



Universia Business Review

ISSN: 1698-5117

ubr@universia.net

Portal Universia S.A.

España

Quero, María José; Ventura, Rafael  
Análisis de las Relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding  
Universia Business Review, núm. 43, julio-septiembre, 2014, pp. 128-143  
Portal Universia S.A.  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331899006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



**María José Quero**  
Universidad de Málaga  
✉  
mqg@uma.es

# Análisis de las Relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding

Value Cocreation System. Analysis of crowdfunding cases

128



**Rafael Ventura<sup>1</sup>**  
Universidad de Málaga  
✉  
rventura@uma.es

## I. INTRODUCCIÓN

Prahalad y Ramaswamy (2000 y 2004) introducen el concepto de co-creación de valor para referir la participación activa del consumidor en la creación de valor de manera conjunta con las empresas. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación habilitan nuevas posibilidades al consumidor, que puede intervenir en cualquier parte del sistema de creación de valor. Prahalad y Ramaswamy (2004) evidencian el rol activo que asume el consumidor, quien desea interactuar y crear valor, no únicamente con las organizaciones, sino con comunidades de profesionales, proveedores de servicios y otros consumidores. Como resultado de este cambio, las empresas han de atender al diseño de relaciones de co-creación con actores externos y no centrarse exclusivamente en la mejora de los procesos internos.

**CÓDIGOS JEL:**  
D23, L26, L82, M13

Fecha de recepción y acuse de recibo: 17 de septiembre de 2013. Fecha primera evaluación: 5 de noviembre de 2013.  
Fecha de aceptación: 23 de julio de 2014.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El trabajo describe un proyecto de crowdfunding como un sistema de relaciones de co-creación de valor. Desde esta consideración, los autores elaboran una tipología de agentes que participan según siete tipos de co-creación de valor diferentes. La investigación identifica los procesos críticos que facilitan la consecución de los objetivos de cada uno de los actores y que han de ser tenidos en cuenta en el diseño y planificación de un proyecto de crowdfunding.

### EXECUTIVE SUMMARY

The study describes a crowdfunding project as a system of value co-creation relationships. From this perspective, the authors have drawn up a typology of participating agents based on seven different types of value co-creation. The research identifies the critical processes that help to achieve the objectives of each of the actors and which must be taken into account when planning and designing a crowdfunding project.

Posteriormente, el término co-creación ha originado numerosas investigaciones. Los trabajos de Vargo y Lusch (2004 y 2008), proponen el nuevo paradigma de la Lógica Dominante del Servicio (LDS) donde el concepto de co-creación tiene una posición central. Según estos autores el valor es siempre co-creado mediante la integración de recursos de empresas, proveedores, usuarios y socios estratégicos.

Vargo y Lusch (2004 y 2008) analizan los cambios que han supuesto la asignación de nuevas tareas a los actores que participan en la creación de valor. Entre las premisas que sustentan la LDS, destaca la sustitución del concepto clásico de provisión de valor por el de co-creación de valor como referencia para la planificación y diseño de estrategias. Este cambio implica que el cliente no es el centro de todas las decisiones de la empresa y ha de ser concebido como un agente activo más en el proceso de creación de valor. En su lugar, el equilibrio de un sistema de valor participado por un conjunto de actores ha de ser considerado como el objetivo principal de las decisiones empresariales.

Atendiendo a la propuesta de la LDS, en este trabajo planteamos la consideración de las Plataformas de crowdfunding como infraestructuras facilitadoras de la interacción de un conjunto de agentes interesados en el desarrollo de un proyecto que significa la creación de nuevo valor. Además, consideramos que la elaboración de propuestas para obtener financiación ha de contemplar el diseño de un sistema de relaciones de co-creación que permita el equilibrio de intereses entre todos los actores participantes en el sentido descrito por Gummesson (2008) al definir el concepto de *balanced centricity*. El propósito principal de este trabajo es conocer cuáles son los factores que explican situaciones de equilibrio que facilitan la consecución de los objetivos de todos los participantes en el proyecto de crowdfunding. Para ello, se proponen tres objetivos de la investigación. En primer lugar, establecer una tipología de participantes en base a los roles asumidos, motivaciones y tipos de aportación que realizan. En segundo lugar, describir las relaciones de co-creación en las que participan los diferentes agentes. Y en tercer lugar, validar los factores que explican las situaciones de equilibrio del sistema que permite obtener los resultados planteados en el lanzamiento de un proyecto a financiar vía crowdfunding.

***Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación habilitan nuevas posibilidades al consumidor, que puede intervenir en cualquier parte del sistema de creación de valor***

No existen investigaciones previas que hayan analizado las características únicas que diferencian al crowdfunding de otras soluciones organizativas diseñadas para la creación de valor, que hayan descrito la lógica que implícitamente gobierna el fenómeno de crowdfunding, o analizado los factores que son relevantes para que el resultado perseguido por los diferentes agentes resulte satisfecho. Esta circunstancia condiciona el uso del análisis de casos para alcanzar los objetivos planteados. Así, se analizan experiencias de crowdfunding como exponentes de un comportamiento colaborativo que aprovecha el potencial de las nuevas tecnologías para la co-creación de valor entre diferentes agentes.

Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones tanto a nivel teórico como práctico. Desde el punto de vista teórico, los proyectos de crowdfunding son descritos como sistemas de relaciones de co-creación. Esta interpretación supone una contribución que puede ser utilizada en futuras investigaciones sobre crowdfunding.

Los resultados también tienen consecuencias prácticas para su aplicación en la dirección empresarial. El trabajo indaga sobre los factores clave que explican situaciones de éxito en una vía emergente y poco explorada para la financiación empresarial como es el crowdfunding. La investigación aporta evidencias empíricas que muestran la relevancia del equilibrio del sistema como objetivo principal de la toma de decisiones y el carácter central de la co-creación en la gestión de proyectos de crowdfunding.

## 2. DEFINICIÓN DE CROWDFUNDING COMO UN SISTEMA DE RELACIONES DE CO-CREACIÓN

La innovación se puede interpretar como un proceso de creación de valor que implica la participación de los consumidores y otros agentes que interactúan en red. Desde esta perspectiva, la innovación no es un resultado, bien o servicio, sino un proceso que se explica por las formas de co-creación que permiten la integración de recursos de distintos agentes (Gummesson, 2008; Mele et al., 2010). Esta interpretación está basada en un enfoque de la LDS (Vargo y Lusch, 2004, 2008 y 2011), que destaca el papel desempeñado por las relaciones de creación de valor recíproco y pone de manifiesto la necesidad de conseguir una mejor comprensión de las relaciones que se observan entre redes de agentes económicos. Podemos reconocer relaciones de co-creación cuando tienen lugar procesos que suponen

### PALABRAS CLAVE

Crowdfunding, Lógica dominante del servicio, Industrias culturales, Co-creación, Redes

### KEY WORDS

Crowdfunding, Network theory, Service-dominant Logic, Co-creation, Creative industries

interacciones múltiples e integraciones de recursos aportados por diferentes agentes (Vargo y Lusch, 2008).

Las Plataformas de crowdfunding facilitan un contexto en el que demandantes de financiación para nuevos proyectos interactúan con un número elevado de inversores que aportan pequeñas cantidades de dinero (Ordanini et al., 2011). Sin embargo, los sistemas de crowdfunding son complejos en el sentido descrito por Gummesson (2006), ya que en ellos participan múltiples agentes, y su estructura incluye funciones mucho más amplias que la mera financiación.

Este trabajo plantea que las iniciativas de crowdfunding pueden interpretarse como estructuras creadas para permitir la co-creación de valor entre un conjunto de actores que se relacionan en un entorno de carácter virtual. Desde esta perspectiva, la LDS facilita un marco teórico que resulta valioso para comprender el funcionamiento y la consecución de resultados de los proyectos de crowdfunding entendiéndolos como sistemas de relaciones de co-creación. Esta interpretación justifica las siguientes preguntas: ¿qué agentes participan en un proyecto de crowdfunding? ¿Qué tipo de relaciones de co-creación mantienen entre ellos? ¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta en la definición y ejecución de un proyecto de crowdfunding?

