



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES**

TEMA:

**Análisis de la implementación de crowdsourcing para el
desarrollo organizacional sostenible y de
internacionalización operacional de empresas startups en
Guayaquil**

AUTORES:

**Maldonado Villavicencio, Mario Andrés
Valarezo López, Elsa Karolys**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIEROS EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

TUTOR:

Ing. Garzón Quiroz, Mao Queen, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

26 de agosto del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Maldonado Villavicencio, Mario Andrés** y **Valarezo López, Elsa Karolys**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingenieros en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

TUTOR

f. _____
Ing. Garzón Quiroz, Mao Queen, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.

Guayaquil, a los 26 días del mes de agosto del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Maldonado Villavicencio, Mario Andrés y Valarezo López, Elsa Karolys**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la implementación de crowdsourcing para el desarrollo organizacional sostenible y de internacionalización operacional de empresas startups en Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Ingenieros en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 26 días del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. _____

Maldonado Villavicencio, Mario Andrés

f. _____

Valarezo López, Elsa Karolys



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Maldonado Villavicencio, Mario Andrés y Valarezo López, Elsa Karolys**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la implementación de crowdsourcing para el desarrollo organizacional sostenible y de internacionalización operacional de empresas startups en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. _____
Maldonado Villavicencio, Mario Andrés

f. _____
Valarezo López, Elsa Karolys



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Mao Queen Garzón Quiroz, Mgs.
TUTOR

f. _____

Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. David Coello Cazar, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mi familia por darme tanto y por ayudarme a superarme cada día en su afán por verme en lo más alto.

A mi tutor de tesis, el Ing. Mao Garzón por su guía y apoyo incondicional.

A mi compañera de tesis, por tanta paciencia y por la motivación a seguir adelante durante nuestro proyecto.

A las personas que nos abrieron sus puertas para llevar a cabo las entrevistas y encuestas necesarias para culminar el presente trabajo.

Mario Andrés Maldonado Villavicencio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por motivarme día a día y permitirme llegar donde estoy.

A mi mamá por ser mi mejor amiga y apoyo durante todo este tiempo y por enseñarme con su ejemplo los valores que hoy me caracterizan.

A mi tutor, por guiar cada etapa de la investigación y compartir su conocimiento de forma incondicional.

A mi compañero de tesis, por el constante apoyo y sacrificio para culminar la investigación.

A las personas que no dudaron en colaborar y aportar información a este trabajo investigativo.

Elsa Karolys Valarezo López.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico en primer lugar a Dios, que sin duda alguna ha sido pilar fundamental en mi vida.

A mi familia que me vio crecer tanto académico como profesionalmente, y que a pesar de todo estuvieron siempre a mi lado.

Mario Andrés Maldonado Villavicencio.

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo se lo dedico a mi mamá, quien es mi ejemplo a seguir y quien con su esfuerzo, sacrificio y cariño me ha acompañado y apoyado en todo momento.

A mi papá, por inculcarme los valores de la responsabilidad y perseverancia y por ser el ángel que guía todos mis pasos.

A mi hermana y abuela, pilares fundamentales de mi vida.

Elsa Karolys Valarezo López.

ÍNDICE

Introducción	18
Capítulo 1	19
Generalidades de la Investigación	19
Antecedentes	19
Planteamiento del Problema	21
Justificación.....	21
Contexto	22
Objetivos	23
General.....	23
Específicos.	23
Planteamiento de Proposiciones	24
Proposición.....	24
Hipótesis.....	24
Delimitación y Limitaciones	24
Delimitación.....	24
Limitaciones.....	24
Capítulo 2	25
Bases Conceptuales	25
Crowdsourcing	25
Web 2.0 y cultura participativa.....	26
Tipos de crowdsourcing.....	28

Innovación Abierta.....	29
Modelos de Negocio.....	31
Modelos de negocio basados en <i>crowdsourcing</i>	31
Modelos de negocio basados en innovación abierta	32
<i>Startups</i>	32
Startups en Latinoamérica.....	33
Startups en Ecuador.....	34
Startups en Guayaquil.....	37
Desarrollo Organizacional	38
Ciclo de Vida Empresarial	39
Internacionalización de Empresas.....	39
Sostenibilidad.....	40
Capítulo 3	41
Análisis de Casos de Estudio de Implementación de <i>Crowdsourcing</i>	41
Foodcase y Startlife.....	41
NineSigma, InnoCentive, YourEncore, y Yet2.....	42
<i>Packaging</i> Sostenible.....	42
Alimentación de Bebé	43
Variables Evaluadas en los Casos de Estudio	45
Capítulo 4	47
Diseño Metodológico	47
Enfoque.....	47
Diseño	47

Instrumentos de la Investigación	47
Método	48
Variables de la Investigación	48
Matriz de Operacionalización de Variables	49
Población y Muestra.....	50
Validación del cuestionario de encuesta.....	51
Resultados de Encuestas.....	53
Edad.	53
Sexo.	54
Pregunta 1.	54
Pregunta 2.	55
Pregunta 3.	57
Pregunta 4.	58
Pregunta 5.	59
Pregunta 6.	60
Pregunta 7.	61
Pregunta 8.	62
Pregunta 9.	63
Pregunta 10.	67
Puntuación total de la escala.....	68
Resumen de resultados obtenidos.	69
Entrevistas.....	71
Análisis de las entrevistas	72

Impacto del <i>crowdsourcing</i> en las <i>startups</i>	72
Aspectos a considerar antes de la implementación.....	72
Estrategias o plataformas que permiten la sostenibilidad.....	72
Barreras del proceso.	73
Desventajas de usar <i>crowdsourcing</i>	73
Internacionalización a través de <i>crowdsourcing</i>	73
Capítulo 5	75
Propuesta	75
Conclusiones	78
Recomendaciones	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	45
Tabla 3.....	53
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	55
Tabla 6.....	56
Tabla 7.....	57
Tabla 8.....	58
Tabla 9.....	59
Tabla 10.....	61
Tabla 11.....	62
Tabla 12.....	63
Tabla 13.....	64
Tabla 14.....	65
Tabla 15.....	65
Tabla 16.....	67
Tabla 17.....	68
Tabla 18.....	69
Tabla 19.....	71

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Evolución de la TEA y de emprendimientos establecidos en Ecuador	20
<i>Figura 2.</i> Intención de emprender	35
<i>Figura 3.</i> Miedo al fracaso en Latinoamérica	35
<i>Figura 4.</i> Capacidades percibidas en Latinoamérica	36
<i>Figura 5.</i> TEA en Latinoamérica - 2015	37
<i>Figura 6.</i> Ideas seleccionadas	45
<i>Figura 7.</i> Comentarios y/o sugerencias acerca de la pregunta 5	52
<i>Figura 8.</i> Comentarios y/o sugerencias acerca de la pregunta 6	52
<i>Figura 9.</i> Frecuencias de edad de los encuestados	53
<i>Figura 10.</i> Frecuencias de sexo de los encuestados	54
<i>Figura 11.</i> Frecuencias de pregunta 1	55
<i>Figura 12.</i> Frecuencias de pregunta 2	56
<i>Figura 13.</i> Frecuencias de pregunta 3	58
<i>Figura 14.</i> Frecuencias de pregunta 4	59
<i>Figura 15.</i> Frecuencias de pregunta 5	60
<i>Figura 16.</i> Frecuencias de pregunta 6	61
<i>Figura 17.</i> Frecuencias de pregunta 7	62
<i>Figura 18.</i> Frecuencias de pregunta 8	63
<i>Figura 19.</i> Frecuencias de pregunta 9 en relación a computador	64
<i>Figura 20.</i> Frecuencias de pregunta 9 en relación a Internet	65

<i>Figura 21. Frecuencias de pregunta 9 en relación a Sistema Administrativo.</i>	66
<i>Figura 22. Resumen de resultados de pregunta 9.</i>	66
<i>Figura 23. Frecuencias de pregunta 10</i>	67
<i>Figura 24. Puntuación total de la escala.</i>	69
<i>Figura 25. Modelo de ciclo de vida de los emprendimientos.</i>	76
<i>Figura 26. Herramientas de crowdsourcing en las diferentes etapas de las startups.</i>	77

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar al *crowdsourcing* como una alternativa para la sostenibilidad e internacionalización de las *startups* del sector de servicios de comidas y bebidas en la ciudad de Guayaquil. Para ello, se analizaron casos de estudios exitosos en la implementación de esta herramienta con el motivo de incentivar la innovación de procesos operacionales. El estudio se llevó a cabo a través del método cuantitativo y cualitativo. Para desarrollar el cuantitativo, se usaron estadísticos descriptivos y para el cualitativo, entrevistas a expertos. A través del trabajo investigativo, se determinó que la implementación de *crowdsourcing* no es factible en el sector de servicios comidas y bebidas en Guayaquil al momento del término de la investigación, debido a que sus propietarios aún no están dispuestos a invertir. Sin embargo, existe un gran potencial en los próximos 10 años y expertos concluyen que el tema de la internacionalización y sostenibilidad es factible en estas empresas mediante el uso de herramientas como *crowd wisdom*.

Palabras claves: crowdsourcing, emprendimiento, sostenibilidad, internacionalización, innovación abierta, startups.

ABSTRACT

This investigation has the objective of analyzing if crowdsourcing is an alternative to sustainability and internationalization of startups that provides services in the food and beverages sector in Guayaquil. To develop the investigation, successful case studies in the implementation of this tool were analyzed with the purpose of fostering operational processes' innovation. The research follows the quantitative and qualitative method. In the case of quantitative, descriptive statistics were used and qualitative method was developed with interviews to experts. As a conclusion, it was determined that crowdsourcing implementation is not feasible in the food and beverages sector of Guayaquil at the end of the investigation because businesses' owners are not willing to invest yet. However, there is a high potential in the next 10 years and experts concluded that internationalization and sustainability is feasible in startups through the use of tools like crowd wisdom.

Key words: crowdsourcing, entrepreneurship, sustainability, internationalization, open innovation, startups.

Introducción

Este trabajo investigativo hace referencia a la implementación del *crowdsourcing* como herramienta clave para la sostenibilidad y posterior internacionalización de las *startups* del sector de servicios de comidas y bebidas de la ciudad de Guayaquil. Este estudio está compuesto por 5 capítulos.

En el primer capítulo se describe los antecedentes del emprendimiento en Ecuador, la problemática, los objetivos de la investigación, se plantean las proposiciones, esto es tanto proposición como hipótesis, y se establece las limitaciones y delimitaciones.

En el capítulo 2 se expone los dos primeros objetivos específicos, es decir, se desarrolla la fundamentación teórica metodológica enfocada principalmente a *crowdsourcing* y *startups* y se evalúa la situación actual de las *startups* en Guayaquil.

En el capítulo 3 se desarrolla el tercer objetivo específico que consiste en el análisis de los factores inmersos en los casos de éxito de las *startups* que han implementado *crowdsourcing*, para lo cual se consideraron cuatro casos de estudio relacionados con *startups* que ofrecen servicios de comida y bebidas. Aquí se describió las variables que se usaron en cada caso con la finalidad de establecer una comparación y determinar las variables analizadas en todos los casos.

En el capítulo 4 se presenta la metodología a utilizar en la investigación, la cual tiene un enfoque mixto, esto es cualitativo y cuantitativo. Se plantea además, las herramientas a usar y las variables a analizar. Adicionalmente, se estudia el proceso de implementación de *crowdsourcing* en las *startups* de Guayaquil con los resultados obtenidos tanto de las encuestas como de las entrevistas a expertos.

En el capítulo 5 se formuló una propuesta fundamentada en la necesidad de las *startups* que ofrecen servicios de comidas y bebidas en Guayaquil y en los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones con respecto a las proposiciones y las recomendaciones generales.

Capítulo 1

Generalidades de la Investigación

Antecedentes

En Ecuador, la cultura del emprendimiento e innovación ha empezado a hacerse popular apenas desde el 2003, año en el que se crearon las primeras incubadoras de emprendedores y los primeros centros de emprendimiento en las universidades del país (Catapulta, 2011, p.3).

Fue en el año 2004, cuando Ecuador hizo repunte en su camino al emprendimiento. De acuerdo al reporte *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, Ecuador tuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), indicador clave de emprendimiento que mide el porcentaje de personas de 18 a 64 años que son un emprendedor naciente o propietario de un nuevo negocio, de 27.2%, la cual fue una tasa relativamente alta frente a potencias como Estados Unidos y Brasil que tuvieron una TEA de 11.3% y 13.5% respectivamente (Lasio, Caicedo y Arteaga, 2004, p.23).

En el 2008, la TEA disminuyó a 17.2%, lo que quiere decir que más de uno de cada seis adultos estaba planeando un nuevo negocio o ya poseía uno con antigüedad no mayor a 42 meses (Lasio, Arteaga y Caicedo 2008, p.12). Esto significa que los nuevos emprendimientos habían disminuido pero un 11.87% ya contaba con negocios establecidos, es decir, con más de tres años de funcionamiento.

Para el 2012, la TEA incrementó a 26.6% y el porcentaje de personas que contaban con un negocio de más de tres años de permanencia en el mercado también aumentó, estableciéndose en un 18.9%, siendo la tasa más alta registrada en el periodo 2004 - 2014 (Lasio, Caicedo y Ordeñana, 2012, p. 10; Lasio, Caicedo, Ordeñana e Izquierdo, 2014, p. 33).

Lasio, Caicedo, Ordeñana e Izquierdo (2015, p. 28), señalan que para el 2013, la TEA de Ecuador alcanzó un pico de 36%, disminuyendo a 32.6% en el 2014 y ubicándose en 33.6% en el 2015, situando al Ecuador como el país que más emprende en la región, seguido de Chile, Colombia y Perú.

Sin embargo, el porcentaje de emprendimientos que permanecen en el mercado por más de tres años, definido por la variable de negocios establecidos, ha presentado una tendencia ligeramente descendente, como se observa en la Figura 1.

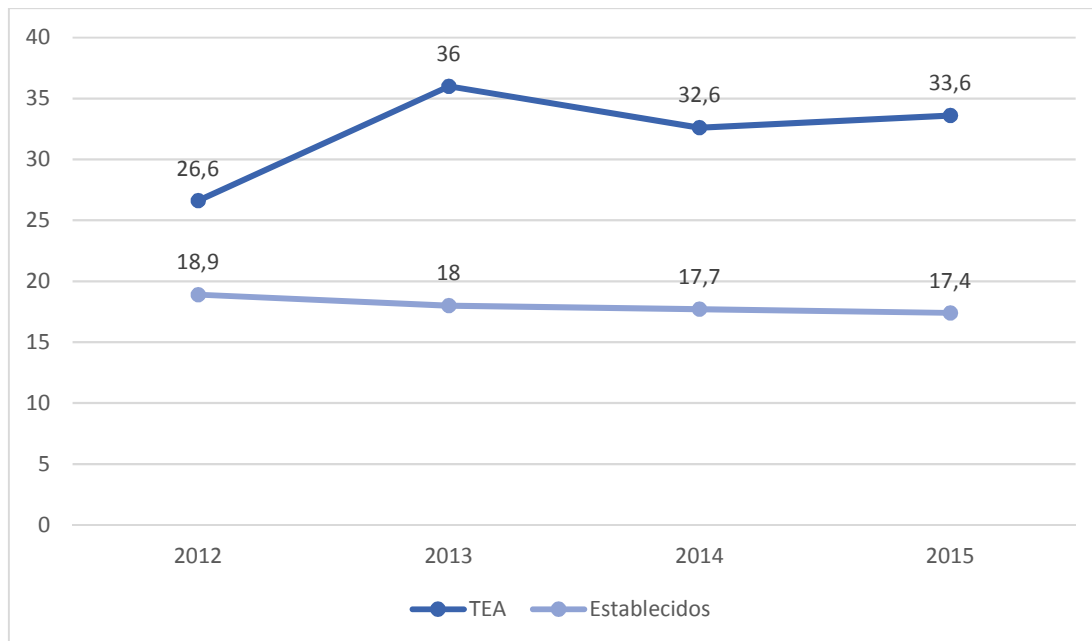


Figura 1. Evolución de la TEA y de emprendimientos establecidos en Ecuador. Adaptado de *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador*, por Lasio et al., 2016, p. 28.

Además, de acuerdo a un artículo publicado por El Universo (“Ecuador es el segundo país que más emprende”, 2016), indica que los ecuatorianos tienen el denominado *gen del comercio*, pero no necesariamente esto va ligado a que los emprendimientos se consoliden a largo plazo, se desarrollen con propuestas sólidas de innovación y dejen una profunda huella en la economía.

Las tres publicaciones (Catapulta, 2011; Lasio et al., 2015; y “Ecuador es el segundo país que más emprende”, 2016) coinciden en que las *startups* en Ecuador no se consolidan y por lo tanto, les ha resultado difícil mantenerse en el mercado después de tres años de haber iniciado operaciones.

Sin embargo, según Schaltegger y Wagner (2011, p. 227), para que el emprendimiento sea un factor que le incremente valor a la economía de un país, éste debe ser sostenible en el tiempo.

Esto da la pauta para realizar la búsqueda de herramientas que al ser implementadas ayuden en la sostenibilidad de nuevos proyectos de emprendimiento. Es así, que varios estudios han planteado al *crowdsourcing* como una alternativa para construir *startups* sostenibles y de rápida internacionalización (Heidari, Akhavannia, y Kannangara, 2012; Schaltegger y Wagner, 2011).

Planteamiento del Problema

Ecuador es uno de los países con mayor emprendimiento a nivel global, sin embargo las *startups* presentan un alto grado de riesgo a largo plazo y les ha resultado difícil mantener sus operaciones en el mercado de Guayaquil por más de tres años.

Al no poder operar por más de tres años y cerrar su ciclo de vida antes de ese tiempo, las *startups* difícilmente llegan a una etapa de internacionalización de actividades, lo cual es fundamental para la activación económica del país y para el cambio de la matriz productiva.

Para los investigadores del presente estudio es relevante el planteamiento de las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos tanto de *crowdsourcing* como de *startups*?

¿Qué segmento de *startups* será el objeto de estudio?

¿Cuáles son los factores presentes en los casos de éxito de *startups* que han aplicado *crowdsourcing*?

¿Cómo sería el proceso de implementación de *crowdsourcing* en las *startups* de Guayaquil?

Justificación

Organismos internacionales han propuesto a las *startups* como una vía para activar la economía de países emergentes. Una investigación publicada por el Banco Mundial señala que los emprendedores son factores clave para la transformación de sociedades caracterizadas por baja productividad (Lederman, Messina, Pienknagura, y Rigolini, 2014, p. 1). Asimismo, se ha indicado que las *startups* son un eje de acción para el desarrollo productivo (Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2013, p. 11). Aquí radica la importancia de fomentar la sostenibilidad de este tipo de empresas.

Según Heidari et al. (2012, p. 17), la mejor forma de internacionalizar operaciones rápidamente desde la inceptión es usando las nuevas tecnologías como el *crowdsourcing*. Es así que esta investigación pretende analizar el proceso de implementación de las nuevas tecnologías, de manera que se pueda realizar recomendaciones para aplicar estas herramientas en las *startups* de Guayaquil.

Esta tesis se ha elaborado siguiendo la línea de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que consiste en el desarrollo y crecimiento

económico, que a su vez está alineada con uno de los objetivos de la Facultad de Especialidades Empresariales, el cual se encuentra definido por la investigación de sectores productivos, empresas y líneas de producción. Además, se sigue una de las líneas de investigación formativa de la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales que consiste en el análisis del macroentorno y microentorno socioeconómico y legal que rodea al empresario en el Ecuador. Asimismo, el proyecto se encuentra alineado con el objetivo # 11 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, el cual radica en establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Contexto

La presente investigación se realizó basándose en la situación actual de las *startups* dedicadas a actividades de servicio de comidas y bebidas de la ciudad de Santiago de Guayaquil, capital de la provincia del Guayas. El giro de negocio a estudiar se seleccionó debido a que es el que representa mayor porcentaje en la economía, ver Tabla 1.

Tabla 1

Emprendimientos según el giro del negocio

Sector	Giro del negocio	Porcentaje
Extractivo	Agricultura, ganadería, caza	5,3%
	Explotación de minas y canteras	0,2%
Orientados a consumidores	Actividades de servicio de comidas y bebidas	17,6%
	Venta minorista de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	17,0%
	Venta al por menor de otros productos en comercio especializado	12,7%
	Venta al por menor en puestos de venta y mercados	6,1%
	Comercio al por mayor, excepto vehículos	3,9%
	Otras actividades de servicios	3,0%
	Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	2,8%
	Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	1,4%
	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	0,8%
	Venta al por menor en comercios no especializados	0,8%
	Actividades de alojamiento	0,3%
	Enseñanza	0,3%
	Actividades financieras y de seguros	0,2%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	0,2%
	Agricultura, ganadería, caza	0,2%

	Construcción	0,2%
	Industrias manufactureras	0,2%
Orientados a negocios	Información y telecomunicaciones	4,6%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	1,7%
	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	0,9%
	Actividades financieras y de seguros	0,3%
	Actividades de servicio de comidas y bebidas	0,2%
	Actividades inmobiliarias	0,2%
	Agricultura, ganadería, caza	0,2%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	0,2%
	Venta al por menor de otros productos en comercio especializado	0,2%
Transformación	Industrias manufactureras	11,9%
	Venta y/o reparación de vehículos	2,5%
	Transporte y almacenamiento	1,6%
	Construcción	1,4%
	Agricultura, ganadería, caza	0,3%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	0,3%
	Actividades de servicio de comidas y bebidas	0,2%
	Suministro de electricidad, agua y gas	0,2%
	Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	0,2%

Nota. Adaptado de: *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador* por Lasio et al., 2014, p.36.

