que motivan a las personas, destacándose: prestigio, conveniencia de interactuar, obtención de conocimiento y dinero, obviamente. Descubrir el equilibrio de esta ecuación es un factor más a ser desarrollado.

La contribución de este trabajo es amplia. Desde el punto de vista operacional, proporciona una visión profunda sobre los procesos en los que las empresas de *crowdsourcing* deben prestar atención a fin de garantizar la calidad de las tareas "*crowdsourced*". Por ejemplo la aplicación y obtención de resultados por medio de *crowdsourcing* está sujeto a una evaluación de múltiples criterios. Del punto de vista académico, este trabajo propuso una visión sintética y analítica de las cuestiones de investigación sobre el contenido de *crowdsourcing*. Mientras muchas obras existentes ofrecen una visión sobre cuestiones específicas, aquí se presenta una síntesis de varias prácticas, junto con algunos componentes y dimensiones claras, que, probablemente serán útiles para proseguir la investigación en esta área.

## Referencias

- AAKER, D.; MCLOUGHLIN, D.. **Strategic market management**: global perspectives. Oxford: J. Wiley, 2010.
- AFFELDT, B. **Aspects and potentials of crowdsourcing**. München: GRIN Verlag, 2012.
- BESTGLOBALBRAND. **Rankings 2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/#?listFormat=ls>>. Acesso em: 4 jul. 2015.
- BOYCE, W. **Supply chain relationships in procurement**: is collaboration reality? 2014. 136 p. Dissertation (Doctorate in Business Administration) – University of Missouri, St. Louis, 2014.
- DIÓGENES, E. **Metodologia e epistemologia na produção científica**. Maceió: Edufal, 2005.
- ESKENAZI, M. et al. **Crowdsourcing for speech processing**: applications to data collection, transcription and assessment. Oxford: J. Wiley, 2013.
- GATAUTIS, R.; VITKAUSKAITE, E. Crowdsourcing application in marketing activities. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Viena, v. 110, p. 1243-1250, 2014.
- GUMMESSON, E.; KUUSELA, H.; NÄRVÄNEN, E. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. **Journal of Service Management**, London, v. 25, p. 228-240, 2014.
- HOOLEY, G.; PIERCY, N.I.; NICOLAUD, B. **Marketing strategy and competitive positioning**. 4<sup>th</sup> ed. London: Pearson Prentice Hall, 2008.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- HOWARD, M. et al. Learning to collaborate through collaboration: how allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 12, n. 3, p. 100-132, Sept. 2015.
- HOWE, J. **Crowdsourcing**: why the power of the crowd is driving the future of business. [s.l.] Crown Publishing Group, 2008.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: from products to customers to the human spirit. New Jersey: J. Wiley, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**: analysis, planning, and control. London: Prentice Hall, 2009.
- LAKATOS, E.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAMBIN, J. J. Capitalism and Sustainable Development. **Symphonya**, Emerging Issues in Management, v. 2, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Marketing estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- \_\_\_\_\_.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. **Market driven management**: strategic and operational marketing. New Jersey: Palgrave Macmillan, 2007.
- LIBERT, B.; SPECTOR, J. **9 rules for successful crowdsourcing**. New Jersey: FT Press, 2010.
- MCKENNA, R. Real-time marketing. **Harvard Business Review**, London, v. 73, n. 4, p. 87-95, 1995.
- MOREIRA, D. A. **Método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

- MOZOTA, B. Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain. **Design Management Journal** (Former Series), New York, v. 9, n. 2, p. 26-31, 1998.
- NOBRE, H.; SILVA, D. Social network marketing strategy and SME strategy benefits. **Journal of Transnational Management**, London, v. 19, n. 2, p. 138-151, 2014.
- PETTEY, C.; GOASDUFF, L. **Gartner says worldwide mobile application store revenue forecast to surpass 15 billion in 2011**. 2015. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>>. Acesso em: 14 jun. 2015.
- REN, J. et al. Exploiting mobile crowdsourcing for pervasive cloud services: challenges and solutions. **IEEE Communications Magazine**, London, v. 53, n. 3, p. 98-105, Mar. 2015.
- ROSENBLOOM, B. Six classic distribution paradigms for global marketing channel strategy. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, Milano, n. 1, p. 24-53, 2010.
- ROWLEY, J. **Information marketing**. Burlington: Ashgate Publishing, 2010.
- RYAN, D. **Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation**. Michigan: Kogan Page, 2014
- SANTOS, M. S.; ZILBER, M. A.; TOLEDO, L. A. Um estudo sobre open innovation e sua relação com inovação e orientação para o mercado. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 193-219, 2011.
- SIEVERS, J. A. Embracing crowdsourcing: a strategy for state and local governments approaching "whole community" emergency planning. **State and Local Government Review**, Denver, v. 47, n. 1, p. 57-67, Mar. 2015.
- STOTTLEMYRE, S. HUMINT, OSINT, or Something New? Defining Crowdsourced Intelligence. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, London, v. 28, n. 3, p. 578-589, May 2015.
- TOLEDO, L. A. Marketing planning and organization structures. **Revista Gestão Industrial**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 172-186, 2011.
- ULPH, C. **Marketing strategies used by intel to create a sustainable market position**. München: GRIN Verlag, 2011.
- ZHU, F.; GODES, D. Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics. **Journal of Marketing**, New York, v. 74, n. 2, p. 133-148, 2009.

- Recebido em: 20/05/2016
- Aprovado em: 20/11/2016