### 3. UN ESTUDIO DE LAS EXPERIENCIAS DE CROWDFUNDING EN EL SECTOR CULTURAL E INDUSTRIAS CREATIVAS

Para abordar las cuestiones planteadas, el ámbito de estudio de este trabajo se ha limitado a las experiencias de crowdfunding que se han producido en el sector cultural e industrias creativas. La restricción del fenómeno analizado responde a varios motivos. En primer lugar, el número de iniciativas de crowdfunding en el sector cultural es significativamente superior que en otras actividades económicas. En segundo lugar, los proyectos creativos, mayoritariamente, precisan una baja inversión, y las motivaciones para participar son de naturaleza muy diversa: culturales, sociales, económicas, etc. (Ordanini et al., 2011).

El crowdfunding es un fenómeno reciente escasamente analizado desde el ámbito científico. Para Dubois y Gadde (2002) los métodos cualitativos son los más adecuados para obtener información en profundidad de fenómenos nuevos. Además, teniendo en cuenta la complejidad de la información relativa a las relaciones entre los agentes participantes, el estudio emplea



una metodología cualitativa basada en el análisis de casos (Yin, 2009; Gummesson, 2006). A la hora de diseñar y estructurar la investigación cualitativa hemos atendido el esquema referido por Yin (2009).

### 3.1. Selección de los casos publicados en las plataformas de crowdfunding más dinámicas en España

La selección de casos se ha realizado atendiendo a la revisión de los proyectos publicados en las Plataformas de crowdfunding más dinámicas en cuanto a propuestas de carácter cultural en España: Verkami, Goteo y Lanzanos. Para la selección de casos se ha adoptado un muestreo por juicio, en el que se tuvieron en cuenta varios criterios:

- Que los casos hubieran superado de manera suficiente el objetivo de la cantidad a financiar y el proyecto hubiera sido llevado a cabo posteriormente.
- Que los casos hubieran generado una gran actividad en la red. Este criterio es un indicador de la dimensión del proyecto en cuanto a participantes activos.
- Que en los casos seleccionados el consumidor pudiera participar de formas diversas. Este criterio supone un indicador de la tipología de formas de co-creación que se pudieran dar.

Eisenhardt (1989) sugiere que entre 4 y 10 es un número suficiente de casos. En la investigación se han analizado seis casos (**Tabla 1**) que garantizan la robustez de los resultados.

La recogida de información se ha realizado a partir de una variedad de fuentes de información con el fin de obtener una comprensión más completa y compleja del fenómeno (Järvensivu and Törnroos, 2010). La información analizada contienen datos primarios de entrevistas en profundidad y datos secundarios obtenidos de la investigación netnográfica de los foros de las Plataformas de crowdfunding y el impacto de cada uno de los proyectos en redes sociales. El contexto en el que tiene lugar el proceso de crowdfunding se circunscribe a Internet y Plataformas online creadas para facilitar la interacción entre los participantes. Esta circunstancia propicia que una investigación netnográfica, en la línea desarrollada por Kozinets (2002), se perfila como el enfoque más adecuado. El análisis netnográfico resulta muy importante para el conocimiento previo de cada uno de los casos y su selección en base a los criterios