En cuanto al contexto temporal, se ha contemplado la realización de la investigación en cuatro meses comprendidos entre mayo y agosto de 2016. Adicionalmente, se ha tomado como referencia el entorno de las empresas *startups* debido a que son un eje de acción para el desarrollo productivo (OCDE, 2013, p. 11).

Objetivos

General.

Determinar la factibilidad de la implementación de herramientas de *crowdsourcing* existentes en las *startups* para alcanzar su sostenibilidad y la internacionalización de sus operaciones.

Específicos.

- Desarrollar la fundamentación teórica metodológica enfocada principalmente a *crowdsourcing* y *startups*.

- Evaluar la situación actual de las *startups* en Guayaquil y determinar el segmento a analizar.
- Analizar los factores inmersos en los casos de éxito de las *startups* que han implementado *crowdsourcing*.
- Analizar el proceso de implementación de *crowdsourcing* en las *startups* de Guayaquil.

Planteamiento de Proposiciones

Dado que la presente investigación es cualitativa y cuantitativa, se determinó plantear una proposición por enfoque metodológico. En el caso del enfoque cualitativo, se denominó “proposición” y en el enfoque cuantitativo se denominó “hipótesis” siguiendo con los lineamientos establecidos por Avolio (2016, p.34).

Proposición.

La sostenibilidad e internacionalización de las *startups* es factible mediante el uso de plataformas de *crowdsourcing*.

Hipótesis.

La implementación de herramientas de *crowdsourcing* es factible en las *startups* del sector de bebidas y comidas de Guayaquil.

Delimitación y Limitaciones

Delimitación.

La presente investigación analiza la implementación de herramientas de *crowdsourcing* para el desarrollo organizacional sostenible y de internacionalización operacional de empresas *startups* que brindan servicios de alimentos y bebidas en Guayaquil. Cabe mencionar que sólo se analizará tres tipos de *crowdsourcing*: *crowd creation*, *crowd voting* y *crowd wisdom*.

Limitaciones.

El desarrollo de este estudio se ha limitado principalmente por el factor tiempo y por el desconocimiento del tema en el entorno en que se realizó la investigación.

Capítulo 2

Bases Conceptuales

En este capítulo se definen los conceptos empleados en la investigación.

Crowdsourcing

El término *crowdsourcing* que fue introducido en la revista *Wired* en el 2006, se define como el suceso mediante el cual una compañía externaliza una tarea realizada por los empleados a un grupo de personas en forma de convocatoria abierta (Howe y Robinson, citado por Whittle, 2009, p. 15).

Es así, que el *crowdsourcing* es el proceso por el cual las firmas asignan sus actividades a una comunidad online, remunerando así a cualquiera que complete la tarea. El beneficio de dicho procedimiento es el acceso a una red de empleados potenciales, dispuestos a completar cada una de las actividades dentro del tiempo estipulado y muchas veces a un menor costo (Howe, citado por Whittle, 2009, p. 16).

Martin, Lessman y Voß (2008, p. 1256), determinaron al *crowdsourcing* como “una forma interactiva de provisión de servicios”. Los autores hacen hincapié en el carácter de colaboración y competencia de una red de colaboradores, en la cual cada uno de ellos tiene su propio nivel de conocimiento, considerando que los resultados podrían ser productos o servicios de diferente nivel de innovación.

Por otra parte, Kleemann (2008, p. 6) se refiere al *crowdsourcing* denominando a la parte comprometida como una empresa con fines de lucro y sostiene que los individuos en la comunidad trabajan de forma voluntaria, es decir de forma gratuita o por una contribución menor. Mientras que, según Gassmann (2012, p. 5), el *crowdsourcing* es una estrategia en la cual se externalizan la producción del conocimiento y la solución de problemas a través de una convocatoria pública.

Se puede definir entonces al *crowdsourcing* como el proceso de organización del trabajo, donde las tareas son distribuidas a una comunidad online, como una estrategia de externalización de producción de conocimiento y solución de problemas, y una forma interactiva de provisión de servicios. Los autores hacen referencia al impacto que tiene involucrar un grupo externo de personas y la importancia que este posee al momento de crear ideas. Es de vital importancia recalcar la reducción de

costos que las firmas realizan al momento de acudir a estos grupos grandes de personas. (Howe, citado por Whitla, 2009, p. 16). Adicionalmente muchos de los grupos colaboradores dentro de estas plataformas online no son remunerados y son considerados voluntarios al momento de proveer ideas innovadoras.

Web 2.0 y cultura participativa.

El fenómeno del *crowdsourcing* está ligado a otras manifestaciones tecnológicas que parten de las tecnologías de información, como son la web 2.0, la cultura participativa y la sociedad red.

Tecnologías de la información.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) nacieron gracias a los progresos científicos que se dieron en el área de la informática y las telecomunicaciones. Es así, que se define a las TIC como el grupo de tecnologías que facilitan el proceso de comunicación (Belloch, 2014, p. 1).

Según Scolari (citado por Landín, 2016, p. 9) las TIC han cambiado la forma en que los individuos se relacionan. Su auge como tal, ha venido provocado la no distinción de lo real con lo virtual y la única razón de esto recae en la atención que las personas ponen al internet y a las redes sociales.

Por otra parte, entre las características principales de las TIC's tenemos: inmaterialidad, lo cual quiere decir que las TIC's están encargadas del desarrollo y transmisión de información, la cual es inmaterial y es trasladada a otros lugares; interactividad, debido a se encuentra inmerso el intercambio de información entre usuario y maquina; innovación, ya que las TIC's son autores de cambios en lo social; y diversidad por la utilidad que pueden llegar a tener estas herramientas (Cabrero, citado por Belloch, 2014, p. 1-3).

Web 2.0.

La web 2.0 “es un conjunto de aplicaciones y servicios que promueven la participación y creación, publicación y diseminación de contenidos” (Rodríguez, 2008, p. 7). Rodríguez considera a esta versión como el perfeccionamiento de la Web 1.0, con la única diferencia inmersa en el comportamiento del usuario frente a la información. (p.4)

A diferencia de la versión anterior, la web 2.0 permite reemplazar a los aplicativos de escritorio, como páginas web que pueden suplantar aplicativos de oficina. Adicional a esto, quienes aportan valor al servicio, son los usuarios, ya sea conversando, organizando o compartiendo contenido digital (Margaix, citado por Vilchis, 2012, p. 4)

Por otra parte, entre las ventajas de la web 2.0 tenemos que es accesible y permite reducir costos, es gratuita, cómoda de usar, suscita a la participación y perfecciona tiempos de navegación (p. 8).

Cultura participativa.

Toda experiencia compartida por los usuarios a través de dispositivos móviles y redes sociales, y el desarrollo de nuevas herramientas en la red, ha dado lugar a un nuevo comportamiento denominado como cultura participativa (Jenkins, citado por Lara, 2014, p. 20).

Siguiendo con lo señalado por Jenkins, se define a la cultura participativa como un fenómeno que engloba las siguientes características: difícilmente limita la manifestación artística, apoya la creación y su posterior compartición con los demás, ofrece intercambio de conocimiento y experiencia entre los miembros de la comunidad y fomenta el vínculo social entre los participantes.

Adicionalmente, Scolari (2016) menciona que la interactividad va de la mano con la tecnología, mientras que la participación es un asunto de culturas. Entonces, si se combina la tecnología con la cultura adecuada, se da lugar a este fenómeno a través de interfaces (Scolari, 2007).

Scolari (2007) indica que una interfaz “es el lugar de interacción de los usuarios” y que no se limita al ambiente tecnológico, sino que también comprende la interactividad empresa-cliente. Es precisamente esta interactividad la base del *crowdsourcing*.

Por otra parte, “la fusión de la cultura participativa con la tecnología ha permitido la creación de grandes proyectos apoyados en el *crowdsourcing*” (Lara, 2014, p. 23).

Sociedad red.

La sociedad red es aquella que se desarrolla dentro de las redes de información inmersas en todo lo que llamamos internet. En este caso, el internet no es considerado como una tecnología más, es el medio de comunicación que forma a dicha sociedad.

Es todo aquello por el cual se desarrollan nuevas formas de relación, de trabajo y comunicación. Las redes se encargan de transformar todo lo que se conoce como virtual en realidad, estableciendo así la sociedad red (Castells, 2001, p. 12)

Tipos de crowdsourcing.

Existen cuatro diferentes categorías de *crowdsourcing*: *crow voting*, *crowd creation*, *crowd wisdom* y *crowdfunding* (Howe, citado por Haller, 2014, p. 12).

Crowd voting.

El termino *crowd voting* “se refiere a conseguir por cualquier medio, opiniones, ideas y decisiones del público a través de la votación” (Solemon, Ariffin, Md Din y Md Anwar, 2013, p. 2067). Esta estrategia puede ser aprovechada para la innovación e implementarse de manera importante para conseguir que los miembros de la organización trabajen en la creación de iniciativas para la institución, así como encontrar solución a los problemas (p. 2070).

Crowd creation.

Según Solemon, B. *et al* (2013, p. 2067), en este tipo de *crowdsourcing* los miembros de una comunidad son herramienta esencial en la creación de un producto o servicio. Ejemplos de proyectos de este tipo están aquellos donde la opinión pública es esencial para crear bases de datos, datos bibliográficos, lingüística, etc. Un caso particular es la creación de libros de texto en línea y otros contenidos académicos en donde es necesaria la opinión pública.

Crowd wisdom

En cuanto al *crowd wisdom*, se refiere a compartir conocimiento entre las personas que conforman la comunidad denominada online para resolver problemas o pronosticar resultados futuros con el objetivo de definir una estrategia corporativa. Un ejemplo claro son las instituciones de educación superior, donde existen actividades

que pueden involucrar proyectos de crowdsourcing con ideas para mejorar sus estándares académicos (Solemon, B. *et al*, 2013, p. 2067).

Crowdfunding.

De acuerdo a Solemon B. *et al* (2013, p. 2069), el *crowdfunding* es considerado la herramienta indicada para la obtención de fondos en la elaboración de proyectos, como por ejemplo becas académicas para estudiantes que desean financiar sus estudios. Muy aparte de la ayuda que pueda proveer a proyectos académicos, estas herramientas son de vital apoyo para la financiación de empresas que están en etapas tempranas como lo son las *startups*.

Por otra parte, Oliver Gassmann (2012, p. 11) manifiesta que el *crowdsourcing* se divide en cinco categorías: plataformas intermediarias, plataformas basadas en empresas, iniciativas públicas, solución de problemas a código abierto y mercados para ideas.

- Plataformas intermediarias: son operadas a través de una tercera firma y representan la alianza entre el *crowdsourcer* y el *crowdsourcee*.
- Solución de problemas a código abierto: el público es quien resuelve el problema y no es necesaria la intervención de una compañía. Además el problema es accesible vía internet.
- Plataformas basadas en empresas: son aquellas que las compañías desarrollan para sus propios proyectos.
- Mercados para ideas: son páginas web en las cuales las ideas de otros usuarios son vendidas.
- Iniciativas públicas: son ideas que interesan al bien común y son elaboradas por organizaciones públicas.

Innovación Abierta

De acuerdo a Chesbrough (2003, p. 37), la innovación abierta es un conjunto de conocimientos el cual debe ser utilizado con el objetivo de crear valor a la compañía. Dichos conocimientos vienen tanto de afuera como dentro de la firma, de tal forma que el sistema de investigación y desarrollo sea cada vez más innovador.

La innovación abierta le permite a las empresas utilizar un flujo de ideas tanto internas como externas de manera que las firmas sean guiadas hasta alcanzar la innovación en sus procesos organizacionales. Dicho flujo de ideas se encuentran en sistemas, plataformas y estructuras como es el caso del *crowdsourcing*. (Chesbrough, 2014, p. 6)

Antes de la innovación abierta, si una empresa quería obtener ventaja competitiva en cuanto a la búsqueda de mejores resultados, se necesitaba una mayor cantidad de recursos para la investigación. Ahora con las nuevas herramientas que van de la mano de este paradigma, se han explorado mejores campos de investigación, desarrollando así de mejor manera su sistema de innovación (Opinet, 2011, p. 5)

A través de la innovación abierta existen los denominados *vínculos*, los cuales permiten que las organizaciones obtengan feedback de las colaboraciones que se encuentran en plataformas, estructuras y sistemas. Para el caso de los emprendimientos, mediante dichos vínculos es posible el acceso masivo a ideas externas, las cuales a su vez le permitirán a la firma desarrollar su potencial de crecimiento (p. 8).

En cuanto a los emprendimientos, la principal barrera de sostenibilidad y crecimiento es la financiación, por lo tanto cada uno de ellos necesitan ser ingeniosos acorde a la optimización de sus recursos. Para esto, la innovación abierta puede ser la solución, debido a que existe variedad de herramientas que permiten ofrecerle diversos conocimientos. Adicionalmente, el hecho de que el *open innovation* incita a la colaboración entre otros emprendimientos (como las plataformas de *crowdsourcing*), el desarrollo de nuevas ideas es por ende un hecho inmerso en cualquier proyecto. A través de ello, la creación de nuevos productos y servicios se vuelven rentables y se adoptan de tal forma nuevos procesos y mecanismos novedosos (p. 9).

Como se puede apreciar, mediante la innovación abierta, podemos reducir costos, acelerar procesos y se considera un mundo abierto a posibilidades para los emprendimientos que deseen explotar el ámbito de los conocimientos (Chesbrough y De Jong et al., citado por González y García, 2010, p. 85)

Por otra parte, el tema de la transferencia de tecnologías es una de las tantas características que vuelven esencial a la innovación abierta en los emprendimientos. Todo esto permite que los negocios desarrollen la capacidad de captar conocimientos en cuanto a la generación de ideas para nuevos productos y servicios.

Modelos de Negocio

Se puede definir modelo de negocio como “la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio” (Ricart, 2009, p. 14). Por otra parte de acuerdo a Chesbrough y Rosebloom, un modelo de negocio significa definir la estrategia competitiva, los costos, el segmento de mercado y los recursos que van a ser considerados esenciales en la estructura del negocio (citado por Barrios, 2010, p. 7).

La principal función de un modelo de negocio determinar los recursos que van a ser necesarios para entrar a un mercado meta, ayuda al desarrollo de la cadena de valor y permite definir las relaciones de la empresa dentro del ambiente en el que se desempeñará

En cuanto a sostenibilidad, un modelo de negocio es sostenible cuando se reduce el riesgo de imitación. Cada modelo de negocio cumple la función principal de generar beneficios tanto a gerentes como a empleados, por lo tanto es esencial tener en cuenta este factor (p. 9).

Por otra parte es importante mencionar que todo tipo de empresa, sea grande o pequeña, posee un modelo de negocio, pero no todos son rentables. Por esta razón es importante analizar si el modelo es apto para la estructura organizacional de la empresa y si este será efectivo para el cumplimiento de sus objetivos. (p. 10)

Modelos de negocio basados en *crowdsourcing*.

En el caso de un modelo de negocio, la tarea principal del crowdsourcing es la innovación, la creación de valor, y muy en parte al desarrollo de nuevos productos y la participación de usuarios. (Walter y Back, 2010, p. 557)

El crowdsourcing dentro de un modelo de negocio es considerado un factor clave, debido a que forma una red de colaboradores a través de una convocatoria abierta. Es importante tomar en cuenta que el modelo de negocio basado en este tipo

de herramienta utiliza un elemento importante y es el conocimiento con el que aporta la multitud o grupo de personas conectadas a la web. (p. 558)

Modelos de negocio basados en innovación abierta

En el caso de modelos de negocio basados en la innovación abierta, las firmas pueden tomar ventaja de conocimientos y agregar valor a través de la innovación. En un modelo de negocio de este tipo, la firma necesariamente no es quien genera las buenas ideas. Es común en este modelo que existan ideas provenientes tanto del interior como del exterior de la compañía, esto con el objetivo de manejar y reducir costos y mejorar procesos tecnológicos (Von Hippel, citado por Brant y Lohse, 2014, p. 5)

Una de las características de los modelos de *open innovation* es su flexibilidad, y es que a las compañías les permite alcanzar la innovación mediante varios tipos de colaboraciones o actividades parecidas. Además, la innovación abierta permite desarrollar una idea en varias formas, con la ventaja de poder adaptarla (Chesbrough, citado por Brant y Lohse, 2014, p. 7)

Startups

Según Alcaíno, Arenas y Gutiérrez (2015, p. 18), al hablar de *startups*, lo primero con lo que se relaciona es con emprendimiento. A su vez emprendimiento, viene del vocablo francés *entrepreneur*, que se define al momento de iniciar algo o tomar decisiones (Verin, citado por Alcaíno et al., 2015).

Por otra parte, la definición de emprendimiento, se basa en las siguientes afirmaciones: la creación de un bien innovador; la implementación de nuevos sistemas de fabricación; el ingreso a nuevos sectores del mercado; el descubrimiento de fuentes de materia prima y; el desarrollo de una nueva compañía desencadena una serie de oportunidades (Schumpeter, citado por Jiménez, 2014, p. 8).

Marty (2002, p. 50) manifiesta que “las start-up serían pequeñas expediciones lanzadas hacia esas tierras desconocidas: cada una avanza con su innovación”.

Según Ries (2011, párr. 27), autor del libro *Lean Startup* y referente del tema, una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre. Ries manifiesta además que

puede ser una institución de cualquier tamaño y tener actividades en cualquier sector económico. De igual manera, indica que la innovación es un factor primordial en la definición, además de que se genera fuente de valor a los consumidores.

Para Graham (2012), la definición de *startup* se resume en que es una compañía diseñada a crecer rápido, sin pertenecer exclusivamente al sector tecnológico.

Por su parte, Blank y Dorf (2012) definen una *startup* como una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable, sin ser necesariamente tecnológica.

Según las definiciones anteriormente descritas, se puede identificar tres factores determinantes en las *startups*. Primero, se tiene que es una organización, es decir, que puede ser una institución pública, privada, grande, pequeña, etc. En segunda instancia se encuentra el factor innovación, el cual debe estar presente desde la concepción de la organización. Por último, está el factor riesgo, el cual a su vez va de la mano con el crecimiento esperado de la institución. Cabe mencionar además, que una *startup* no limita sus actividades al sector de tecnología.

Por lo tanto, se establece que una *startup* es una organización en la cual se presentan características de innovación, alto riesgo y crecimiento esperado, y que además, no son empresas exclusivas del sector tecnológico.

Startups en Latinoamérica.

Desde hace ya algún tiempo, Latinoamérica ha venido fortaleciendo su cultura basada en la innovación y emprendimiento, convirtiendo al sector en una tendencia atractiva en cuanto a la toma de decisiones y apoyo económico de quienes emprenden (Montoya, 2015, p. 10).

De acuerdo a la OCDE (2013, p. 16), en Latinoamérica se concibe un reciente interés en cuanto al desarrollo de *startups*. A pesar de que su creación y expansión presentan inconvenientes en el sector, han logrado avances significativos. Miembros de la región han modificado sus regulaciones para facilitar su creación, a su vez fomentan el emprendimiento a través de la reducción procedimientos, costos y tiempos.

Según Alcaíno *et al.* (2015, p. 27), la región latinoamericana se desarrolla dentro de un ecosistema emprendedor, debido a que los miembros del sector poseen regulaciones destinadas a la innovación, lo cual ha permitido que el índice de emprendimiento y el desarrollo de *startups* incrementen.

Por otra parte de acuerdo a Amorós y Cristi (citado por Merino y Vargas, 2011, p. 39), la actividad de las empresas latinoamericanas demuestra ser muy volátil debido a problemas institucionales, inestabilidad en políticas fiscales y por la falta de programas de apoyo y centros de emprendimiento en donde se puedan intercambiar tanto experiencias como nuevas ideas.

Como se puede evidenciar, la actividad emprendedora en Latinoamérica ha venido creciendo a lo largo de los años, sin embargo resulta que después de cierto periodo los emprendimientos se ven envueltos en una situación difícil donde no pueden mantenerse estables.

Startups en Ecuador.

Es importante hacer un análisis de la actividad emprendedora en nuestro país, pero así también es fundamental conocer cuáles son las percepciones e intenciones de los emprendedores, para tener una idea más clara de cuál es su comportamiento frente al objetivo de establecer un negocio.

Como se puede ver en la Figura 2, Ecuador no posee las mejores intenciones de emprendimiento. Con un 39.50% se encuentra después de países como Perú (48.20%) y Chile (43.70%), ubicándolo tercero en la región, así también demostrando que a pesar de que en el 2015 la actividad emprendedora de nuestro país ha sido alta, las intenciones de los emprendedores han sido bajas. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, Izquierdo, 2015, p. 30)

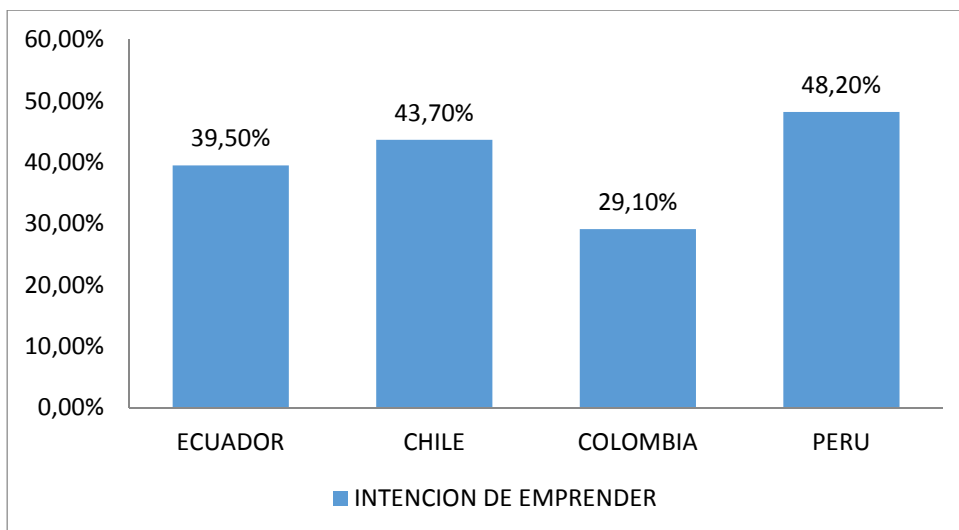


Figura 2. Intención de emprender. Adaptado de *Global Entrepreneurship Monitor*. Ecuador, por Lasio et al., 2015, p. 30.

Algo que va de la mano con este análisis, es la denominada percepción del miedo o el miedo al fracaso, indicador en el cual Ecuador tiene uno de los porcentajes más altos, como se puede apreciar en la Figura 3.

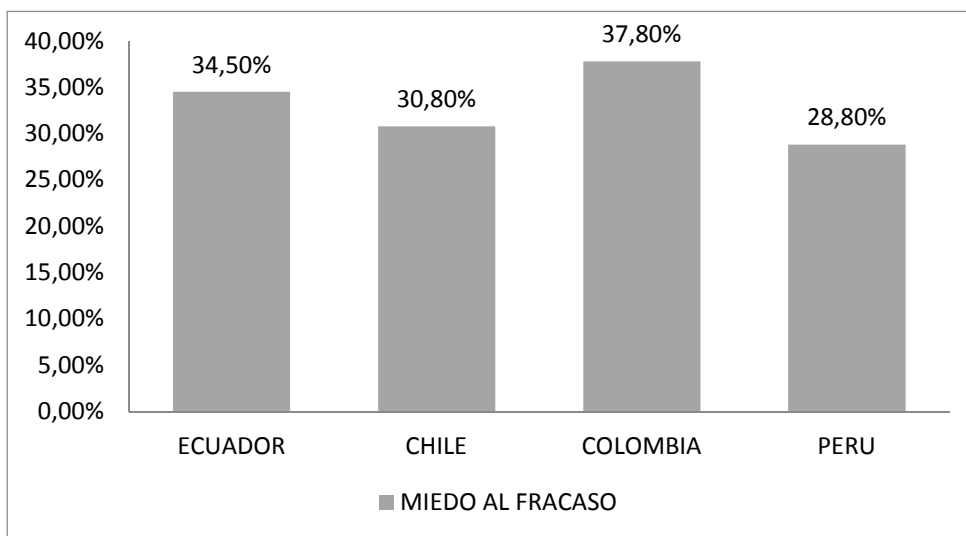


Figura 3. Miedo al fracaso en Latinoamérica. Adaptado de *Global Entrepreneurship Monitor*. Ecuador, por Lasio et al., 2015, p. 30.

En la figura 3 podemos evaluar que nuestro país en el 2015 obtuvo el 34.50% de miedo al fracaso, lo cual puede ser principal motivo por el cual los emprendedores tengan una baja intención de emprender, provocando que dicha actividad no sea tan atractiva ante los ojos de adultos y jóvenes emprendedores.

Pero por otra parte, en la figura 4, se puede apreciar que Ecuador posee el 72% de las capacidades percibidas, lo cual quiere decir que el emprendedor ecuatoriano, a diferencia de países como Chile (65.70%), Perú (65.30%) y Colombia (59.50%), se siente en mejores capacidades para emprender. Lo cual quiere decir que en la región latinoamericana, nuestro país, a pesar de la falta de educación, la población se siente capaz, permitiendo así que la actividad emprendedora temprana (TEA) de nuestro país sea más alta en comparación a los demás países del sector.

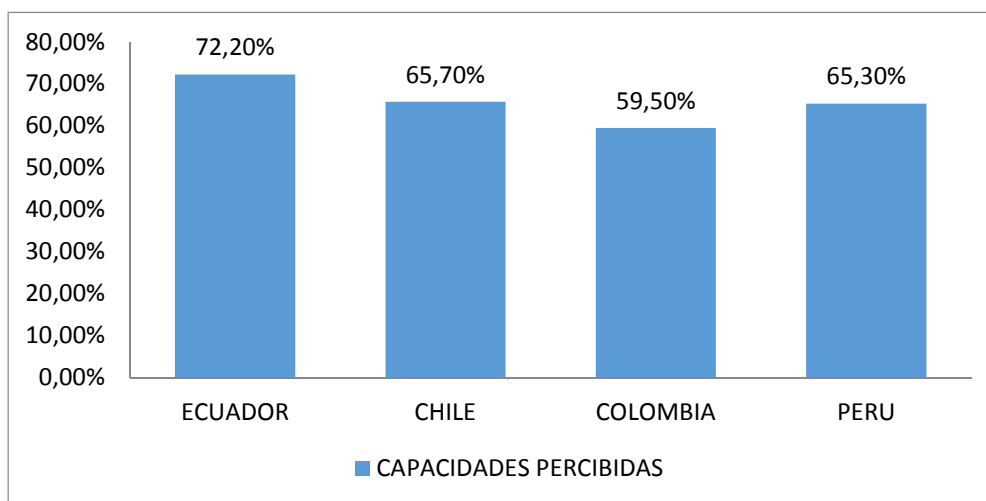


Figura 4. Capacidades percibidas en Latinoamérica. Adaptado de *Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador*, por Lasio *et al.*, 2015, p. 30.

Con respecto a la situación de las startups de Ecuador en comparación con las *startups* de la región, como se puede observar en la figura 5, nuestro país en el 2015 se posicionó primero en Latinoamérica con un TEA de 33.6%, seguido de Chile con 25.9%. Esto demuestra que la actividad emprendedora de Ecuador es cada vez más fuerte, pero con la única desventaja de que los negocios que son establecidos no se mantienen por más de tres años en el mercado. Para esto es necesario que se implementen nuevas reformas que incentiven al emprendimiento. Chile, en cambio, a pesar de tener un TEA por debajo del de nuestro país, cuenta con políticas que han vuelto al emprendimiento más atractivo ante los ojos de jóvenes empresarios. (p. 25)

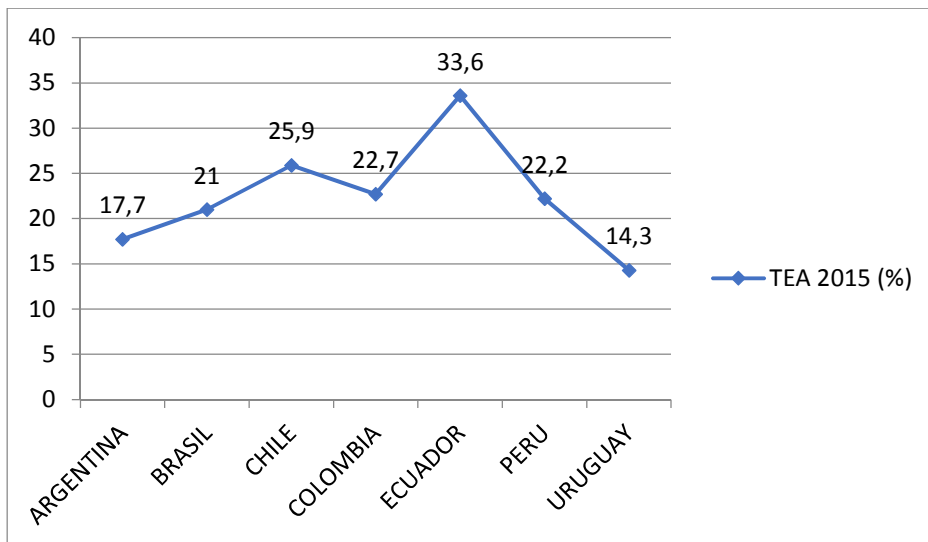


Figura 5. TEA en Latinoamérica - 2015. Adaptado de *Global Entrepreneurship Monitor*. Ecuador, por Lasio *et al.*, 2015, p. 25.

Finalmente, como se pudo apreciar existen varios factores que determinan la actitud del emprendedor, entre esos están, el miedo al fracaso y las capacidades percibidas, que de acuerdo a su variación determinan las intenciones de emprendimiento como se lo pudo mostrar en la figura 2. Por otra parte como ya se mencionó, cada uno de estos factores tiene un rol importante en el análisis del TEA de un país.

Startups en Guayaquil.

La ciudad de Guayaquil es considerada una de las más apropiadas para el desarrollo de emprendimientos dentro de la región Latinoamericana. Esto es debido a su infraestructura que es propicia para cualquier actividad emprendedora y a las redes de comunicación existentes (Pesantes, 2015, p. 17).

Los emprendimientos en Guayaquil son bien apoyados a través de proyectos, en especial en el sector de alimentos. De la mano de la Prefectura del Guayas y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), uno de estos proyectos fue la apertura del Centro de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento, cuyo objetivo era crear lazos entre emprendedores y creadores de empresas (Líderes, citado por Pesantes, 2015, p. 19)

De acuerdo a Hidalgo (2013, p. 78) en Guayaquil, los emprendimientos constituyen una oportunidad para compensar necesidades de desarrollo en la

comunidad, tanto como en el ámbito social como individual, a la vez estos estimulan la productividad y crean nuevas plazas de trabajo.

Por otra parte, de acuerdo al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Cámara de Industrias de Guayaquil (2015), en la ciudad existen alrededor de 500 mil emprendedores, lo cual hace referencia a que la ciudad pueda ser denominada como “cuna de negocios”. Lo cual es importante para aquellas personas que desean tener su propio negocio y sientan la motivación de hacerlo. Esto puede incurrir en el hecho de que la actividad emprendedora en Guayaquil crezca día a día.

Adicionalmente, se puede mencionar que en el país, las actividades emprendedoras han aumentado un 36%, debido a que el objetivo principal de los negocios es ofrecer una mejor calidad de atención al cliente. Sin embargo, por el hecho de que los emprendedores, como principal objetivo, buscan ofrecer servicios a sus clientes, sus proyectos declinan al tercer año de haberse establecido por la carencia de identidad propia.

Desarrollo Organizacional

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, considerados los padres del desarrollo organizacional, indicaron en 1971 que es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización" (citado por Garzón, 2005, p. 31).

Se define el desarrollo organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento" (Beckhard, citado por Gallos y Schein, 2006, p. 3).

Friedlander y Brown (1974, p. 314) definen al desarrollo organizacional como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales”.

Por lo tanto, se determina que el desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual se busca la eficacia y crecimiento de la organización involucrando personas, tecnologías y estructuras organizacionales.

Ciclo de Vida Empresarial

Se define como ciclo de vida empresarial a las etapas evolutivas que lleva la empresa durante toda su existencia. El autor indica que la evolución de las empresas es determinada de acuerdo a ciertas variables como la antigüedad, cantidad de trabajadores, las ventas, competitividad en el mercado (Leiva, 2006, p. 39).

Es importante mencionar que en cada etapa del ciclo de vida empresarial, la empresa se enfrenta a una serie de problemas, los cuales permiten a la firma evolucionar y efectuar su transición de una etapa a otra. El éxito y supervivencia de una organización dependerán de cómo maneje dichas dificultades en cada una de sus fases.

El ciclo de vida es vital para determinar el puesto en que se encuentre la firma en comparación con otras empresas. Además, las primeras etapas del proceso evolutivo son las más importantes en la existencia de una compañía. Ahí es cuando se determinan los objetivos principales del trabajo (Brenta, 2009, p. 4).

Internacionalización de Empresas

El modelo de Upsala definido por Johanson y Wiedersheim (citado por Johanson y Vahlne, 2007, p. 13), explica dos patrones en el proceso de internacionalización de una empresa. Uno de ellos es “que el compromiso de la firma en el mercado específico de un país se desarrolla de acuerdo a una cadena de creación”. Al inicio del proceso no existen actividades de exportación; estas son posteriormente realizadas a través de representantes independientes, más tarde a través de una sucursal y con el tiempo vienen actividades de fabricación.

En cuanto al segundo patrón, las empresas entran a nuevos mercados con mayor distancia psíquica, es decir diferencias en el lenguaje, la cultura, etcétera (Vahlne y Wiedersheim, citado por Johanson y Vahlne, 2007, p. 13).

Según el supuesto establecido entre Vahlne y Nordstrom (1993, p. 537), el primer paso en la internacionalización de una firma, es cuando la misma ingresa a un mercado vecino. De esta forma, las empresas tienden a confiar en una organización local, tal como un distribuidor, que este familiarizado con el medio local y con relaciones establecidas.

De acuerdo a Araya (2009, p. 18), la internacionalización de empresas es “el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno”.

Por otra parte tenemos la definición de *born global firms* o empresas nacidas globales. Las empresas *born global* son aquellas que desde su creación buscan optimizar recursos y ofrecer sus productos globalmente (Oviatt y McDougall, 2005, p. 31). Los mismos autores con esta definición proponen que “una nueva empresa debe controlar sus activos, especialmente el conocimiento único, que crea valor en más de un país”.

Sostenibilidad

El desarrollo sostenible consiste en “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de satisfacer las necesidades de futuras generaciones” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987, párr. 27).

El desarrollo sostenible generalmente consta de tres principales elementos: la economía, el entorno, y la sociedad (Hardi and Zdan, 1997, p. 63). Generalmente, el desarrollo sostenible trata de mantener un balance entre los tres elementos, formando una interconexión simétrica. Si existe una desventaja en uno de los tres elementos, esto definitivamente dará una prioridad o ventaja a otro de los ejes (Giddings, Hopwood, y O'Brien, 2002, p. 189).

Por lo tanto, se considera que el *crowdsourcing* es una herramienta que conecta los tres elementos, por una parte la sociedad y el entorno, representada por los usuarios que colaboran en estas plataformas, y por otra parte, la economía representada por las *startups*.

Capítulo 3

Análisis de Casos de Estudio de Implementación de *Crowdsourcing*

Se revisó cuatro casos de estudio en donde se analiza la implementación de *crowdsourcing* en *startups* del sector de servicio de bebidas y comidas. Al ser una herramienta cuyo nacimiento se remonta a tan sólo 10 años atrás, no existe evidencia de casos de estudio del sector de servicio de bebidas y comidas en Ecuador ni en Latinoamérica, por lo que se tomó como referencia casos de estudio de Países Bajos, Estados Unidos, y Finlandia.

Foodcase y Startlife

Boezem, Schobe, Pascucci y Dries (2015) desarrollaron una investigación en la cual se propuso a las *startups* como clave al éxito de la innovación abierta en el sector agroalimentario y para ello se analizó el caso de la empresa Foodcase y la plataforma Startlife, ambas alojadas en los Países Bajos.

Foodcase es una *startup* que desarrolló la producción de comida preparada lista para servir con un tiempo de vida prolongado a temperatura ambiente en comparación con el promedio de la industria. Esta empresa contaba con un producto innovador, pero carecía de clientes y no sabía hacia qué target dirigirse.

Luego, se unió a Startlife, una organización que ofrece una amplia gama de servicios para emprendedores del sector agroalimentario, desde talleres y acceso a una red internacional, hasta capital semilla. Esta organización no solo opera físicamente, sino que además cuenta con una plataforma tipo *crowd wisdom*, en la que se obtiene asesoría online de un grupo de expertos en el sector.

A través de Startlife, Foodcase obtuvo la idea de dirigirse hacia la industria aeronáutica, principalmente a Gate Gourmet, empresa líder en catering para aerolíneas, llegando incluso a formar una alianza.

El resultado de la investigación confirmó que para un proceso de implementación efectivo son esenciales los siguientes factores: formación de alianzas, adaptación estratégica, gobernanza, acceso a los recursos, protección de propiedad intelectual, y relaciones y confianza. Además, se consideraron factores mediadores como el desempeño de la innovación y la captura de valor.

Finalmente, se determinó que los intermediarios, representados por Startlife en este caso, tienen el rol de expandir la red de innovación en las diferentes etapas de la investigación orientada a las ventas.

NineSigma, InnoCentive, YourEncore, y Yet2

En este trabajo investigativo llevado a cabo por Saguy y Sirotinskaya (2014), se analizaron cuatro plataformas que ofrecen servicios de *crowdsourcing*: NineSigma, InnoCentive, YourEncore, y yet2. La finalidad del estudio es determinar los desafíos existentes en la implementación de innovación abierta en la industria de alimentos enfocada a empresas pequeñas, medianas y startups.

En primera instancia, se describió y analizó las estrategias de innovación abierta que han seguido grandes empresas como Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, Kraft Foods, entre otras.

Luego, se analizó la implementación de innovación abierta para startups, ya sean pequeñas o medianas empresas. Se determinó que las barreras representativas para el proceso de implementación son la baja capacidad absorbente, la baja capacidad de administrar desafíos percibidos, la falta de colaboración adecuada, recursos financieros limitados para desarrollar nuevos productos y fuerza laboral inadecuada.

En el estudio se menciona que el *crowdsourcing* es la principal herramienta de intermediarios de innovación abierta, por lo cual los casos de estudio se basan en cuatro plataformas de este tipo. Por último, se definieron cuatro variables esenciales para que el proceso de implementación de herramientas de *crowdsourcing* sea exitoso: transferencia de conocimiento, captura de valor, estabilidad, adaptación al cambio y el acceso a los recursos requeridos.

Packaging Sostenible

Joutsela y Korhonen (2014, p. 325) analizaron un caso de estudio en el que una comunidad online proveía opiniones, experiencias e ideas acerca de diferentes opciones de *packaging* sostenibles a usar por startups, con la finalidad de promover la reducción de desecho de comida y al mismo tiempo la obtención de un mejor costo de producción para las empresas.

El trabajo investigativo en mención, se enfocó en dos objetivos, el primero era determinar la factibilidad de usar diferentes tareas para la investigación de *packaging* y el segundo era analizar el contenido generado por la comunidad.

El segundo objetivo es el que se encuentra alineado con la presente investigación, ya que para el desarrollo de ese objetivo se analizó la captura de valor de la comunidad con respecto al proceso de investigación de *packaging* en diferentes dimensiones tales como: recopilación, creación y evaluación de ideas. Esto es, cuánto aportaba la comunidad en la recopilación de datos para la generación de preferencias y tendencias, en la creación de nuevos empaques y en la evaluación de empaques ya desarrollados.

A pesar de que los autores del caso de estudio no quisieron profundizar en los tipos de *crowdsourcing*, sino tratar a todos los procesos de forma general, es importante mencionar que tanto la recopilación de datos como la evaluación de empaques se basaron en herramientas de *crowd voting*, mientras que la creación de nuevos empaques se desarrolló mediante *crowd creation*.

Como resultado, se demostró que el uso de *crowdsourcing* tiene aceptación por la comunidad online independientemente del tipo de tarea que se asigne y por lo tanto, es una herramienta útil para obtener información y generar bases de datos, identificar los requerimientos de los usuarios reales de los productos, descubrir otros usos de los productos y/o empaques, evaluar empaques existentes, y desarrollar nuevos empaques.

Alimentación de Bebé

Poetz y Schreir (2012) evaluaron mediante un caso de estudio si realmente usuarios a través de *crowdsourcing* pueden generar ideas que se encuentren en un nivel de innovación similar a las ideas propuestas por los profesionales de la empresa objeto de estudio. Para ello, se seleccionó una *startup* dedicada a ofrecer soluciones correspondientes a la alimentación de bebés e infantes.

Anteriormente, la empresa había aplicado métodos tradicionales para desarrollar la investigación de mercados, en donde se determinaba las necesidades de los consumidores mediante encuestas, *focus groups*, entre otras herramientas. Luego se generaban ideas, las cuales eran sometidas a evaluación de científicos,

expertos en salud y educadores infantiles con la finalidad de que sólo las mejores ideas se transformen en productos para la venta.

Sin embargo, la asesoría de expertos resultaba muy costosa, por lo cual se decidió hacer una prueba piloto en la cual los consumidores sean quienes aporten ideas. Para esta prueba piloto se consideró evaluar la efectividad del proceso mediante cuatro variables: captura de valor, propiedad intelectual transferida, adaptación al cambio y habilidad de los usuarios.

Para efecto del caso de estudio, se solicitaron ideas con respecto a soluciones de comida para bebé, tanto en papilla como sólida, que favorezcan la conveniencia no sólo de los padres sino también de los bebés. Las ideas fueron receptadas tanto de profesionales en el área como de la comunidad de usuarios (*crowdsourcing*). Los profesionales generaron 51 ideas, mientras que los usuarios participantes generaron 70 ideas.

La calidad de las ideas fue evaluada por el Presidente y el Jefe de Investigación y Desarrollo de la empresa, sin embargo ellos desconocían la fuente de las ideas, es decir, no sabían si pertenecía a un profesional de la empresa o a un usuario de la plataforma de *crowdsourcing*.

La evaluación de las ideas consistía a su vez en el análisis de la captura de valor, en donde se midió dos dimensiones principales: el beneficio generado para el consumidor y la factibilidad de la idea. Las ideas mejor puntuadas en relación al beneficio generado para el consumidor fueron las propuestas por los usuarios, mientras que las más factibles fueron las expuestas por los profesionales. Sin embargo, la factibilidad no consistía una barrera para las ideas presentadas por los usuarios, ya que la distancia con la puntuación obtenida por las ideas de profesionales era de 0.42 puntos en una escala de 1 a 5.