Tabla I. Casos seleccionados

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	FINANCIACIÓN SOLICITADA (EUROS)	FINANCIACIÓN CONSEGUIDA (EUROS)
“El Cosmonauta” es un largometraje producido por Riot Cinema Collective En la financiación “El Cosmonauta” ha sido uno de los proyectos más exitosos del mundo en el uso de crowdfunding, consiguiendo recursos, provenientes de más de 4.500 personas que han aportado pequeñas y medianas cantidades para llevar a cabo la película.	40.000	398.492
Freedonia es una banda musical compuesta por diez integrantes. Consiguen la financiación de la producción de un disco con la colaboración de las personas que han seguido su obra durante los últimos años.	3.900	8.365
Edición de un disco que se sirve de prácticas de crowdfunding y crowdsourcing. La edición del disco ha experimentado con nuevos formatos como K7digital. El proyecto incluye la edición de una producción audiovisual. Publican el disco con una licencia Creative Commons.	8.000	14.085
Brigada Comic es un proyecto de comic de Enrique Fernández que ha utilizado el crowdfunding como vía de financiación. Es una serie de fantasía épica medieval que se ha publicado en tres idiomas: castellano, inglés y francés.	39.000	50.063
La Puerta de Ishtar es un juego de rol inspirado en la tradición Mesopotámica y del Oriente Próximo antiguo. Un libro que ha conseguido que 400 mecenas le apoyen.	2.500	14.290
<i>Diagonal</i> es un periódico quincenal con más de 5.000 suscriptores. El objetivo es poner en marcha un portal informativo online de actualización diaria. El proyecto ha conseguido el apoyo de 566 mecenas.	10.000	19.580

Fuente: Elaboración propia.

referidos. La información disponible en la red ha facilitado el diseño de las entrevistas, la identificación de los agentes participantes en los proyectos de crowdfunding, y la definición de las prácticas que han servido para conocer los diferentes tipos de relaciones de co-creación existentes entre los diversos agentes.

Se han realizado entrevistas en profundidad a los responsables de las iniciativas seleccionadas. El protocolo de la entrevista utilizado tiene una forma semi-estructurada, ofreciendo la opción de incluir preguntas no planificadas en función del desarrollo de la entrevista. Cada entrevista ha tenido una duración entre 60 y 90 minutos, cinco de ellas se llevaron a cabo de forma personal y una se realizó de forma online entre febrero y marzo del año 2013. Las entrevistas

grabadas fueron transcritas con el objetivo de realizar un análisis de los textos.

La información recopilada en el análisis netnográfico y las entrevistas ha sido analizada con el software Atlas ti que permite el análisis de datos textuales. Al estar toda la información clasificada por códigos, se ha podido realizar un análisis de datos cruzados con el objetivo de comparar la información obtenida de los datos primarios y de los datos secundarios y de esta forma fortalecer los resultados de la investigación.

#### 4. AGENTES PARTICIPANTES EN UN PROYECTO DE CROWDFUNDING

Para identificar los factores que explican por qué aparecen y tienen éxito las propuestas de crowdfunding resulta imprescindible conocer los agentes que participan y los roles que asumen. Ordianani et al. (2011) identifica tres tipos de actores que se pueden diferenciar en un proyecto de crowdfunding: el grupo que propone la idea o proyecto que financiar; los individuos que deciden apoyar estos proyectos aportando una cantidad de dinero; y las propias Plataformas que facilitan la publicación del proyecto y la participación de las personas. Bellefamme et al. (2012) diferencia dos tipos de crowdfunding dependiendo del fin perseguido por quien participa en la financiación del proyecto. En un primer tipo de proyectos de crowdfunding, la participación está motivada por el deseo de acceder al resultado esperado del proyecto y el agente participante es un consumidor que financia la creación del bien o servicio. En este caso, el crowdfunding facilita la pre-compra y la financiación necesaria para su producción. El segundo tipo de crowdfunding se caracteriza por la participación de agentes con un comportamiento estrictamente inversor y que está motivado por la expectativa de obtener una rentabilidad. Igualmente, diferencian la participación de consumidores pasivos, cuya participación se limita a la compra, y expertos con capacidad para intorudicr cambios en la propuesta y contribuir a su difusión.

De la revisión de los dos trabajos mencionados, la información disponible de los proyectos en los foros de las Plataformas y la publicada en Internet, se ha procedido a la consideración de seis tipos de actores diferenciados: Núcleo creativo; Plataforma, Consumidores Financiadores, Consumidores no Financiadores, Inversores y Expertos.

El Núcleo Creativo diseña un proyecto con el propósito de captar recursos financieros que permitan su desarrollo. Son los promotores y se ocupan del diseño de la actividad previa a la publicación de la propuesta. En la investigación se han identificado agentes creativos con una comunidad de seguidores existente de manera previa a la publicación del proyecto y que resulta crítica para su éxito. Por otra parte, existen creadores emergentes que consiguen generar el interés sobre su propuesta a través de acciones específicas de comunicación en la red ocasionando la expectación sobre la iniciativa a financiar.