Finalmente, se seleccionaron 4 ideas, de las cuales solo 1 pertenecía a profesionales, tal como lo detalla la Figura 6. Se determinó además que la transferencia de propiedad intelectual, la adaptación de la empresa al cambio, el acceso a los requerimientos tecnológicos y financieros de la empresa, y la habilidad de los usuarios para usar la plataforma son factores moderadores del resultado obtenido.



Figura 6. Ideas seleccionadas. Adaptado de *The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?*, por Poetz y Schreier, 2012, p. 253.

Variables Evaluadas en los Casos de Estudio

Tabla 2

Variables evaluadas en los casos de estudio

Caso de estudio	Variables evaluadas
Foodcase y Startlife	Formación de alianzas, adaptación estratégica, gobernanza y protección de propiedad intelectual, acceso a los recursos, relaciones y confianza, desempeño de la innovación y captura de valor.
NineSigma, InnoCentive, YourEncore, y yet2	Transferencia de conocimiento, captura de valor, estabilidad (sostenibilidad), adaptación al cambio y acceso a recursos.
Packaging sostenible	Captura de valor.
Alimentación de bebé	Captura de valor, propiedad intelectual transferida, adaptación al cambio, acceso a requerimientos y habilidad de los usuarios

Como se demuestra en la Tabla 2, la variable analizada en todos los casos de estudio es *captura de valor*, lo cual indica que es un factor que debe estar inmerso en todo proceso de implementación de *crowdsourcing*.

La variable *cultura organizacional* se evidencia en el primer caso como *adaptación estratégica* y en el segundo y cuarto caso, como *adaptación al cambio*.

Con respecto a la variable *gobernanza*, se manifiesta como *gobernanza y protección de la propiedad intelectual* en el primer caso, en el segundo caso se denomina *transferencia de conocimiento* y en el cuarto caso se distingue como *propiedad intelectual transferida*.

Finalmente, la variable *acceso a recursos* se encuentra presente como tal en el primer y segundo caso, y como *acceso a requerimientos* en el cuarto caso.

Por lo tanto, las variables a utilizar en el método cuantitativo, dada su frecuencia en los casos de estudio analizados, serán las siguientes:

- Captura de valor
- Cultura organizacional
- Gobernanza
- Acceso a recursos

Cabe destacar que *captura de valor* es la variable más representativa ya que fue analizada en los cuatro casos de estudio. Por otra parte, las tres variables restantes fueron evaluadas en tres de los cuatro casos de estudio analizados. En conjunto, estas variables son las que se muestran con mayor frecuencia.

Capítulo 4

Diseño Metodológico

Enfoque

Este proyecto se basa en un enfoque mixto, esto es, que se usa tanto el método cualitativo como el cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p. 358) indican que la realidad es cuantitativa-cualitativa y ahí radica la importancia de combinar ambos enfoques.

Según Bernal (2010, p. 60), la investigación cuantitativa parte de teorías reconocidas por la comunidad científica, mientras que la investigación cualitativa conceptualiza la realidad en base a la información obtenida de la población.

Con la investigación cualitativa se desarrolla la proposición de la investigación a través de entrevistas a expertos que han implementado el *crowdsourcing* en *startups* y con la investigación cuantitativa se interpretará variables de implementación de herramientas de *crowdsourcing* en las *startups* del sector de bebidas y alimentos de Guayaquil basadas en casos de estudio existentes.

Diseño

El diseño metodológico de esta investigación es mixto debido a que se usa los enfoques cualitativo y cuantitativo para demostrar la proposición y la hipótesis, respectivamente.

Instrumentos de la Investigación

Este trabajo obtiene y recopila información de fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las fuentes primarias, se ha escogido la entrevista y la encuesta. En relación a las fuentes secundarias, se ha obtenido información de reportes de organismos internacionales, de artículos de revistas científicas, tesis, libros y páginas web oficiales.

Se ha decidido usar la entrevista con expertos que han usado o documentado casos en los que se ha usado *crowdsourcing* para alcanzar la sostenibilidad de *startups*. La información obtenida de esta técnica será cualitativa.

Por otra parte, se realizará encuestas a gerentes y/o propietarios de *startups* del sector de bebidas y alimentos de Guayaquil con respecto a la implementación de herramientas de *crowdsourcing* en sus negocios. La información arrojada por las encuestas será cuantitativa.

Método

Se utilizará el método descriptivo para identificar las características del proceso de implementación de *crowdsourcing* como alternativa y herramienta clave para la sostenibilidad e internacionalización de operaciones de las *startups* de Guayaquil. Según Bernal (2010, p. 113), este método reseña e identifica hechos y características de un objeto de estudio pero no da explicaciones acerca de estos hechos o características.

Mediante el método documental se analizará el estado actual de las *startups* en Ecuador dado que según Bernal (2010, p. 111), “la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, etapas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Según los casos de estudio analizados en el Capítulo 3, se identificaron variables que han sido estudiadas en las cuatro investigaciones, las cuales son:

- Captura de valor
- Cultura organizacional
- Acceso a recursos
- Gobernanza

Matriz de Operacionalización de Variables

Operacionalización de variables			
Variables independientes			
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
CAPTURA DE VALOR	Capacidad de la startup de capturar valor del proceso de implementación de crowdsourcing	OPERACIONES	1) Identifica el nivel de la captura de valor con respecto a procesos operacionales
		VENTAS	1) Identifica el nivel de la captura de valor con respecto a procesos de ventas
		RENTABILIDAD	1) Identifica el nivel de la captura de valor con respecto al margen de rentabilidad de la empresa
		CONOCIMIENTO DEL MERCADO	1) Identifica el nivel de la captura de valor con respecto al conocimiento de mercados que aún no son atendidos por la empresa
CULTURA ORGANIZACIONAL	Identifica el comportamiento de los empleados con respecto al proceso de implementación de crowdsourcing	CULTURA DE INNOVACIÓN	1) Identifica el comportamiento de los integrantes de la organización frente al cambio
			2) Identifica la habilidad de los colaboradores de la organización con respecto a herramientas tecnológicas
GOBERNANZA	Identifica el nivel de transferencia de propiedad intelectual	PROPIEDAD INTELECTUAL	1) Identifica el nivel de transferencia de propiedad intelectual de la comunidad hacia el negocio

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
GOBERNANZA	Identifica el nivel de transferencia de propiedad intelectual	PROPIEDAD INTELECTUAL	2) Identifica el nivel de transferencia de propiedad intelectual del negocio hacia la comunidad
ACCESO A RECURSOS	Identifica los factores necesarios para implementar crowdsourcing y ser sostenible en el tiempo	TECNOLOGÍA	1) Identifica el acceso a recursos tecnológicos necesarios para la implementación de crowdsourcing
		FINANZAS	1) Identifica el acceso a recursos económicos necesarios para la implementación de crowdsourcing
Variable Dependiente			
IMPLEMENTACIÓN DE CROWDSOURCING		ACEPTACIÓN DEL PROCESO	Describe la relación que existe entre CAPTURA DE VALOR, CULTURA ORGANIZACIONAL, GOBERNANZA, y ACCESO A RECURSOS

Población y Muestra

La población consiste en determinar los sujetos objeto de estudio, ya sean personas, organizaciones o situaciones (Bernal, 2010, p. 160). Para llevar a cabo las encuestas se determinó como población a las *startups* que brindan servicios de comidas y bebidas en Guayaquil según la base de datos de la Superintendencia de Compañías, la cual registra 384 empresas de este tipo.

Para determinar la muestra, que es una parte de la población que se escoge para llevar a cabo la investigación (p.161), se usó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n: tamaño de la muestra

N: población o universo es de 384 empresas

Z: nivel de confianza, en este caso se busca un 95% y el valor representativo para este margen es 1.96

p: probabilidad de éxito es de 0.5

q: probabilidad de fracaso es de 0.5

e: error muestral consiste en 5%

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 384}{(384-1)(0.05^2) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{368.7936}{1.9179}$$

$$n = 192$$

Validación del cuestionario de encuesta.

Con la finalidad de validar el cuestionario a ser usado en la investigación, se tomó como referencia al 20% de la muestra, es decir, a 38 encuestados. El modelo de encuesta que se usó para la validación se detalla en el Apéndice A.

La validación del cuestionario demostró que se tenía que replantear las preguntas 5 y 6 debido a que el 86.84% de los 38 encuestados indicó que no entendía la pregunta 5 y el 65.79% indicó que la pregunta 6 no estaba clara (ver figuras 7 y 8).

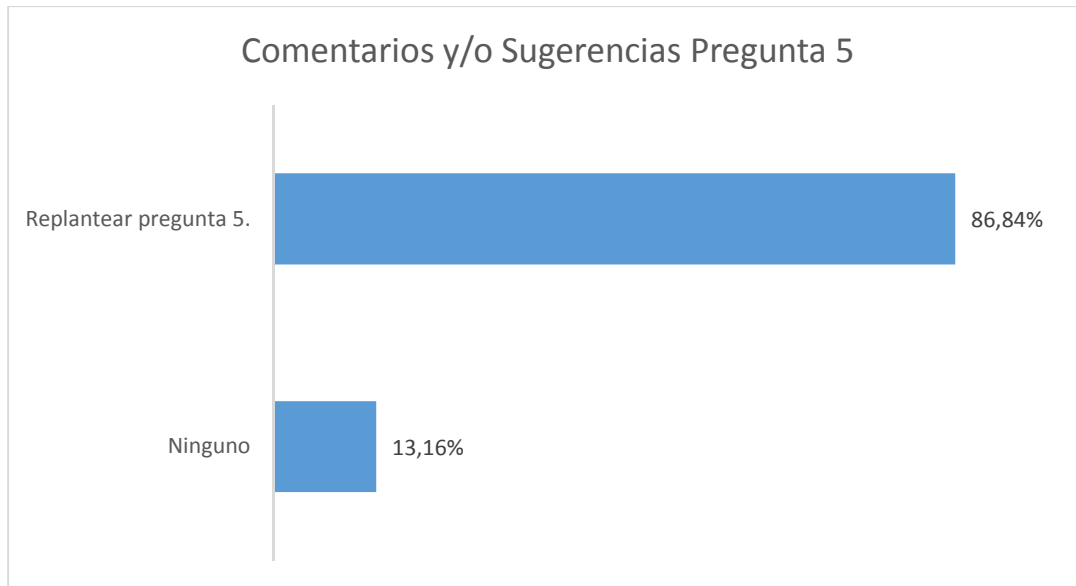


Figura 7. Comentarios y/o sugerencias acerca de la pregunta 5.

En el caso de la pregunta 6, el 2.63% incluso sugirió el uso de preguntas dicotómicas en lugar de escalas (ver Figura 8).

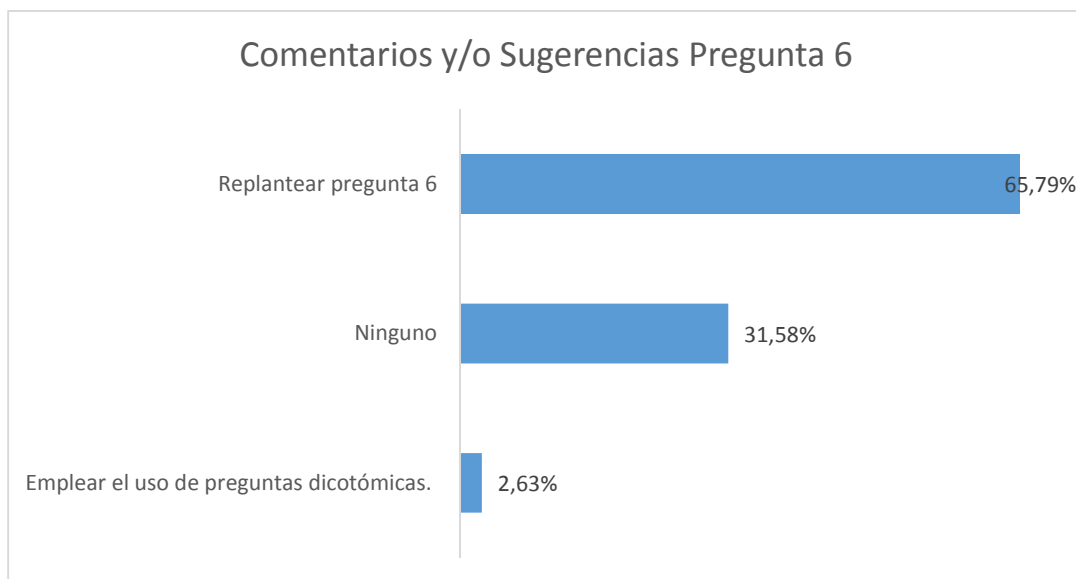


Figura 8. Comentarios y/o sugerencias acerca de la pregunta 6.

Con los resultados arrojados de la validación del cuestionario, se procedió a cambiar las preguntas 5 y 6. Además, en los datos generales se replanteó el campo

edad a través de rangos y no como una pregunta abierta, lo cual se detalla en el Apéndice B.

Resultados de Encuestas

Las encuestas realizadas a 192 emprendedores o administradores de emprendimientos que proveen servicios de comidas y bebidas, revelaron los siguientes resultados.

Edad.

La tabla 3 y la figura 9 muestran que ninguno de los encuestados pertenece a los rangos de 18 a 25 años ni mayor a 65 años. Por otra parte, la mayor proporción de los encuestados se encuentra en el rango de 36 a 45 años, representando el 43% del total de la muestra.

Tabla 3

Frecuencias de edad de los encuestados

Rango de edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18 - 25 años	0	0%
26 - 35 años	39	20%
36 - 45 años	82	43%
46 - 55 años	52	27%
56 - 65 años	19	10%
Mayor a 65 años	0	0%
Total general	192	100%

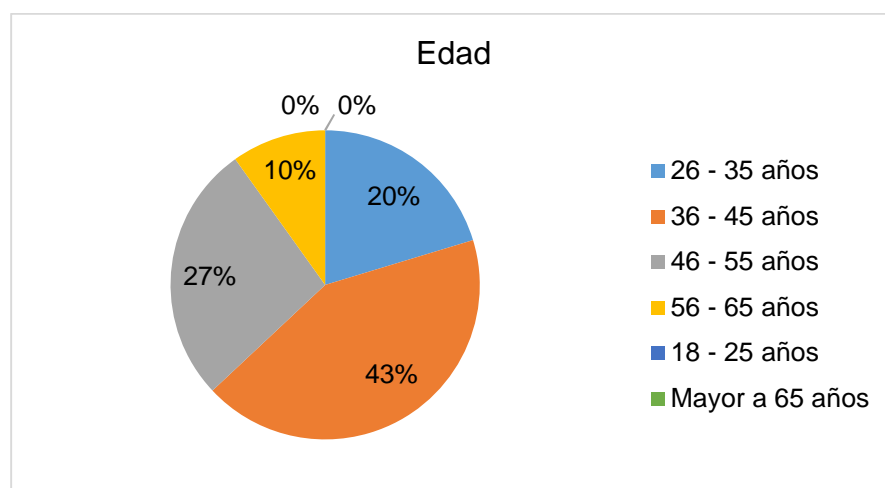


Figura 9. Frecuencias de edad de los encuestados.

Sexo.

En la tabla 4 y en la figura 10 se puede evidenciar que de los 192 encuestados, 117 personas fueron de sexo masculino y 75 de sexo femenino. Es decir, que el sexo masculino representa la mayoría de la muestra con un 61%.

Tabla 4

Frecuencias de sexo de los encuestados

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	75	39%
Masculino	117	61%
Total general	192	100%

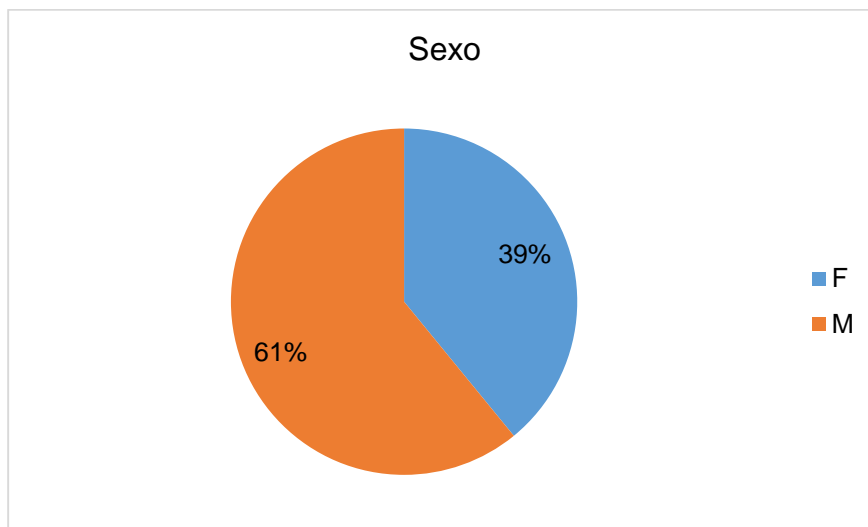


Figura 10. Frecuencias de sexo de los encuestados.

Pregunta 1.

En relación a la captura de valor de los procesos operacionales, el 50% de los encuestados está de acuerdo en que el *crowdsourcing* le agregará valor a sus procesos operacionales, mientras que el 29% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 13% en desacuerdo, el 9% muy de acuerdo y ningún encuestado mencionó estar muy en desacuerdo.

En resumen, la mayoría de los encuestados manifestó su aprobación hacia la implementación de herramientas de *crowdsourcing* para agregar valor a sus procesos operacionales. (Ver tabla 5 y figura 11)

Tabla 5
Frecuencias de pregunta 1

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Considera usted que la implementación de crowdsourcing le agregará valor a sus procesos operacionales (procesos más eficientes, rápidos y con menor consumo de recursos)?	Muy de acuerdo	17	9%
	De acuerdo	96	50%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	29%
	En desacuerdo	24	13%
	Muy en desacuerdo	0	0%
Total general		192	100%

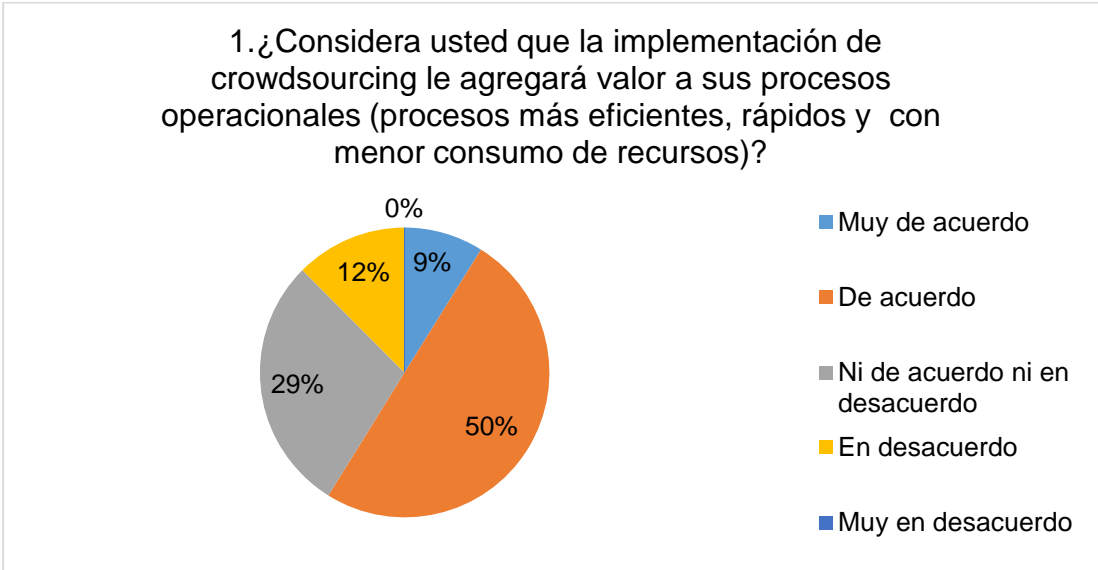


Figura 11. Frecuencias de pregunta 1.

Pregunta 2.

En relación a la captura de valor de los procesos de ventas, el 42% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo en que el *crowdsourcing* le permitirá aumentar las ventas, mientras que el 38% se encuentra de acuerdo, el 18%

en desacuerdo, el 2% muy de acuerdo y ningún encuestado mencionó estar muy en desacuerdo.

Es decir que, a la mayoría de los encuestados le parece indiferente que implementar *crowdsourcing* sea la clave para aumentar las ventas. Sin embargo, existe un representativo 40% (encuestados que manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo) que considera que este tipo de herramientas sí les permitirá aumentar sus ventas. (Ver tabla 6 y figura 12)

Tabla 6

Frecuencias de pregunta 2

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Está de acuerdo en que la implementación del crowdsourcing es la clave para el aumento de ventas?	Muy de acuerdo	3	2%
	De acuerdo	73	38%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	42%
	En desacuerdo	35	18%
	Muy en desacuerdo	0	0%
Total general		192	100%

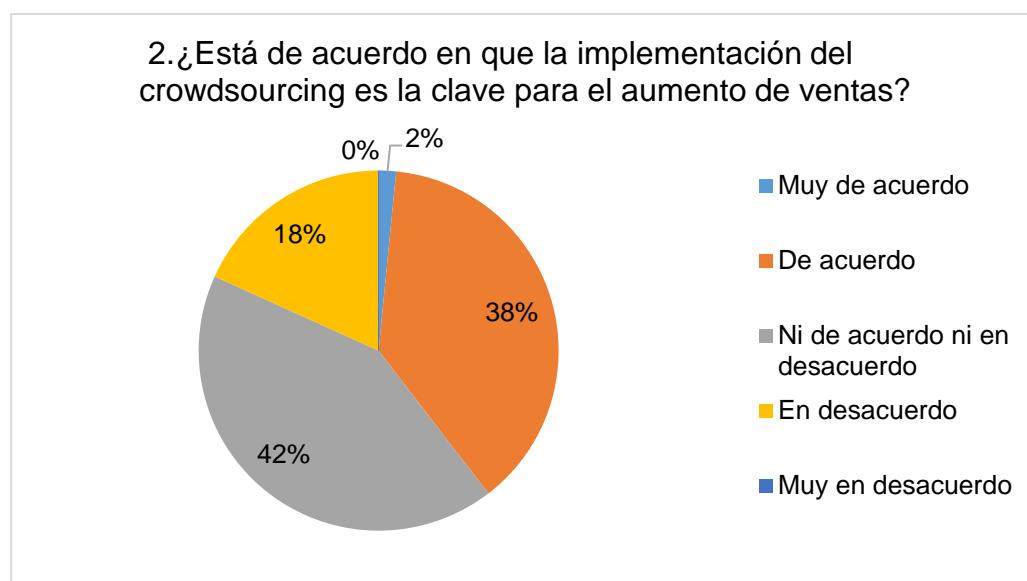


Figura 12. Frecuencias de pregunta 2.