La *Plataforma* es el agente que pone a disposición del resto de actores la tecnología que permite la interacción entre ellos. Las Plataformas de crowdfunding facilitan una mayor dimensión a la propuesta mediante los mecanismos de difusión de los proyectos en la red. Los creadores experimentan un incremento de seguidores en las diferentes redes sociales utilizadas para la comunicación de la actividad. Son destacables otras aportaciones de la *Plataforma* como el asesoramiento en el diseño del proyecto, la dotación de seguridad y la disposición de medios de pago para los participantes.

El *Consumidor Financiado* se comporta motivado por su interés en la producción de la obra y participa mediante aportaciones menores a la financiación de la misma. Su colaboración puede estar motivada por distintas causas. En primer lugar, el motivo experiencial explica la participación de aquéllos que buscan sentirse parte de un proyecto y participar en el proceso de creación de una obra. Esta motivación fue especialmente visible en la propuesta de la película “El Cosmonauta” que consiguió generar el sentido de participación en una experiencia importante. Por otro lado, diferenciamos la participación de personas que manifiestan de esta manera su compromiso con un tipo de obra o forma de producir. Así, el caso de “Freedonia” ha basado su éxito en el deseo de una audiencia por que siga produciendo un determinado tipo de música. Por último, está el consumidor cuyo comportamiento se corresponde con una pre-compra del producto. Para ellos, la definición del sistema de recompensas es la clave ya que toman decisiones con criterios de comprador. La financiación de “La Puerta de Ishtar” se debió principalmente a la participación de este agente.

A diferencia de otros contextos de crowdfunding, en el entorno cultural la figura del *Inversor* o agente que participa para obtener un retorno económico tiene menor presencia debido a las reducidas dimensiones económicas que suelen tener los proyectos culturales. Tan sólo en uno de los casos estudiados, la película “El



Cosmonauta”, y en la fase en la que el proyecto adquiere unas dimensiones económicas más relevantes, aparece la figura del consumidor financiador o únicamente inversor.

Los *Consumidores no Financiadores* participan en el proyecto de crowdfunding a través de las acciones de difusión del proyecto. Su interés reside en acceder a la obra financiada y aportan dimensión al proyecto.

Por último, los *Expertos* son agentes activos en el proceso de creación de valor sumando capacidades y participando en procesos relacionados con el diseño y producción de la obra. Estos agentes comparten motivos con los *Consumidores Financiadores*. Además, habría que sumar el interés profesional de algunos co-creadores.

## 5. RELACIONES DE CO-CREACIÓN OBSERVADAS EN UN PROYECTO DE CROWDFUNDING.

La identificación de relaciones de co-creación entre los agentes participantes se ha abordado tomando como referencia los diferentes tipos de co-creación que han sido descritos en investigaciones previas (Tabla 2).

Tabla 2. Tipo de co-creación

TIPO	CONCEPTO	REFERENCIAS
<b>Co-diseño</b>	Incluye un conjunto de prácticas orientadas a alinear las soluciones con los problemas o necesidades del consumidor.	Russo-Spena and Mele, 2012.
<b>Co-evaluación de ideas</b>	Las organizaciones recaban la opinión de agentes externos fundamentalmente a través de comentarios y votaciones.	Russo-Spena and Mele, 2012.
<b>Co-generación de ideas</b>	La generación de ideas se alimenta de las aportaciones de una red externa de actores que puede incluir usuarios, seguidores, socios, profesionales e intermediarios que participan de manera activa.	Russo-Spena and Mele, 2012.
<b>Co-lanzamiento</b>	Participación de agentes externos en la difusión y lanzamiento del producto al mercado.	Russo-Spena and Mele, 2012.
<b>Co-test</b>	Actividades cuyo objetivo es validar los prototipos de productos o servicios de manera previa a su lanzamiento al mercado	Russo-Spena and Mele, 2012.
<b>Co-financiación</b>	Participación de diferentes actores en la financiación del producto o servicio.	Ordanini et al., 2011.
<b>Co-consumo</b>	Prácticas de colaboración para el uso o consumo del producto o servicio.	Payne et al., 2008; Grönroos and Ravald, 2011; Gebauer et al., 2010.