Pregunta 3.

Con respecto a la captura de valor en relación a la rentabilidad del negocio, el 42% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo en que el *crowdsourcing* le permitirá incrementar la rentabilidad, mientras que el 39% se encuentra de acuerdo, el 17% en desacuerdo, el 2% muy de acuerdo y ningún encuestado mencionó estar muy en desacuerdo.

Es decir que, a la mayoría de los encuestados le parece indiferente que la implementación de *crowdsourcing* le permitirá incrementar la rentabilidad del negocio. No obstante, existe un representativo 41% (encuestados que manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo) que considera que este tipo de herramientas sí les permitirá incrementar la rentabilidad. (Ver tabla 7 y figura 13)

Se puede apreciar además, que los resultados de la pregunta 3 son muy similares a los resultados de la pregunta 2. Se infiere que esto se da debido a que las ventas representan uno de los factores más importantes en la rentabilidad del negocio.

Tabla 7

Frecuencias de pregunta 3

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Está de acuerdo en que el uso de crowdsourcing le permitirá incrementar la rentabilidad de su negocio?	Muy de acuerdo	4	2%
	De acuerdo	75	39%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	42%
	En desacuerdo	32	17%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total general	192	100%

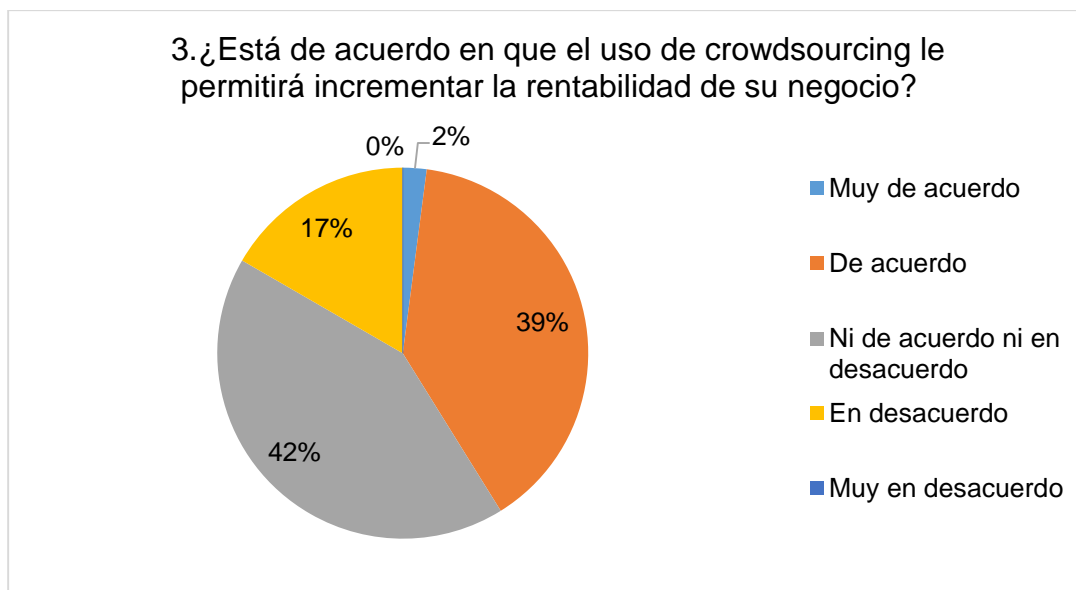


Figura 13. Frecuencias de pregunta 3.

Pregunta 4.

En lo concerniente a la captura de valor de mercados extranjeros, el 54% de los encuestados está de acuerdo en que el *crowdsourcing* le aportará conocimiento acerca de mercados extranjeros y el 9% está muy de acuerdo.

Es así que, la mayoría de los encuestados considera al *crowdsourcing* como una fuente de conocimiento de mercados extranjeros. (Ver tabla 8 y figura 14)

Tabla 8

Frecuencias de pregunta 4

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Cree usted que el crowdsourcing le aportará conocimiento acerca de mercados extranjeros?	Muy de acuerdo	17	9%
	De acuerdo	104	54%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	30%
	En desacuerdo	14	7%
	Muy en desacuerdo	0	0%
Total general		192	100%

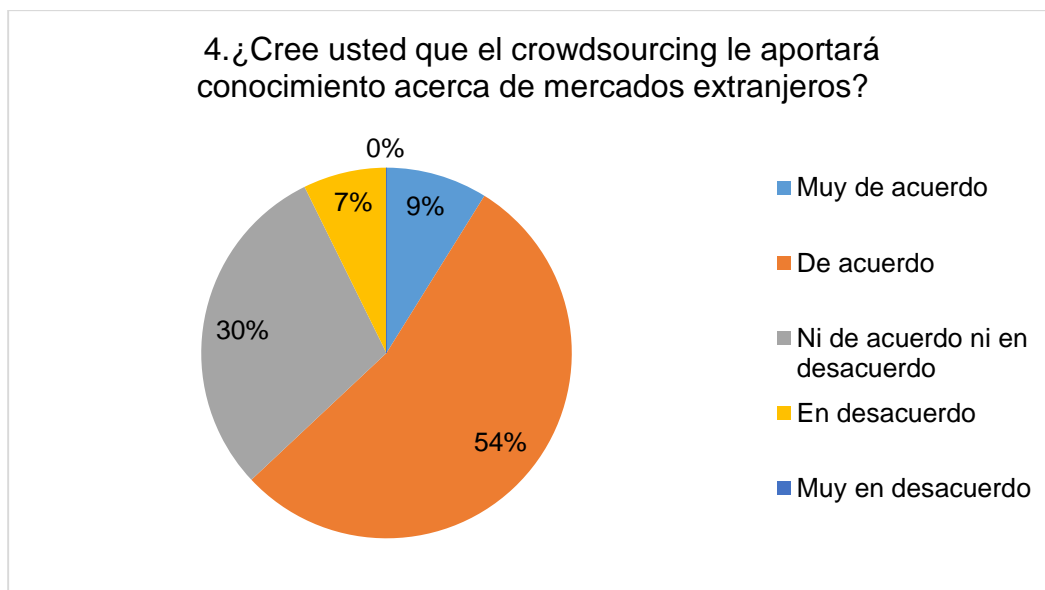


Figura 14. Frecuencias de pregunta 4.

Pregunta 5.

En relación a la cultura de innovación de los integrantes de la empresa, el 41% de los encuestados indicó que los integrantes de sus empresas son resistentes a cambios tecnológicos y el 8% manifestó que sus colaboradores son muy resistentes. El 37% de las empresas de la muestra tiene integrantes adaptables al cambio; el 3%, muy adaptables al cambio; y el 11%, ni adaptables ni resistentes a cambios tecnológicos.

De esta forma se deduce que la mayoría de los encuestados manifestó que los integrantes de sus empresas son resistentes y muy resistentes a cambios tecnológicos, sumando una frecuencia relativa de 49%. (Ver tabla 9 y figura 15).

Por lo tanto, la cultura de innovación y aceptación de cambios tecnológicos constituye una barrera para la implementación de herramientas de *crowdsourcing* en las *startups* que ofrecen servicios de comidas y bebidas en Guayaquil.

Tabla 9

Frecuencias de pregunta 5

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Cómo cree usted que es el comportamiento de los	Muy adaptables al cambio	5	3%

integrantes de su empresa frente a cambios tecnológicos?	Adaptables al cambio	71	37%
	Ni adaptables ni resistentes al cambio	21	11%
	Resistentes al cambio	79	41%
	Muy resistentes al cambio	16	8%
Total general		192	100%

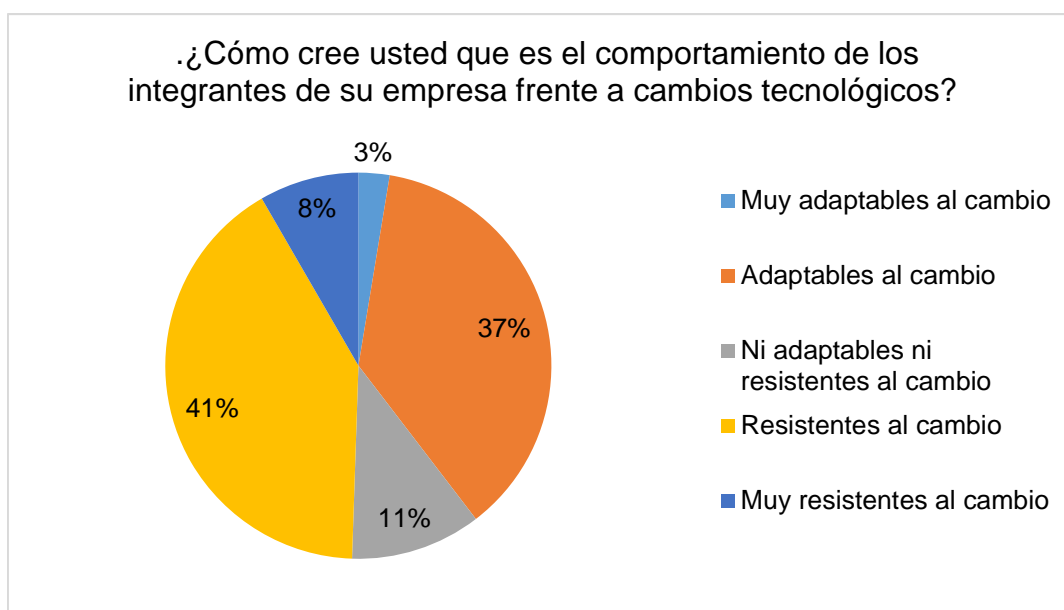


Figura 15. Frecuencias de pregunta 5.

Pregunta 6.

En relación a la habilidad que tienen los integrantes de las *startups* de la muestra para usar herramientas tecnológicas, los resultados demuestran que el 53% no está calificado para usar plataformas de *crowdsourcing* y el 47% sí lo está. (Ver tabla 10 y figura 16)

A pesar que la mayoría de los encuestados manifestó que su personal no está capacitado para usar herramientas tecnológicas, esta barrera se puede disminuir mediante la capacitación de los integrantes.

Tabla 10

Frecuencias de pregunta 6

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Cree usted que su personal está calificado y tiene las habilidades necesarias para usar estas herramientas?	No	102	53%
	Si	90	47%
Total general		192	100%

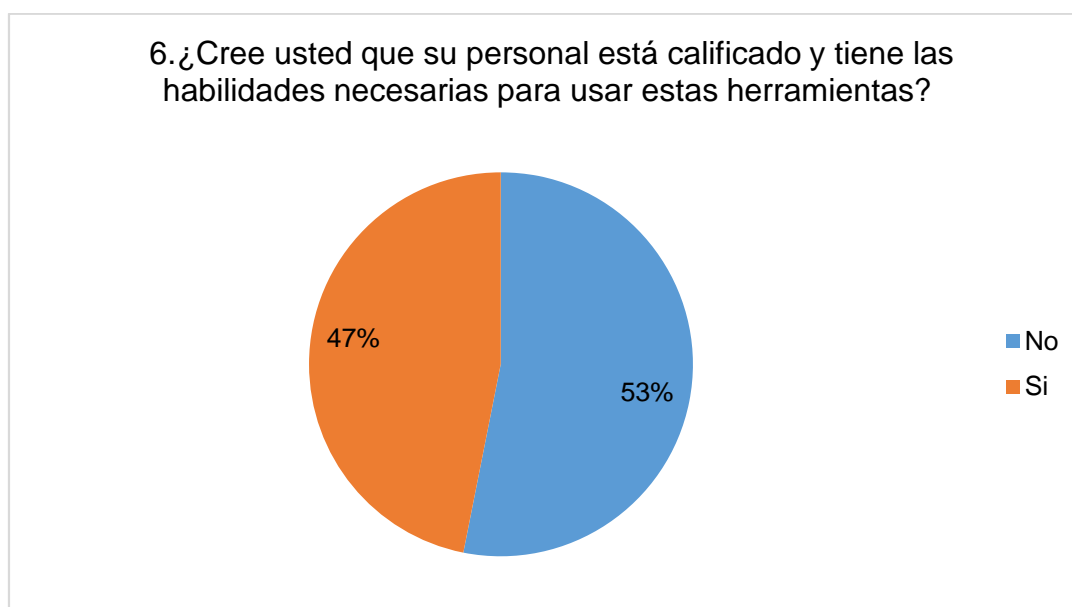


Figura 16. Frecuencias de pregunta 6.

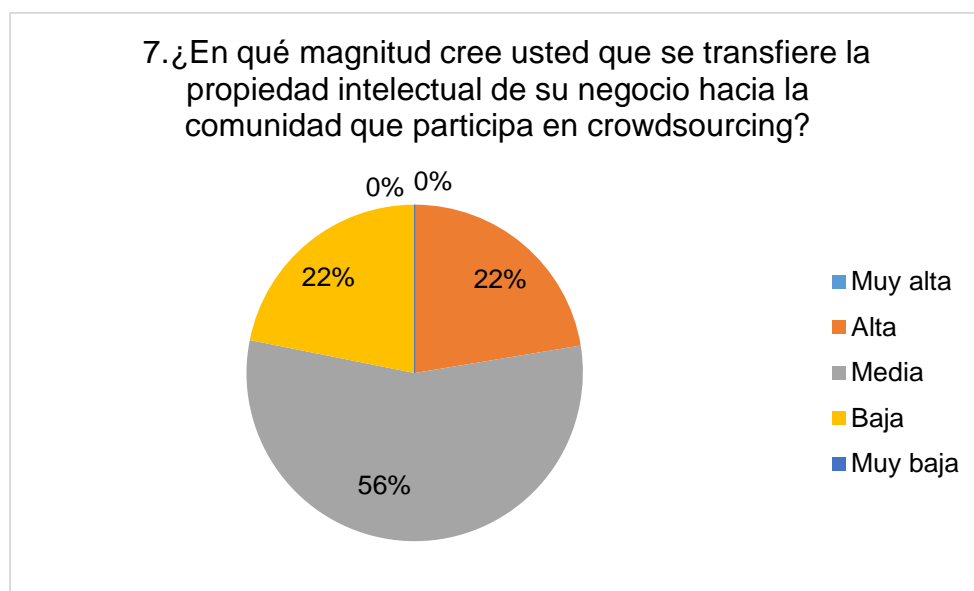
Pregunta 7.

El 56% de los encuestados considera que la propiedad intelectual que se transfiere del negocio hacia la comunidad se da en una magnitud media. El 22% considera que es alta y otro 22% considera que es baja. Los extremos (muy alta y muy baja) obtuvieron 0 frecuencias. (Ver tabla 11 y figura 17)

Se demuestra entonces que la mayoría considera que la propiedad intelectual a transferir del negocio es media, lo cual no ocasiona un obstáculo para la implementación de *crowdsourcing*.

Tabla 11*Frecuencias de pregunta 7*

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿En qué magnitud cree usted que se transfiere la propiedad intelectual de su negocio hacia la comunidad que participa en crowdsourcing?	Muy alta	0	0%
	Alta	43	22%
	Media	107	56%
	Baja	42	22%
	Muy baja	0	0%
Total general		192	100%

*Figura 17. Frecuencias de pregunta 7.***Pregunta 8.**

El 55% de los encuestados considera que la propiedad intelectual que se transfiere de la comunidad hacia el negocio, se da en una magnitud media. El 37% considera que es alta, el 6% considera que es muy alta, el 2% manifiesta que es baja y ninguno de los encuestados indicó que es muy baja. (Ver tabla 12 y figura 18)

El 98% de las frecuencias se encuentran en las escalas *muy alta a media*. Se demuestra entonces que la mayoría de los encuestados considera que la propiedad intelectual a transferir desde la comunidad hacia el negocio es importante, lo cual

consiste en una ventaja para la implementación de *crowdsourcing* ya que si comparamos estos datos con los obtenidos en la pregunta 7, se puede observar que se percibe una transferencia de propiedad intelectual mayor desde la comunidad hacia el negocio que la transferencia de propiedad intelectual desde el negocio hacia la comunidad.

Tabla 12

Frecuencias de pregunta 8

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿En qué magnitud cree usted que se transfiere la propiedad intelectual de la comunidad que participa en crowdsourcing hacia su negocio?	Muy alta	12	6%
	Alta	71	37%
	Media	106	55%
	Baja	3	2%
	Muy baja	0	0%
Total general		192	100%

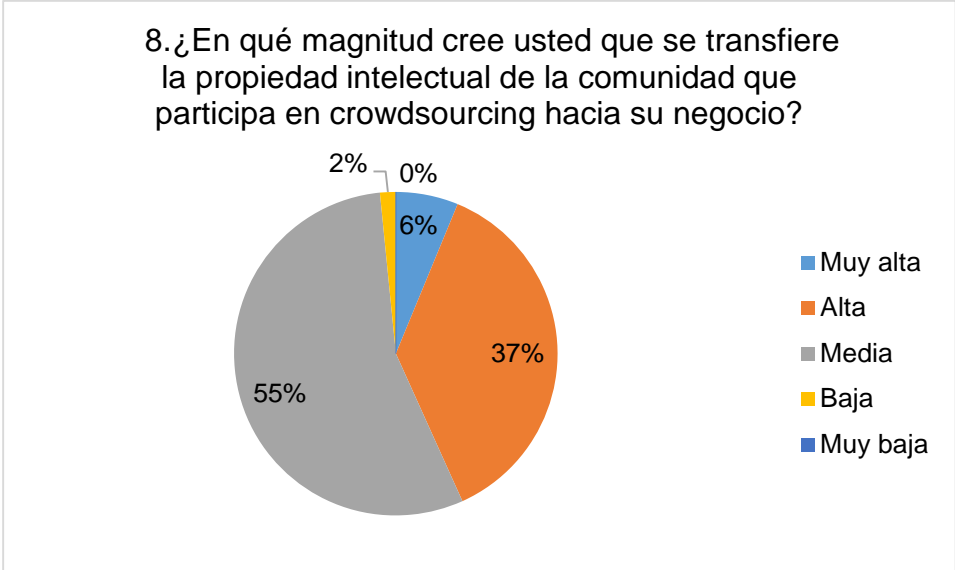


Figura 18. Frecuencias de pregunta 8.

Pregunta 9.

La pregunta 9 contempla tres elementos que determinan el acceso de las *startups* a recursos tecnológicos. Los elementos son computador, Internet y sistema administrativo.

Con respecto al acceso al computador, el 70% de los encuestados manifestó tener acceso al computador desde el lugar de trabajo y el 30% indicó que no se tenía acceso. (Ver tabla 13 y figura 19)

Tabla 13

Frecuencias de pregunta 9 en relación a computador

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Posee usted acceso a los siguientes recursos tecnológicos? [Computador]	No	57	30%
	Si	135	70%
Total general		192	100%

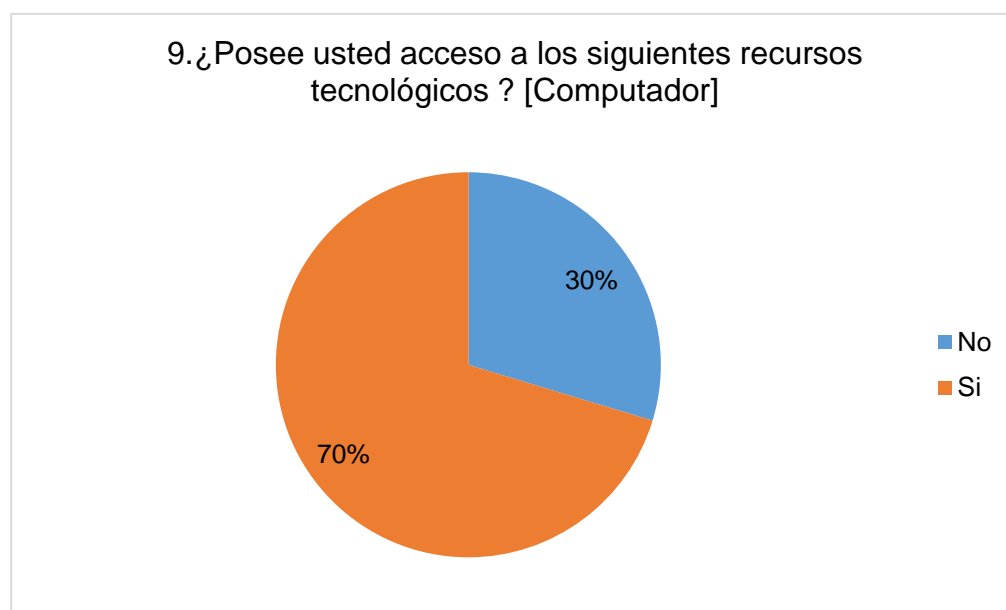
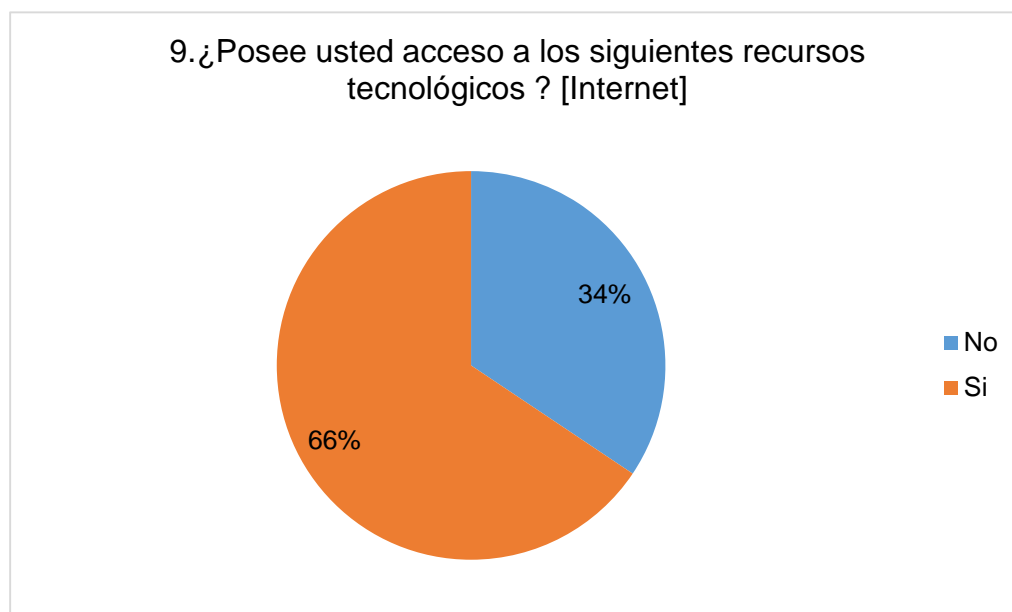


Figura 19. Frecuencias de pregunta 9 en relación a computador.

En lo concerniente al acceso a Internet, el 66% de los encuestados indicó tener acceso a Internet desde el lugar de trabajo y el 34% indicó que no se tenía acceso. (Ver tabla 14 y figura 20)

Tabla 14*Frecuencias de pregunta 9 en relación a Internet*

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Posee usted acceso a los siguientes recursos tecnológicos? [Internet]	No	66	34%
	Si	126	66%
Total general		192	100%

*Figura 20. Frecuencias de pregunta 9 en relación a Internet.*

En lo que se refiere al acceso a sistema administrativo, el 71% de los encuestados no tiene acceso a un sistema administrativo y sólo el 29% manifestó que contaba con un sistema administrativo. (Ver tabla 15 y figura 21)

Tabla 15*Frecuencias de pregunta 9 en relación a Sistema Administrativo*

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Posee usted acceso a los siguientes recursos tecnológicos? [Sistema administrativo]	No	136	71%
	Si	56	29%
Total general		192	100%

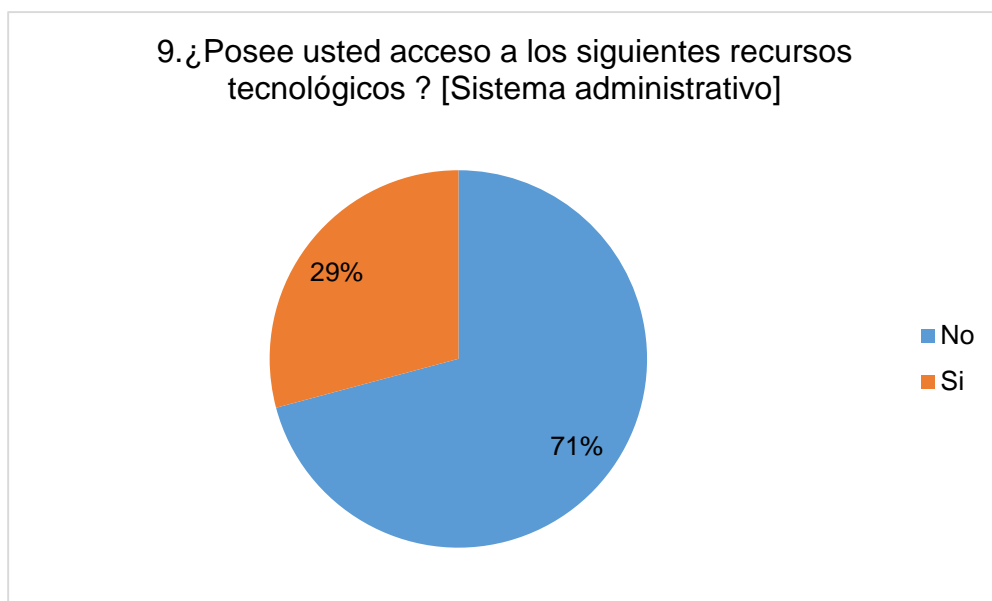


Figura 21. Frecuencias de pregunta 9 en relación a Sistema Administrativo.

Finalmente, al analizar los resultados de la pregunta 9 como un todo (ver figura 22), se resume que las *startups* que ofrecen servicios de comidas y bebidas en Guayaquil poseen en su mayoría acceso tanto al computador como a Internet. A pesar de que la mayoría cuenta con estos dos recursos, sólo el 29% tiene acceso a un sistema administrativo.

Sin embargo, es importante recalcar que para la implementación de *crowdsourcing* sólo se necesita un computador y acceso a Internet. El sistema administrativo sólo agrega valor al proceso.

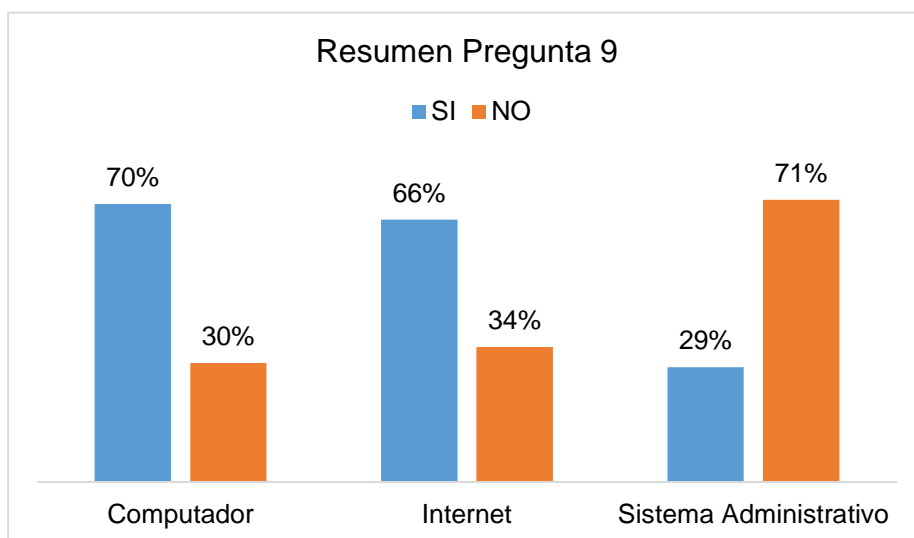


Figura 22. Resumen de resultados de pregunta 9.

Pregunta 10.

En relación al acceso a recursos financieros, el 44% de los encuestados indicaron que aún no están dispuestos a asignar presupuesto para este tipo de herramientas digitales. Por otra parte, el 32% dijo que si había disposición para asignar los recursos y el 24% manifestó que no asignaría recursos financieros para este tipo de herramientas. (Ver tabla 16 y figura 23)

Tabla 16

Frecuencias de pregunta 10

Pregunta	Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Estaría de acuerdo con asignar recursos financieros para este tipo de herramientas?	Si	62	32%
	No	46	24%
	Aún no	84	44%
Total general		192	100%

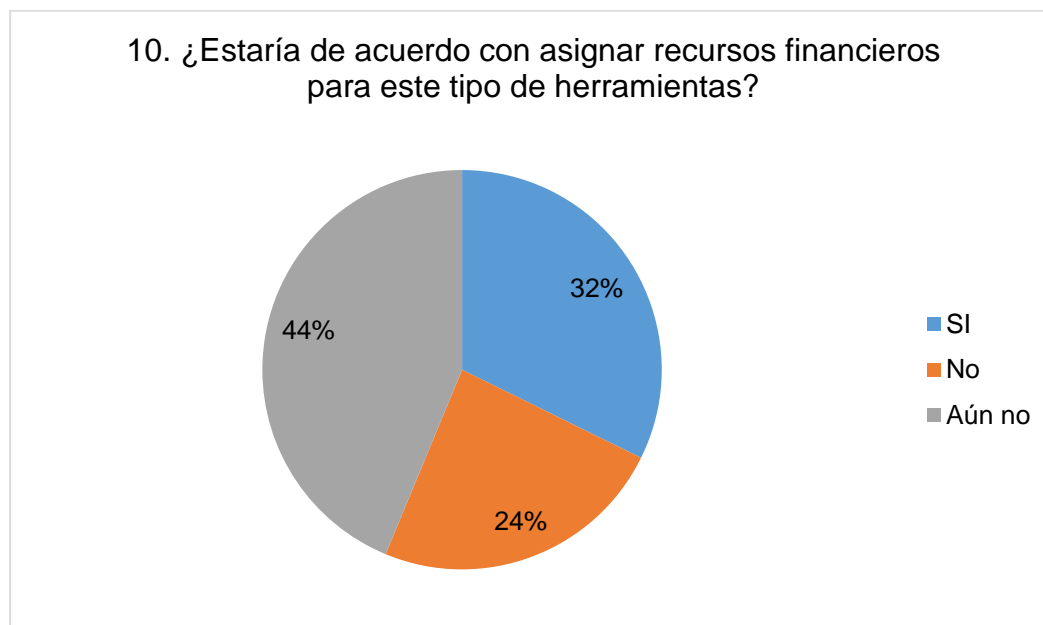


Figura 23. Frecuencias de pregunta 10.

Puntuación total de la escala.

Con la finalidad de determinar la actitud de los propietarios o administradores de *startups* que ofrecen servicios de comidas y bebidas en Guayaquil hacia la implementación del *crowdsourcing*, se realizó una sumatoria de las puntuaciones obtenidas en las preguntas tipo escala. Es decir, que se aplicaron todas las preguntas a excepción de las preguntas 6, 9, y 10.

Como se puede apreciar en la tabla 17 y en la figura 24, el 4 representa la mayor cantidad de frecuencias con 39.58%, seguido del 3 con 37.80%. En la escala desarrollada, el 4 significa una actitud abierta hacia la implementación de *crowdsourcing*, el 3 representa una actitud indiferente.

En cuanto al 2, tuvo un 17,11% correspondiente a 230 respuestas por parte de los encuestados. Los extremos, 5 y 1, son las valoraciones que presentan menor frecuencia de respuestas.

Tabla 17

Puntuación total de las preguntas de escala

Pregunta	Escala				
	5 Muy de acuerdo	4 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo
P1	17	96	55	24	0
P2	3	73	81	35	0
P3	4	75	81	32	0
P4	17	104	57	14	0
P5	5 Muy adaptables al cambio	71 Adaptables al cambio	21 Ni adaptables ni resistentes al cambio	79 Resistentes al cambio	16 Muy resistentes al cambio
P7	0 Muy baja	42 Baja	107 Media	43 Alta	0 Muy alta

	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
P8	12	71	106	3	0
Total	58	532	508	230	16

Nota. En la pregunta 7 se estableció una escala inversa debido a que desde el punto de vista de la *startup*, la escala *muy alta* representa ser negativa y la escala *muy baja* significa ser positiva.

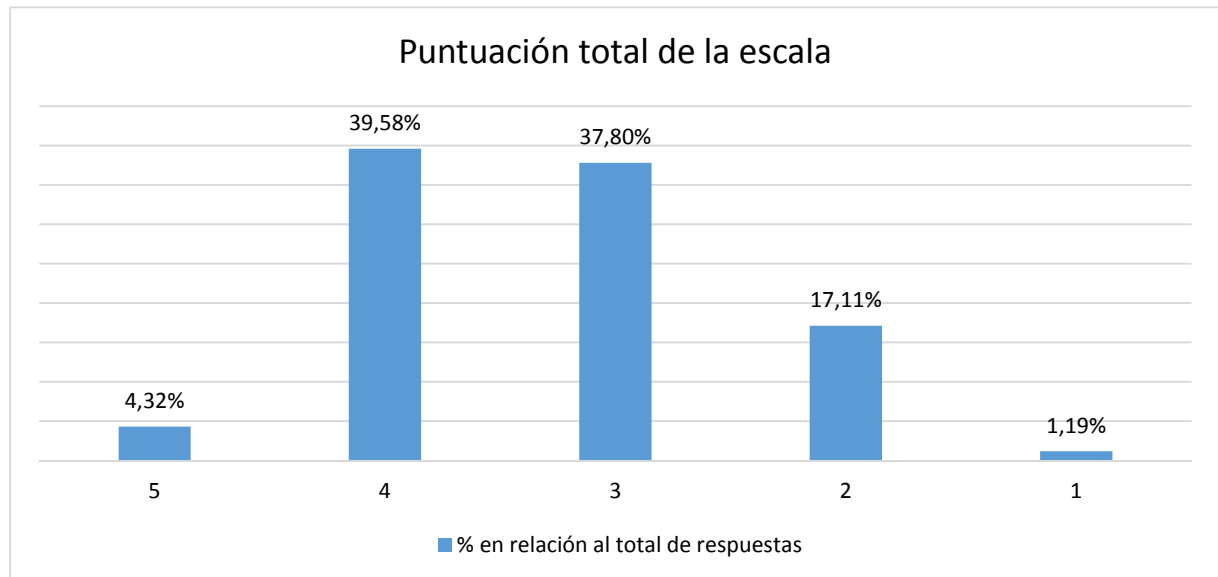


Figura 24. Puntuación total de la escala.

Resumen de resultados obtenidos.

En la tabla 18 se puede observar el resultado de las encuestas en relación a las variables definidas en la matriz de operacionalización de variables.

Tabla 18

Resumen de resultados de encuestas

Variable	Dimensiones	Resultado
Captura de valor	Operaciones	El 59% de los encuestados estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en implementar <i>crowdsourcing</i> para agregar valor a sus procesos operacionales.
	Ventas	El 40% de los encuestados estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en implementar <i>crowdsourcing</i> para incrementar las ventas.

	Rentabilidad	El 41% de los encuestados estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en implementar <i>crowdsourcing</i> para incrementar la rentabilidad del negocio.
	Conocimiento del mercado	El 63% de los encuestados estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en usar <i>crowdsourcing</i> como herramienta de investigación de mercados.
Cultura organizacional	Cultura de innovación	El 40% de los encuestados tiene colaboradores adaptables y muy adaptables al cambio. Además, el 47% considera que su personal se encuentra capacitado para usar herramientas tecnológicas.
Gobernanza	Propiedad intelectual	Se percibe que existe mayor transferencia de propiedad intelectual desde la comunidad hacia el negocio que desde el negocio hacia la comunidad.
Acceso a recursos	Tecnología	Del total de encuestados, el 76% tiene acceso a computador y el 66%, a Internet, recursos indispensables para usar plataformas de <i>crowdsourcing</i> .
	Finanzas	El 44% de los encuestados aún no están dispuestos a asignar recursos financieros para usar plataformas de <i>crowdsourcing</i> . El 32% sí está dispuesto y el 22% no está dispuesto a establecer un presupuesto para esta herramienta.

Los resultados demuestran que definitivamente existe aceptación por parte de los emprendedores del sector de servicio de comidas y bebidas hacia herramientas de *crowdsourcing* para mejorar procesos operacionales, de ventas, de investigación de mercados e incluso para incrementar la rentabilidad de los negocios.

La cultura de innovación inmersa en la cultura organizacional de este sector no es desalentadora pero sí trabajable a través de capacitaciones.

En lo que se refiere a la gobernanza, los emprendimientos perciben que van a tener ventajas al capturar la propiedad intelectual de la comunidad si perder la propiedad intelectual de sus negocios.

Con respecto al acceso a recursos, los tecnológicos tienen una amplia apertura pero no así los financieros. Es decir, que a pesar que los emprendimientos cuentan con la tecnología necesaria, no están dispuestos a asignar recursos financieros a estas herramientas por el momento.

Entrevistas

Se seleccionó la entrevista semi estructurada con la finalidad de obtener información de expertos en el tema de *crowdsourcing* de forma flexible y participativa, cuyas pautas se detallan en el Apéndice C. El grupo de entrevistados cuenta con amplia experiencia, ya sea laboral o investigativa, en implementación de herramientas digitales, tal como se detalla en la Tabla 19.

Tabla 19

Detalle de Entrevistados

Entrevistados	Experiencia
Ignacio Freile	Master en Negocios Digitales. Actualmente es CEO de una empresa que desarrolla plataformas educativas.
Jefferson Pelliccio	Posee un Ph.D. en Ciencias de la Información y Tecnología otorgado por la Universidad de Siracusa. Actualmente se desempeña como asesor en el Entrepreneurship Club de la Universidad de Siracusa.
Ashley Latella	Se desempeña como profesor titular en la Escuela de Negocios de Copenhague, Dinamarca. Entre sus principales áreas de investigación se encuentran la innovación abierta y el crowdsourcing.
William Laracuenta	Actualmente es Performance Manager de una compañía que ofrece servicios financieros principalmente a startups y PYMES. Además se desempeña como consultor de implementación de soluciones empresariales tales como Cloud Computing, software personalizado, plataformas crowdsourcing, entre otros.

Se realizaron 4 entrevistas debido a que después de realizar la transcripción de la tercera entrevista se observó que sólo se brindó información adicional en uno de los tópicos. Por último, al realizar la transcripción de la cuarta entrevista se determinó que se había llegado al punto de saturación.

Análisis de las entrevistas

Impacto del *crowdsourcing* en las *startups*.

Tres de los cuatro entrevistados coinciden en que el impacto que una herramienta de *crowdsourcing* llegue a tener en una *startup* depende de la plataforma que se use y del tipo de organización. Con respecto al tipo de plataforma a usar, se tiene *crowd voting*, *crowd creation*, *crowd wisdom* y *crowd funding*. En lo concerniente al tipo de organización, se tiene organizaciones con una cultura organizacional muy abierta al cambio y organizaciones con culturas organizacionales no tan abiertas. Es decir que la combinación de estos dos factores determina el impacto de la herramienta.

Aspectos a considerar antes de la implementación.

Los cuatro entrevistados consideran que la apertura del personal hacia el cambio es un elemento clave en el proceso de implementación de *crowdsourcing*. La comunicación es un factor que va de la mano con ello, por lo cual tres de los cuatro entrevistados indican que se tiene que elaborar un plan de comunicación, dar a conocer el porqué de la herramienta y hacia donde se desea llegar para así incluso asignar adecuadamente los recursos financieros para ello. Además es necesario contar con personal capacitado.

Estrategias o plataformas que permiten la sostenibilidad.

Dos de los cuatro entrevistados consideran que las herramientas *crowd wisdom* permiten la sostenibilidad de las *startups* debido a que una variedad de profesionales brinda opiniones acerca de un tema o problema, dando paso a la construcción de una solución en conjunto. Además, uno de los expertos indicó que la sostenibilidad se logra utilizando diferentes tipos de plataformas en las diversas etapas de las *startups* y dependiendo de lo que se requiera en cada fase.

Barreras del proceso.

La principal barrera mencionada por tres de los entrevistados es la apertura organizacional hacia el cambio tecnológico. Esto es tanto a nivel gerencial como operacional.

En el caso de los propietarios, gerentes o administradores, se da la aversión al riesgo, lo que ocasiona desconfianza al momento de pagar por un servicio web. La forma de contrarrestar esta barrera es a través de centros de emprendimiento, en donde generalmente existen capacitaciones, demostraciones e intercambio de experiencias con respecto al uso de *crowdsourcing*.

El nivel operacional es el que presenta mayores dificultades ya que en su caso, prefieren ser tradicionales y no cambiar la forma en la que trabajan. Esta barrera se puede canalizar mediante un programa piloto en el que los colaboradores descubran las características de determinada herramienta o que incluso evalúen algunas y seleccionen la mejor.

Otra barrera se genera cuando el emprendedor no sabe exactamente lo que está buscando y piensa que una herramienta tecnológica le dará las bases del negocio, cuando es todo lo contrario. Para poder efectuar una correcta implementación de *crowdsourcing* es necesario tener cimentada la razón del negocio.

Desventajas de usar *crowdsourcing*.

Tres de los entrevistados concuerdan en que una de las principales desventajas es el robo o estafa por Internet. Para prevenir este tipo de situaciones, se debe verificar e investigar la plataforma elegida, lo cual se puede hacer mediante el uso de periodos de prueba o acudiendo a centros de emprendimiento.

Además, otra desventaja es que emprendedor es responsable de ejecutar la solución o idea propuesta por la comunidad online, existiendo la posibilidad de que no se logre plasmar la idea o solución en su totalidad.

Internacionalización a través de *crowdsourcing*.