Fuente: Elaboración propia.

En la investigación, la existencia de cada una de estas relaciones ha sido validada mediante la identificación de prácticas y experiencias deducidas del análisis netnográfico y las entrevistas realizadas. Korkman et al. (2010) y Helkkula (2012) han considerado que las prácticas y experiencias pueden facilitar el conocimiento sobre cómo el valor es co-creado entre diferentes agentes en red.

A continuación, se describen prácticas observadas que explican las distintas formas de co-creación observadas así como los agentes participantes:

- **Co-lanzamiento:** El Núcleo Creativo es el principal responsable del lanzamiento del proyecto. Para esta actividad diseña procesos para colaborar con el resto de agentes participantes. La Paporta visibilidad al proyecto entre la comunidad seguidora de la propia Plataforma, a través de la web y los perfiles de la Plataforma en las redes sociales. El Grupo “Freedonia” reconoce cómo accede a nueva comunidad de seguidores como consecuencia de ser publicados en la Plataforma Goteo. Cualquiera de los participantes, incluidos los primeros financiadores y expertos sirven para dar a conocer el proyecto y aumentar su dimensión. En este sentido, se accede al capital relacional de cada uno de los participantes en la red para el lanzamiento del producto.

La colaboración en el lanzamiento de la propuesta explica la importancia de contar con una comunidad de seguidores previa. Si no es el caso, resulta necesario el diseño de una campaña específica en redes que genere el interés de manera previa a la fase de financiación. La participación de prescriptores de opinión, desde portales y blogs especializados, pueden cambiar significativamente la dimensión de los proyectos. El proyecto “El Cosmonauta”, según sus promotores “aumentó considerablemente su visibilidad tras ser divulgado en el blog de Microsiervos y esto permitió alcanzar una gran dimensión”. Para ellos, “en el lanzamiento del proyecto encontramos la principal ventaja del crowdfunding”. También la obra de “Freedonia” ha disfrutado de una promoción en mercados de otros países debido a la colaboración de seguidores participantes en la campaña de crowdfunding. Durante la campaña, el número de seguidores de Twitter pasó de 1.500 a la cifra de 3.600.

- **Co-generación de ideas:** Las redes sociales y los foros de las propias Plataformas suponen un canal adecuado para la

interacción y la obtención de ideas que mejoren el producto. La interacción entre los diferentes agentes permite la discusión y propuesta de alternativas en el diseño del servicio.

Para el creador de “La Puerta de Ishtar”, el sistema de recompensas se modifica durante la campaña de financiación de acuerdo a los comentarios de consumidores financiadores y con el fin de mejorar y adaptar a sus deseos el sistema de recompensas del proyecto. Esta colaboración se traduce en comentarios y sugerencias tanto sobre las recompensas como los precios y se traducen en nuevas recompensas.

- **Co-Diseño:** Surgen prácticas de crowdsourcing derivadas de la interacción entre el Núcleo Creativo y los Expertos. Estas prácticas de crowdsourcing surgen como iniciativa del Núcleo Creativo, solicitando la participación de profesionales para tareas específicas, o como ofrecimiento de expertos que busquen prestigio y reputación profesional o una colaboración remunerada. De las entrevistas realizadas, se deduce que este proceso es el que mayor valor aporta a la iniciativa.

La participación de profesionales externos al Núcleo Creativo permite mejorar la propuesta de valor con un coste muy reducido. En este sentido, los promotores del proyecto “El Cosmonauta” afirman haber generado un producto cuyo coste hubiera sido diez veces superior sin las aportaciones de colaboradores externos como fotógrafos, montadores, diseñadores o actores que querían formar parte del proyecto. Un ejemplo específico de colaboración es la edición del libro de “La Puerta de Ishtar” en versión para libros electrónicos. En el caso de la publicación “Diagonal” la relación con fotógrafos, escritores e ilustradores se ha mantenido después de la conclusión del proyecto de crowdfunding.

Los promotores de la obra musical del grupo “Freedonia” optaron también por ofrecer dentro de su propuesta la posibilidad de ofrecer asesoramiento para la edición de un disco, de vídeos o la organización de conciertos.

- **Co-evaluación de ideas:** Las Plataformas actúan como filtro en la fase más temprana del diseño de una propuesta de crowdfunding. Igualmente, propician la generación de opiniones sobre los proyectos en su fase inicial. Así, la Plataforma Lanzanos únicamente pasa a la fase de financiación los proyectos que han alcanzado un nivel de votos favorables.

Durante el periodo de la publicación del proyecto se utilizan las redes sociales para recabar comentarios y votaciones sobre las iniciativas del proyecto. El foro que dispone cada proyecto en la propia Plataforma se muestra como una herramienta que permite conocer los comentarios de los interesados en el proyecto. Igualmente, redes sociales como Facebook suponen canales útiles para obtener un feedback sobre el resultado del proyecto. “La Puerta de Ishtar” utilizó la encuesta, crowdvoting, para decidir sobre el diseño del libro.

- **Co-Test:** En el caso de proyectos culturales es posible presentar resultados parciales de la producción. En los casos estudiados, durante la campaña de financiación, se ha facilitado el acceso a parte de una producción musical, el conocimiento de algunos personajes o episodios de la producción cinematográfica. Estas prácticas han permitido validar los prototipos de los productos a financiar y mantener un interés sobre el proyecto a financiar. El grupo “Freedonia” dio a conocer su obra de manera previa a publicar su proyecto en la Plataforma de crowdfunding. Así, según los promotores, planearon muy bien la difusión de vídeos de promoción de algunas canciones y organización de conciertos.
- **Co-financiación:** Es la forma de co-creación más característica del crowdfunding, está presente en todos los proyectos, e implica a consumidores financiadores e inversores. Su participación está condicionada por el sistema de recompensas del Proyecto. El diseño del sistema de recompensas depende de las motivaciones que explican el comportamiento de los consumidores financiadores. La Plataforma diseña procesos que garantizan la seguridad jurídica y los medios de pago que posibilitan la captación de recursos.
- **Co-Consumo:** Algunas experiencias analizadas no finalizan con el éxito de la campaña de financiación sino que diseñan procesos para favorecer un acceso privilegiado a la obra para los agentes que han financiado el proyecto. En este sentido, la organización de eventos y el diseño de versiones exclusivas han sido prácticas utilizadas por los Núcleos Creativos. El Programa K, creado por los promotores de la película “El Cosmonauta” permite el acceso exclusivo a más de sesenta contenidos y la posibilidad de organizar eventos relacionados con el filme.

## 6. CONCLUSIONES

La definición de crowdfunding ha estado siempre vinculada a su carácter financiero y su funcionalidad como mecanismo que permite el acceso a la financiación de proyectos. Desde esta perspectiva, el diseño de un proyecto de crowdfunding debería centrarse en satisfacer el interés de inversores o, en su caso, consumidores cuyo comportamiento se corresponda con una pre-compra del producto.

Sin embargo, el análisis de iniciativas financiadas mediante crowdfunding ha permitido su descripción como una solución que facilita la creación de valor de variada naturaleza entre un grupo diverso de participantes. En base a las premisas básicas de la LDS (Vargo y Lusch, 2004), la innovación derivada de un proyecto de crowdfunding puede ser concebida como el resultado de un conjunto de relaciones de co-creación establecidas en un entorno tecnológico. Desde esta consideración, resulta necesario describir qué tipo de relaciones y entre quiénes se pueden observar en un proyecto de crowdfunding. El trabajo empírico realizado ha servido para distinguir diferentes grupos de actores que participan en un proyecto de crowdfunding. Según las motivaciones y el valor aportado al proyecto, es posible diferenciar: Núcleo creativo; Plataforma, Consumidores Financiadores, Consumidores no Financiadores, Inversores y Expertos. Igualmente, la investigación determina los tipos de co-creación de valor que subyacen en las interrelaciones entre los distintos grupos que participan: co-lanzamiento, co-generación de ideas, co-evaluación de ideas, co-diseño, co-test, co-financiación y co-consumo.