Los cuatro entrevistados concuerdan en que el *crowd wisdom* es el tipo de *crowdsourcing* que facilita la expansión hacia mercados internacionales. Sin embargo,

sólo tres entrevistados manifestaron que es una herramienta que realmente permite la expansión, debido a que se puede realizar investigaciones de mercado a precios relativamente bajos en comparación con una asesoría presencial. Uno de los entrevistados limitó al *crowd wisdom* como una herramienta facilitadora, mas no clave en la internacionalización.

Además, un entrevistado indicó que se favorece a la internacionalización con el simple hecho de la interacción de la comunidad a nivel internacional, lo cual hace que la empresa o producto llegue a ser reconocido en otro país o región.

Capítulo 5

Propuesta

Después de haber obtenido y analizado los resultados de las encuestas para conocer el grado de aceptación que tienen las herramientas de *crowdsourcing* en las *startups* que ofrecen servicios de comidas y bebidas en la ciudad de Guayaquil, se determinó que efectivamente las herramientas de *crowdsourcing* presentan un grado de aceptación medio por parte de los emprendedores.

Cabe recalcar que la aceptación varía entre una herramienta y otra, es así que las plataformas que permiten investigar mercados extranjeros fueron las que obtuvieron el mayor grado de aceptación.

Por otra parte, las entrevistas revelaron que las estrategias que se basan en *crowd wisdom* son aquellas que permiten tanto la sostenibilidad como la internacionalización de los negocios. La sostenibilidad, porque se da soluciones mediante una lluvia de ideas y consejos de expertos o profesionales de determinada área; y la internacionalización, porque este tipo de herramienta permite conseguir una investigación de mercado confiable y a costos muy bajos.

Por lo tanto, la propuesta del presente trabajo investigativo se basa en usar herramientas de *crowdsourcing* dependiendo de dos factores: la etapa en la que se encuentra la *startup* y la necesidad puntual que presente esta organización. Para ello es importante describir el ciclo de vida de las *startups*.

De acuerdo a Lasio *et al.* (2016, p. 15) el ciclo de vida de los negocios se compone por: el propósito del emprendimiento, nacimiento del negocio, nuevo negocio, negocio establecido y cierre de negocio.

En el propósito del emprendimiento se encuentra inmersa la idea del negocio que se desea emprender, y dentro de esta etapa se miden oportunidades, conocimientos y habilidades del emprendedor. Luego de esta fase, interviene la concepción del negocio, en donde se define el sector al cual se dirigirá la empresa así como su misión y visión. Una vez constituido el negocio, se denomina *nuevo negocio* hasta que logra superar los 3.5 años operando y es aquí precisamente en donde

existen dos alternativas, o persiste en el mercado o cierra sus operaciones, dando paso a la etapa *cierre del negocio*. (Ver Figura 25)



Figura 25. Modelo de ciclo de vida de los emprendimientos. Adaptado de *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador*, por Lasio et al., 2016, p.15.

Se propone entonces usar diferentes tipos de herramientas de tipo *crowdsourcing* conforme el emprendimiento se vaya consolidando en el tiempo y según las requerimientos que se presenten.

A manera de ejemplo, se tiene que en el momento de la concepción, es necesario desarrollar un logo, una marca y en caso de ofrecer productos, se requiere el desarrollo gráfico de empaques. Se plantea entonces usar plataformas de *crowd creation* para desarrollar estos elementos, o en su defecto poner a votación de la comunidad el elemento gráfico a usar.

Luego, en la etapa de nuevo negocio, usualmente las *startups* buscan innovar su oferta y es aquí donde se puede explotar estrategias de *crowd creation*, a manera de innovación abierta. Es decir, que la comunidad web participa activamente en el proceso de investigación y desarrollo de la *startup*.

Finalmente, una vez que el emprendimiento sea catalogado como un *negocio establecido*, se puede usar plataformas de *crowd wisdom* a manera de asesoría de expertos en cuanto a mercados internacionales o a su vez, como una forma de realizar investigación de un mercado extranjero. (Ver figura 26)

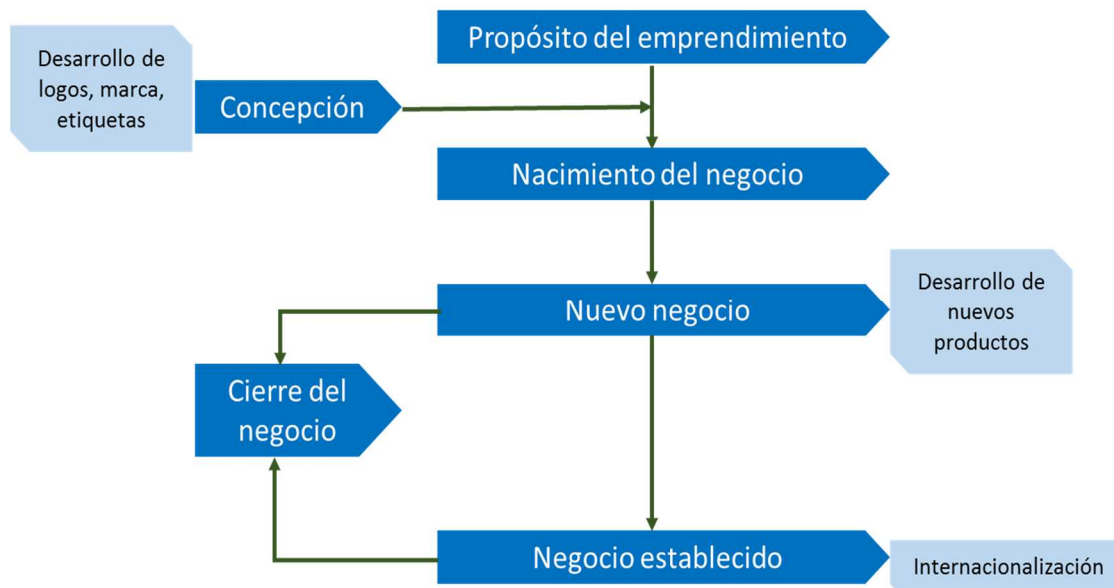


Figura 26. Herramientas de crowdsourcing en las diferentes etapas de las startups.

Estas herramientas constituyen una alternativa a las herramientas tradicionales del proceso de internacionalización. Además, permiten la sostenibilidad de la empresa debido a sus bajos costos, la capacidad de interactuar con la sociedad y la opción de buscar alternativas eco-amigables de forma masiva.

Conclusiones

Actualmente las herramientas de *crowdsourcing* son poco explotadas en la región latinoamericana, especialmente en países como el nuestro, donde la falta de cultura web está presente. Así como en el caso de las redes sociales, tendrá que pasar tiempo para que herramientas de este tipo repunten de manera significativa.

Uno de los sectores donde no se toma ventaja de la utilidad que podría llegar a tener el *crowdsourcing* es el de servicios de comidas y bebidas. En el caso de Guayaquil, ciudad que es considerada apropiada para el desarrollo de emprendimientos, no existe mayor iniciativa de proyectos donde se vean involucrados este tipo de elementos.

La falta de cultura y colaboración fue uno de los factores relevantes que se tomó en cuenta en este análisis. A su vez es una de las razones por la cual el *crowdsourcing* no sea visto como una herramienta del todo atractiva ante los ojos de emprendedores, a pesar de que el índice de actividad emprendedora es alta en nuestro país.

Después de haber analizado los casos de estudio y las entrevistas a expertos, la implementación de *crowdsourcing* es una estrategia que no se debe tomar a la ligera. Para el uso de estas herramientas es necesario conocer la esencia de cada negocio, de tal forma que se analice tanto el ambiente que lo rodea, como sus necesidades.

Es importante reconocer sobre cualquier característica del *crowdsourcing*, a través de la innovación abierta, le permite a las empresas obtener un flujo de conocimientos tanto internos como externos, de manera que los procesos de innovación sean cada vez mejores. Adicionalmente, esta herramienta, en muchos casos ha permitido optimizar procesos operacionales, es decir volverlos más eficientes y con un menor consumo de recursos.

A pesar de todas las ventajas que ofrece este tipo de herramientas, se determinó que la implementación de *crowdsourcing* no es factible por el momento en las *startups* de servicios de comidas y bebidas de Guayaquil debido a que sus propietarios o administradores aún no están dispuestos a asignarle recursos

financieros, sin embargo no descartan hacerlo en un futuro cuando sus empresas se encuentren sólidas en el mercado.

Por otra parte, según las entrevistas a expertos, se concluyó que la internacionalización y sostenibilidad de las *startups* del sector de servicios de comidas y bebidas de Guayaquil es factible mediante el uso de plataformas o herramientas basadas en *crowdsourcing*, especialmente aquellas que pertenecen al tipo *crowd wisdom* debido a que permiten realizar investigaciones de mercado a los futuros consumidores y a costos relativamente bajos en comparación con otros métodos. Además este tipo de herramienta permite la asesoría no de un experto, sino de una comunidad de expertos para encontrar soluciones empresariales a través de su participación masiva.

Recomendaciones

Posterior al análisis que involucra la implementación de la herramienta de crowdsourcing, la creación de valor, el acceso a recursos, cultura organizacional, gobernanza, etc., los autores presentan a continuación las siguientes recomendaciones.

Para una correcta implementación de crowdsourcing, como ya se mencionó anteriormente, es necesario conocer las necesidades de los negocios, de tal forma que se pueda apreciar, en qué magnitud esta herramienta creará valor a la empresa. No se puede conocer con exactitud los resultados de una implementación si no existieran las llamadas implementaciones pruebas, de tal forma que el emprendedor analice si es viable o no trabajar con este tipo de herramientas.

Por otra parte, es importante mencionar que para inculcar la cultura web en la sociedad es vital la creación de más centros de emprendimientos, donde talleres, capacitaciones y otros tipos de programas se hacen presentes para fomentar la innovación en jóvenes empresarios. Si no existe por parte de los emprendedores esa atracción por innovar sus procesos operacionales, es difícil que en Guayaquil se pueda adaptar con facilidad herramientas de *crowdsourcing*.

De acuerdo a los expertos, los centros de emprendimiento son fundamentales para conocer mejor qué herramienta sería la más factible para su implementación en los negocios. En los programas de capacitación se conoce a detalle los factores que pueden agregarle valor a los procesos de innovación. Además este tipo de centros cumple un rol de foro, en donde los emprendedores comparten sus experiencias y así el *crowdsourcing* puede ganar confiabilidad.

REFERENCIAS

- Alcaíno, M., Arenas, V., y Gutiérrez, F. (2015). Modelos de negocios basados en datos: Desafíos del big data en Latinoamérica. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/>
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3202468.pdf>
- Avolio, B. (2016). Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso. Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Barrios, M. (2010). Modelo de negocio. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112004/Modelo_de_Negocio_.pdf
- Belloch, C. (2014). Las Tecnologías de la Información y Comunicación (T.I.C.), 1-7. Recuperado de <http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Educación.
- Blank, S., Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. California: K & S Ranch
- Boezem, T., Schobe, G., Pascucci, S., y Dries, L. (2015). Startups: key to open innovation success in the Agri-Food sector. Recuperado de <http://www.compete-project.eu/publications/working-papers.html>
- Brant, J. y Lohse, S. (2014). The open innovation model. *International chamber of commerce*, 1-24. Recuperado de www.iccwbo.org/Data/.../THE-OPEN-INNOVATION-MODEL/
- Brenta, N. (2009). Ciclo de vida de empresas dinámicas en Argentina. Recuperado de http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20Brenta_.pdf
- Castells, M. (2001). Internet y la Sociedad Red. *La Factoría*, 14(15), 1-12. Recuperado de http://www.cabuenes.org/03/documentos/cursos/globalizacion/bloque2/glob_biq2_08.pdf
- Catapulta. (2011). Cimientos de emprendimiento en Ecuador. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/cimientos%20de%20emprendimiento%20en%20el%20ecuador.pdf>
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2013). Startup América Latina: promoviendo la innovación en la región. doi: 10.1787/9789264202320-es
- Chesbrough, H. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 35-41. Recuperado de http://media.library.ku.edu.tr/reserve/resspring10/mktg451_AKok/Chesbrough.pdf

- Chesbrough, H. (2014). Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. *Reinventar la empresa en la era digital*, 5-18. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/09/BBVA-OpenMind-Innovacion-abierta-Innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi-empresa.pdf>
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
- Ecuador es el segundo país que más emprende en el mundo, pero los negocios no se consolidan. (2016, Junio 1). *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/>
- Friedlander F., y Brown, D. (1974). Organization Development. *Annual Review of Psychology*, 25(10), 313-342.
- Gallos, J, y Schein, E. (2006). Organization Development. Estados Unidos de América: Jossey-Bass.
- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Gassman, O. (2012). *Crowdsourcing - Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.hanser-fachbuch.de/buch/Crowdsourcing+Innovationsmanagement+mit+Schwarmintelligenz/9783446431829>
- Graham, P. (2012). Startup = growth. Recuperado de <http://paulgraham.com/growth.html>
- Giddings, B., Hopwood, B., y O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196. doi: 10.1002/sd.199
- González, R y García, F. (2010). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 7(1), 82-115. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/10380/gonzalez-sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Haller, U. (2014). Crowdsourcing - an opportunity for startups? Recuperado de: <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0120.pdf>
- Hardi, P., y Zdan, T. (1997). Assessing sustainable development: Principles in Practice. Canadá: International Institute for Sustainable Development
- Heidari, E., Akhavanian, M., y Kannangara, N. (2012). To Internationalize Rapidly from Inception: Crowdsourcing. *Technology Innovation Management Review*, 2(10), 17-21. Recuperado de <http://timreview.ca/article/615>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Hidalgo, L. F. (2013). La formación en emprendimiento como respuesta de la academia a las necesidades de la sociedad en el escenario ecuatoriano actual. *RES NON VERBA*, 76-82. Recuperado de

<http://biblio.universidadecotec.edu.ec/revista/edicion4/LA%20FORMACI%C3%93N%20EN%20EMPREDIMIENTO.pdf>

- Jiménez, J. (2014). El emprendimiento social en España: significado e implicaciones. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/442/1/TFG000420.pdf>
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2007). The Mechanism of Internationalisation. *Emerald Backfiles*, 11-24. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235304373_The_Mechanism_of_Internationalism
- Joutsela, M., y Korhonen, V. (2014). Capturing the User Mindset – Using the Online Research Community Method in Packaging Research. *Packaging Technology and Science*, 28(4), 325-340. doi: 10.1002/bse.682
- Kleeman, F. (2008). Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, 4(1), 5-26. Recuperado de <http://www.sti-studies.de/ojs/index.php/sti/article/view/81/62>
- Landín K. (2016). Las redes sociales como nuevo escenario de interacción social para la construcción de la identidad del yo en los jóvenes del Punto Joven de Bellavista en la ciudad de Quito, 1-97. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4892/1/T1902-MGDE-Landin-Las%20redes.pdf>
- Lara, T. (2014). Cultura compartida. *Anuario AC/E de Cultura digital*, 20-29. Recuperado de http://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario_ACE_2014/2Crowdsourcing_TLara.pdf
- Lasio, V., Caicedo, G., y Arteaga, M. (2004). Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/GlobaI_Entrepreneurship_Monitor_Ecuador.pdf
- Lasio, V., Arteaga, M., y Caicedo, G. (2008). Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/stories/noticias/Reporte%20Ecuador%20GEM%202008.pdf>
- Lasio, V., Caicedo, G., y Ordeñana, X. (2012). Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/ReporteGEM2012.pdf>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., e Izquierdo, E. (2014). Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/gemecuador2014.pdf>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., e Izquierdo, E. (2016). Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado de

<http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/GemEcuador2015.pdf>

- Leiva, J (2006). Pymes, ciclo de vida y etapas de su desarrollo. *TEC Empresarial*. 1(1), 38-42. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881106.pdf>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., y Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación – Resumen. Recuperado de https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- Martin, N., Lessmann, S., Voß, S. (2008, Enero). Crowdsourcing: Systematisierung praktischer Ausprägungen und verwandter Konzepte. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, 1251-1263. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/221508660_Crowdsourcing_Systematisierung_praktischer_Ausprägungen_und_verwandter_Konzepte
- Marty, O. (2002). Trabajar en las start-up: Invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(95), 49-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/153/15309505.pdf>
- Merino, M., y Vargas, D. (2011). Evaluación comparativa del potencial emprendedor de Latinoamérica: una perspectiva multinivel. *Revista Latinoamericana de Administración*, 46, 38-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/716/71617238004/>
- Montoya, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto* 4, 7-20. Recuperado de <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/viewFile/416/733>
- Muñoz, F. (2006). La Sociedad Red: Una Visión Global, 1-75. Recuperado de <https://prosc.files.wordpress.com/2008/12/informacionalismo-redes-y-sociedad-red-una-propuesta-teorica-manuel-castells.pdf>
- Opinet. (2011). Innovación abierta – Beneficios para Pymes, 1-39. Recuperado de www.euris-programme.eu/docs/opinet_benefits_smes_2
- Oviatt, B. y McDougall, P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36, 29-41. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400128
- Pesantes, M. (2015). Atributos personales y del negocio de los emprendedores del sector de alimentos, que constituyeron sus emprendimientos en la ciudad de Guayaquil. Recuperado de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/635/1/Tesis1004PESa.pdf>
- Poetz, M., y Schreier, M. (2012). The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245-256. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00893.x

- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/703/modelo-negocio-eslabon-perdido-direccion-estrategica>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York, Estados Unidos: Crown Business.
- Rodríguez, D. (2008). Nuevas tecnologías Web 2.0: Hacia una real democratización de la información y el conocimiento, 1-17. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/11814/1/Rodriguez-DianaTRABAJOelis.pdf>
- Saguy, S., y Sirotinskaya, V. (2014). Challenges in exploiting open innovation's full potential in the food industry with a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Trends in Food Science & Technology*, 38(2), 136-148. doi: 10.1016/j.tifs.2014.05.006
- Schaltegger, S., y Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237. doi: 10.1002/bse.682
- Scolari, C. (2007). Interfaces. Cinco leyes. Recuperado de http://www.graficamental.com/ddd/lecturas/articulo_carlos_scolari.doc
- Scolari, C. (2016). Cultura participativa en la era de las redes. Hipermediaciones. Recuperado de <https://hipermediaciones.com/2016/03/13/cultura-participativa-en-la-era-de-las-redes/>
- Solemon, B. et al (2013). A review of the uses of crowdsourcing in higher education. *International Journal of Asian Social Science*, 3(9), 2066-2073. Recuperado de [http://www.aessweb.com/pdf-files/ijass%20si%203\(9\),%202066-2073.pdf](http://www.aessweb.com/pdf-files/ijass%20si%203(9),%202066-2073.pdf)
- Vahlne, J. y Nordstrom, K. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, 7(5), 529-548. Recuperado de https://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104715/VahlneNordstrm.pdf
- Vilchis, M. (2012). La Web 2.0 y la nube. Taller de Tecnologías para la Práctica Educativa, 1-16. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/LITE/LECT83.pdf
- Walter, T. y Back, A. (2010). Crowdsourcing as a Business Model: An Exploration of Emergent Textbooks Harnessing the Wisdom of Crowds, *23rd Bled eConference*, 555-568. Recuperado de <https://www.alexandria.unisg.ch/69069/1/ATT2N75Y.pdf>
- Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research*, 5(1), 15-28. Recuperado de <http://www.cmr-journal.org/article/viewFile/1145/2641>

Apéndice A

Cuestionario de validación

ENCUESTA SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE CROWDSOURCING EN LAS STARTUPS DEL SECTOR DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS DE GUAYAQUIL

DATOS GENERALES

EDAD:		
SEXO:	M	F

A. ACERCA DE LA CAPTURA DE VALOR

1. ¿Considera usted que la implementación de crowdsourcing le agregará valor a sus procesos operacionales (procesos más eficientes, rápidos y con menor consumo de recursos)?

1: Muy en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Igual o indiferente	4: De acuerdo	5: Muy de acuerdo
	1	2	3	4

2. ¿Está de acuerdo en que la implementación del crowdsourcing es la clave para el aumento de ventas?

1: Muy en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Igual o indiferente	4: De acuerdo	5: Muy de acuerdo
	1	2	3	4

3. ¿Está de acuerdo en que el uso de crowdsourcing le permitirá incrementar la rentabilidad de su negocio?

1: Muy en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Igual o indiferente	4: De acuerdo	5: Muy de acuerdo
	1	2	3	4

4. ¿Cree usted que el crowdsourcing le aportará conocimiento acerca de mercados extranjeros?

1: Muy en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Igual o indiferente	4: De acuerdo	5: Muy de acuerdo
	1	2	3	4

B. ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.¿Cómo cree usted que es el comportamiento de los integrantes de su empresa frente a cambios tecnológicos?

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Igual o indiferente 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1	2	3	4	5

6.¿Cree usted que su personal está calificado y tiene las habilidades necesarias para usar estas herramientas?

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Igual o indiferente 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1	2	3	4	5

C. ACERCA DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

7.¿En qué magnitud cree usted que se transfiere la propiedad intelectual de su negocio hacia la comunidad que participa en crowdsourcing?

1: Muy alta 2: Alta 3: Media 4: Baja 5: Muy baja

1	2	3	4	5

8.¿En qué magnitud cree usted que se transfiere la propiedad intelectual de la comunidad que participa en crowdsourcing hacia su negocio?

1: Muy baja 2: Baja 3: Media 4: Alta 5: Muy alta

1	2	3	4	5

D. ACERCA DEL ACCESO A RECURSOS

9.¿Posee usted acceso a los siguientes recursos tecnológicos ?

Recurso / herramienta	SI	NO
Computador		
Internet		
Sistema administrativo		

10. ¿Estaría de acuerdo con asignar recursos financieros para este tipo de herramientas?

SI	NO	AÚN NO

COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS

Apéndice B

Cuestionario usado en las encuestas

ENCUESTA SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE CROWDSOURCING EN LAS STARTUPS DEL SECTOR DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS DE GUAYAQUIL

DATOS GENERALES

EDAD:	18-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años	Mayor a 65 años

SEXO:	M	F

A. ACERCA DE LA CAPTURA DE VALOR

1. ¿Considera usted que la implementación de crowdsourcing le agregará valor a sus procesos operacionales (procesos más eficientes, rápidos y con menor consumo de recursos)?

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1	2	3	4	5

2. ¿Está de acuerdo en que la implementación del crowdsourcing es la clave para el aumento de ventas?

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1	2	3	4	5

3. ¿Está de acuerdo en que el uso de crowdsourcing le permitirá incrementar la rentabilidad de su negocio?

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1	2	3	4	5

4. ¿Cree usted que el crowdsourcing le aportará conocimiento acerca de mercados extranjeros?

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1	2	3	4	5

B. ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.¿Cómo cree usted que es el comportamiento de los integrantes de su empresa frente a cambios tecnológicos?

1: Muy resistentes al cambio	2: Resistentes al cambio	3: Ni adaptables ni resistentes al cambio	4: Adaptables al cambio	5: Muy adaptables al cambio
-------------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------	------------------------------------

1	2	3	4	5

6.¿Cree usted que su personal está calificado y tiene las habilidades necesarias para usar estas herramientas?

SI	NO

C. ACERCA DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

7.¿En qué magnitud cree usted que se transfiere la propiedad intelectual de su negocio hacia la comunidad que participa en crowdsourcing?

1: Muy alta	2: Alta	3: Media	4: Baja	5: Muy baja
--------------------	----------------	-----------------	----------------	--------------------

1	2	3	4	5

8.¿En qué magnitud cree usted que se transfiere la propiedad intelectual de la comunidad que participa en crowdsourcing hacia su negocio?

1: Muy baja	2: Baja	3: Media	4: Alta	5: Muy alta
--------------------	----------------	-----------------	----------------	--------------------

1	2	3	4	5

D. ACERCA DEL ACCESO A RECURSOS

9.¿Posee usted acceso a los siguientes recursos tecnológicos ?

Recurso / herramienta	SI	NO
Computador		
Internet		
Sistema administrativo		

10. ¿Estaría de acuerdo con asignar recursos financieros para este tipo de herramientas?

SI	NO	AÚN NO

Apéndice C

Pautas para las entrevistas

1. Describa el impacto del uso de crowdsourcing en las startups
2. ¿Qué aspectos importantes se debe tomar en cuenta antes de implementar herramientas de crowdsourcing?
3. Según su experiencia en implementación de crowdsourcing, ¿qué tipo de plataformas o estrategias se podría aplicar para lograr sostenibilidad de las startups en Latinoamérica?
4. ¿Qué barreras tuvo que afrontar para que el proceso sea exitoso? ¿Cómo se las enfrentó?
5. ¿Cuáles cree usted que son las desventajas de usar crowdsourcing en las startups de Latinoamérica?
6. ¿De qué forma el crowdsourcing puede fomentar la internacionalización de startups en Latinoamérica?

Apéndice D

Ignacio Freile

1. ¿Por qué el crowdsourcing es un aliado para las startups?

El crowdsourcing así como muchas otras herramientas web se convierten en aliados para los emprendimientos debido a su bajo costo y en el caso del crowdsourcing, provee soluciones a empresarios con y sin experiencia. La clave es que al usarlo no se trabaja con un proveedor que brinda una o un par de ideas, sino que cuentan con varias alternativas a escoger y muchas web operan bajo la modalidad de satisfacción en la cual se paga sólo si el cliente elige una alternativa, de lo contrario no se efectúa pago alguno. Este tipo de plataformas le permiten incluso a los empresarios solicitar apoyo financiero mediante la modalidad crowdfunding.

2. ¿Qué aspectos importantes se debe tomar en cuenta antes de implementar herramientas de crowdsourcing?

Creo yo que resulta primordial establecer el porqué del uso de la herramienta y qué se desea lograr, de lo contrario resulta complejo indicar qué se necesita en la plataforma si el cliente no lo sabe con exactitud. Además, sólo conociendo el resultado esperado se puede proceder a detallar cuánto se va a pagar por el trabajo, lo cual es uno de los campos que se debe llenar en la mayoría de plataformas.

3. Según su experiencia, ¿qué tipo de plataformas o estrategias se podría aplicar para lograr sostenibilidad de las startups en Guayaquil?

No creo que exista una plataforma o estrategia de crowdsourcing que le permita a un emprendimiento ser sostenible, es decir, que se convierta en la solución al problema de sostenibilidad. Pero el uso de varias plataformas en el momento indicado realmente es de ayuda para este tipo de empresas. Existe muchas plataformas que conozco de habla hispana que se pueden usar según la necesidad, esto es, usar twago por ejemplo, para desarrollar una marca, logos, etiquetas, envases, etc. que es precisamente todo lo que necesitan los nuevos emprendimientos. Otro tipo de plataformas con más clientes son aquellas que le permiten administrar o generar ideas para el marketing digital, social media, CRM,

etc. Por último, y una de las herramientas más costosas en comparación con las otras, están las crowdwisdom que brindan un abanico de estudios de mercado, con insights de business intelligence, lo cual se convierte en información enriquecida para aquellos que buscan expandirse.

4. ¿Qué barreras generalmente se tienen que afrontar para que el proceso sea exitoso? ¿Cómo se debe enfrentarlas?

Creo que el mayor obstáculo se da cuando el emprendedor no sabe lo que realmente necesita y espera que la herramienta le ofrezca la solución a ese gap. Por eso, como le comentaba anteriormente, es muy importante tener claro a dónde se desea llegar porque esto se tiene que explicar detalladamente en la plataforma, de lo contrario la crowd o los freelancers no asimilarán el concepto y ofrecerán una solución no deseada. Otra barrera es la desconfianza hacia el Internet y mi recomendación es que es preferible usar plataformas con mayor cantidad de usuarios, que cuenten con calificaciones de otros clientes y políticas claras que finalmente constituyen el contrato digital con determinada plataforma.

5. ¿Cuáles cree usted que son las desventajas de usar crowdsourcing en las startups que se dedican al servicio de comidas y bebidas en Guayaquil?

La única desventaja sería que finalmente, el emprendedor es el responsable de ejecutar la solución ofrecida en la plataforma y la cultura del ecuatoriano es que paga no sólo por la idea, sino también por la ejecución. Esto aplica en el diseño de logos, desarrollo de nuevos productos, incursión en otros mercados...

6. ¿Podría explicar con un ejemplo la desventaja de la ejecución de la solución dada por una plataforma de crowdsourcing?

Al hablar de la ejecución me refería a la implementación como tal. Por ejemplo, si le usas al crowdsourcing para diseñar un logo, la plataforma sólo diseñará el logo y será tarea del emprendedor acudir a una imprenta, indicar el tamaño, material, etc. del diseño. Lo mismo sucede cuando se desarrolla un producto, las características del nuevo producto se obtienen de la lluvia de ideas de la crowd, pero finalmente quien elige los proveedores, el tamaño del producto, tipo de servicio, etc., es el emprendedor. El punto es que el emprendedor será siempre

quien tiene la última decisión y quien es responsable de la ejecución de estas ideas.

7. ¿De qué forma el crowdsourcing puede fomentar la internacionalización de startups de Guayaquil?

Mediante el crowdwisdom se puede obtener lluvias de ideas de la experiencia de otros usuarios, se brindan insights e información acerca de mercados extranjeros, y resultados de focus groups a la tercera parte del precio que regularmente cuesta un servicio de asesoría de este tipo.

Apéndice E

Jefferson Pelliccio

1. ¿Podría describir el impacto del uso de crowdsourcing en las startups?

El impacto del crowdsourcing es altamente dependiente de la plataforma que se use y de los límites que la startup establezca. Puedes obtener un resultado disruptivo así como también un resultado más conservador y también es asociado con los costos del uso de la plataforma. No es lo mismo usar una plataforma de crowd voting que usar una de crowd wisdom, debido a que en la última se puede capturar más valor y experiencia, por lo tanto tiene costos más altos.

2. ¿Qué aspectos importantes considera Ud. deben tenerse en cuenta antes de implementar herramientas de crowdsourcing?

Además de todo el material tecnológico, se debe tener en cuenta las personas que van a utilizar las diferentes herramientas. Como las startups usualmente no tienen muchos colaboradores, es más fácil emitirles el mensaje principal y los objetivos del proceso, por lo que es imprescindible, ya que sería una pérdida de tiempo y dinero pagar por un servicio que sus colaboradores no utilizaran.

3. Según su experiencia, ¿Qué tipo de plataformas o estrategias podrían aplicar para lograr la sostenibilidad en América Latina?

Se podría utilizar una amplia gama de plataformas y he visto que en América Latina las plataformas más utilizadas son las orientadas al diseño gráfico. Pero si se habla de sostenibilidad, creo que las plataformas de crowd wisdom son la mejor elección.

4. Como lo ha mencionado antes, las plataformas de crowd wisdom son las más costosas, ¿Cree ud que las startups estarían dispuestas a asignar recursos financieros para tal fin?

Hace cinco años yo diría que no, pero ahora existe potencial. Hoy en día el e-commerce, en esta región, está creciendo a tasas elevadas y después de los Estados Unidos, América Latina es la región con el mayor porcentaje de población que utiliza redes sociales. Estos son procesos paralelos y es solo cuestión de tiempo hasta que los empresarios se den cuenta que estas herramientas son

mejores que las empresas de consultoría, ya que obtienen un conjunto de ideas en lugar de sólo una solución a cualquier situación.

5. ¿Cuáles son las barreras más comunes que interfieren con el éxito del proceso? ¿Cómo los superó?

La barrera más común es cuando la empresa carece de apertura organizacional. Por lo general, los directores de las startups quieren implementar el crowdsourcing como una solución, pero su equipo no acepta ni confía en la herramienta. Consecuentemente, no le dan la importancia necesaria para tener un proceso exitoso. Lo que generalmente hago es comenzar con un piloto para que los colaboradores se familiaricen con los resultados de la plataforma seleccionada. Es difícil demostrar que existe una ventaja en comparación con el proceso ordinario, pero también depende del liderazgo que tenga el gerente de la organización.

6. ¿Cuáles cree Ud. que son las desventajas del uso de crowdsourcing en startups ubicadas en América Latina?

Bueno, no sólo en América Latina, pero hay desventajas globales. El robo digital está aumentando en todo el mundo y la gente debe ser muy sospechosa. Esto no quiere decir que se deben evitar las plataformas de crowdsourcing, pero si se recomienda verificar y hacer algunas investigaciones sobre la plataforma seleccionada.

7. ¿Cómo saben los empresarios cuando la plataforma seleccionada es confiable?

Hoy en día se tienen foros de emprendimiento y creo que los centros de iniciativa empresarial son la clave en esta etapa. Por ejemplo, aquí tenemos centros que fomentan la actividad empresarial, que proporcionan programas de talleres, capacitación y entrenamiento, y en general uno de los temas de estos programas es el crowdsourcing. No todas las startups participan en estos programas, pero cuando uno tiene resultados exitosos, hay otra startup que también quiere lograr ese resultado. La confianza en plataformas de crowdsourcing funciona como una estrategia de boca en boca.

8. ¿De qué manera considera usted que el crowdsourcing podría fomentar la internacionalización de startups en América Latina?

Con las soluciones del crowdsourcing se podría hacer estudios de mercado más profundos en menos tiempo y a un menor costo, favoreciendo el proceso de la internacionalización.

9. En su experiencia, ¿sabe usted de cualquier startup en la industria de bebidas y alimentos que haya logrado la internacionalización mediante el uso de crowdsourcing?

He trabajado más en la industria textil y de tecnología, pero puedo recordar algunos casos de la industria de bebidas y alimentos. Uno de ellos es el caso de una startup que produce jugos de frutas exóticas y que ganó parte del mercado en un país extranjero a través de estrategias de crowd voting y crowd creation.

10. ¿Esta empresa utilizó el crowd wisdom antes de entrar en el nuevo mercado?

No, no lo hizo. De hecho, el éxito de esta startup no se basa en ninguna plataforma en absoluto, sino en su propio sitio web, donde lograron con éxito las estrategias de crowd voting y crowd creation.

Apéndice F

Ashley Latella

1. ¿Podría describir el impacto del uso de crowdsourcing en las startups?

El impacto se apoya en el hecho que no todas las startups son lo mismo. Sería recomendable pensar acerca de una implementación cuando la organización entera tiene un estado de adaptación a cambios. Dependiendo del estado, tú puedes elegir una herramienta de las muchas que hay en el medio. Con el crowdsourcing tú puedes tener resultados impresionantes así como también fracasos, pero como te lo he mencionado, esto dependerá de la empresa.

2. ¿Qué aspectos importantes considera Ud. deben tenerse en cuenta antes de implementar herramientas de crowdsourcing?

Muchas compañías se preocupan de sus colaboradores y el crowdsourcing es precisamente eso. Una Implementación requiere muchos cambios y los colaboradores necesitan saber cómo manejarlo. El éxito del crowdsourcing depende de la forma en la que las compañías guíen a sus empleados. Otro factor importante es la comunicación, si tú no has desarrollado buenas habilidades de comunicación en la compañía, no puedes implementar nada nuevo.

3. Según su experiencia, ¿Qué tipo de plataformas o estrategias podrían aplicar para lograr la sostenibilidad en América Latina?

Como las startups en algunas partes de América Latina presentan muchos problemas en lo referente a sus sostenibilidad, es muy recomendable usar plataformas crowd wisdom. A pesar de su alto costo, diversas opiniones de expertos pueden ser una solución a los riesgos incurridos en este tipo de implementación.

4. ¿Cree ud que las startups estarían dispuestas a asignar recursos financieros para tal fin?

En Latinoamérica, tal como las redes sociales, el tiempo tiene que pasar hasta que el crowdsourcing se haga conocido. Los emprendedores en sus primeras etapas no asignarán recursos a algo que no es familiar para ellos, pero una vez

que este tipo de herramienta empiece a revolucionar el medio, los emprendedores no dudarán en implementarla.

5. ¿Cuáles son las barreras más comunes que interfieren con el éxito del proceso? ¿Cómo los superó?

Las barreras más comunes suceden cuando las personas no están dispuestas a colaborar y ello se convierte en una pérdida considerable de tiempo y dinero. Por esa razón, es esencial analizar las necesidades del negocio, si es factible invertir en una herramienta que se supone que revolucionará la forma de trabajar y concluir determinados proyectos. El éxito del crowdsourcing lleva tiempo, entonces es importante tener en mente lo que realmente se espera de esta implementación.

6. ¿Cuáles cree Ud. que son las desventajas del uso de crowdsourcing en startups ubicadas en América Latina?

Las plataformas de crowdsourcing se comportan como sitios web, entonces el Internet es necesario. La principal desventaja se basa en las múltiples formas en que la gente puede ser estafada. Esto es algo que puede ser encontrado alrededor del mundo, no solo en países de Latinoamérica.

7. ¿Cómo saben los emprendedores si la plataforma seleccionada es confiable?

Existen muchas plataformas de crowdsourcing alrededor del mundo, así que es fácil no confiar en cualquiera de ellas. La cosa es involucrarse y conocer la realidad de cada una. Por esta razón existen implementaciones de prueba, con el fin de saber cuál es la plataforma adecuada para su negocio. Por lo tanto, los empresarios deben tener en cuenta probar varias herramientas para sentirse confiado con la implementación de una plataforma

8. ¿De qué manera considera ud. que el crowdsourcing podría fomentar la internacionalización de startups latinoamericanas?

Como el crowdsourcing funciona en la web, el resto del mundo podría interactuar con plataformas, así que es una manera de darse a conocer a nivel internacional. De esta forma, la internacionalización puede ser real para su negocio.

Además de eso, las herramientas de investigación de mercado son más baratas en las plataformas de crowdsourcing, ya que tienes una gran cantidad de datos para analizar y desarrollar productos basados en esos datos.

9. En el caso de estudio que usted investigó, los resultados indican que las ideas de los usuarios son más innovadoras que las ideas de profesionales, así que, ¿Cómo las startups se aprovechan de ello?

Pues bien, ahora nos enfrentamos a la tendencia de innovación abierta, donde una gran cantidad de empresas están cambiando sus modelos de negocio. Por lo tanto, definitivamente se están aprovechando de este hecho.

10. ¿Considera usted que las startups ecuatorianas podrían capturar un alto valor de este proceso?

Todo depende de las organizaciones que están detrás de este proceso. El proceso en sí no es eficaz, pero por ejemplo, aquí tenemos Centros de Emprendimiento que dan consejos con respecto a plataformas de crowdsourcing, los cuales creo que pueden desempeñar un rol muy importante.

Apéndice G

William Laracuente

1. Describa el impacto del uso de crowdsourcing en las startups

El impacto es medido de acuerdo a la herramienta que uses, debido a que no todo el personal de la empresa estará en condiciones de usarla. Algunos tendrán el conocimiento para su manejo, pero otros ni siquiera sabrán qué utilidad pueda tener.

2. ¿Qué aspectos importantes se debe tomar en cuenta antes de implementar herramientas de crowdsourcing?

Antes de la implementación del crowdsourcing es de vital importancia contar con personal capacitado. De esta forma se podrá motivar al resto de los empleados para que acepten y confíen en la herramienta que le permitirá a la organización obtener rentabilidad a través de la comunidad red. Adicionalmente, es importante dar a conocer a los colaboradores el motivo del uso de la herramienta y la meta esperada.

3. Según su experiencia en implementación de crowdsourcing, ¿qué tipo de plataformas o estrategias se podría aplicar para lograr sostenibilidad de las startups en Latinoamérica?

Todas las herramientas y plataformas existentes son de gran utilidad. Como ya te mencioné es importante conocer tu organización y saber cuáles son sus necesidades, ya que si vas a implementar crowdsourcing, debes descubrir de qué forma puede dar solución a tus interrogantes. Es trascendental determinar la esencia de la compañía para que pueda generar rentabilidad.

4. ¿Qué barreras son las más comunes que interfieren con la implementación de esta herramienta?

Muchas autoridades de una organización no confían en la implementación de una herramienta que pueda generar sostenibilidad. Como dueños de la compañía no se arriesgan a incurrir en gastos que resulten innecesarios. Por ende es importante que este tipo de empresas acudan a programas donde se demuestre que el crowdsourcing es de gran utilidad y pueda convertirse en la solución que tanto han buscado.

5. ¿Cuáles cree usted que son las desventajas de usar crowdsourcing en las startups de Latinoamérica?

Con tanto engaño circulando por las redes sociales y demás portales web, la estafa se ha convertido en una de las principales desventajas de toda transacción online. Otro factor es el costo que pueda generar a la compañía.

6. ¿De qué forma el crowdsourcing puede fomentar la internacionalización de startups en Latinoamérica?

No creo que se pueda fomentar la internacionalización, esto ya depende del emprendedor. Pero sí considero que es una herramienta que puede facilitar la expansión a través de la experiencia de la comunidad web.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Maldonado Villavicencio, Mario Andrés**, con C.C: # **0951034792** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la implementación de crowdsourcing para el desarrollo organizacional sostenible y de internacionalización operacional de empresas startups en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de agosto de 2016

f. _____

Nombre: **Maldonado Villavicencio, Mario Andrés**

C.C: 0951034792

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Valarezo López, Elsa Karolys**, con C.C: # **0701350522** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la implementación de crowdsourcing para el desarrollo organizacional sostenible y de internacionalización operacional de empresas startups en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de agosto de 2016

f. _____

Nombre: **Valarezo López, Elsa Karolys**

C.C: **0701350522**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la implementación de crowdsourcing para el desarrollo organizacional sostenible y de internacionalización operacional de empresas startups en Guayaquil		
AUTOR(ES)	Mario Andrés, Maldonado Villavicencio; Elsa Karolys, Valarezo López		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Mao Queen, Garzón Quiroz		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Comercio y Finanzas Internacionales		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de agosto de 2016	No. DE PÁGINAS:	107 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Macroeconomía, Negocios Internacionales, Sostenibilidad		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	crowdsourcing, emprendimiento, sostenibilidad, internacionalización, innovación abierta, startups		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La presente investigación tiene como objetivo analizar al <i>crowdsourcing</i> como una alternativa para la sostenibilidad e internacionalización de las <i>startups</i> del sector de servicios de comidas y bebidas en la ciudad de Guayaquil. Para ello, se analizaron casos de estudios exitosos en la implementación de esta herramienta con el motivo de incentivar la innovación de procesos operacionales. El estudio se llevó a cabo a través del método cuantitativo y cualitativo. Para desarrollar el cuantitativo, se usaron estadísticos descriptivos y para el cualitativo, entrevistas a expertos. A través del trabajo investigativo, se determinó que la implementación de crowdsourcing no es factible en el sector de servicios comidas y bebidas en Guayaquil al momento del término de la investigación, debido a que sus propietarios aún no están dispuestos a invertir. Sin embargo, existe un gran potencial en los próximos 10 años y expertos concluyen que el tema de la internacionalización y sostenibilidad es factible en estas empresas mediante el uso de herramientas como <i>crowd wisdom</i>.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2284170	E-mail: mario_maldonado110@hotmail.com ; elsa_valarezo@hotmail.com	



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Coello Cazar, David.
	Teléfono: +593-4-2206950 ext: 5129 - 5032
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	