Aunque la co-financiación sea el aspecto más característico del crowdfunding, se identifican otros procesos críticos que posibilitan, mediante la participación de todos los actores que pueden aportar valor, la obtención del resultado final que justifica la propuesta de crowdfunding. El análisis cualitativo de las entrevistas muestra opiniones que coinciden con la manifestada por los responsables del proyecto lanzado por el grupo "Freedomia": "La financiación es sólo un aspecto del proyecto de crowdfunding. Debe haber un equilibrio entre todas las partes para que funcione. Participar en un proyecto de crowdfunding significa formar parte del proyecto y apoyarlo bien económicamente o con su difusión, aportando ideas o trabajo. Diseñar el proyecto consiste en diseñar un conjunto de relaciones de colaboración". Por tanto, concluimos que el éxito de una iniciativa de crowdfunding está ligado al diseño de las relaciones de co-creación de valor.



Gummesson (2008), en su trabajo “Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity”, considera que la definición de un servicio no debe atender únicamente a la satisfacción del consumidor. Su propuesta consiste en destacar la necesidad de identificar un grupo más amplio de grupos de interés cuyos intereses y deseos sean tenidos en cuenta. Es decir, postula que la creación de valor, en base a su naturaleza interconectada, debe ser planificada buscando beneficios para todos los actores implicados. El presente trabajo se basa en el estudio de casos de crowdfunding para validar la necesidad de centrar las decisiones en garantizar el equilibrio de un sistema de creación de valor.

Los resultados obtenidos son extrapolables a otros contextos en los que la creación de valor tiene una dimensión colaborativa. Nuestro trabajo indica la conveniencia de que las organizaciones diseñen prácticas que les permita gestionar redes con el objetivo de generar beneficios para todos los integrantes. Desde el punto de vista de la orientación estratégica de una organización será relevante la identificación de los grupos de interés y el diseño de las prácticas de co-creación de valor que permitan a cada uno de ellos alcanzar sus necesidades y deseos.

El carácter emergente del crowdfunding explica la escasez de estudios que permitan comprender cómo se produce la asignación de recursos e intercambios que tienen lugar en un contexto definido desde una Plataforma online. Los resultados presentados suponen una primera aproximación al crowdfunding como un sistema de relaciones de co-creación participado por diferentes actores. En este sentido, este trabajo puede servir de base para futuras investigaciones que se centren en aportar nuevos conocimientos sobre una realidad reciente. Igualmente, ofrece conocimientos útiles para la toma de decisiones en el caso de la definición y ejecución de proyectos de crowdfunding.

Algunas limitaciones del estudio provienen del contexto de investigación. Sería mejorable el diseño de la muestra ampliando el tipo de proyectos culturales e incorporando al análisis experiencias de proyectos en otros países. Igualmente, sería interesante contrastar la validez de los resultados en otros entornos distintos del cultural. Así mismo, la evolución del entorno tecnológico y la creciente interrelación entre actores facilitarán la aparición de nuevos entornos colaborativos que serán interesantes de analizar desde el punto de vista teórico y empírico.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Bellefamme, P., Lambert, T. y Schvienbacher, A. (2012): "Individual Crowdfunding practices". *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2013, 15(4), 313-333.
- Dubois, A. and Gadde, L. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No.7, pp. 553-60.
- Eisendhart, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 14 No.4, pp. 532-550.
- Gebauer, H., Johnson, M. and Enquist B. (2010), "Value co-creation as a determinant of success in public transport services", *Managing Service Quality*, Vol. 20 No.6, pp. 511-530.
- Grönroos, C. and Ravald, A. (2011), "Service as business logic: implications for value creation and marketing", *Journal of Service Management*, Vol.22 No.1, pp. 5-22.
- Gummesson, E. (2006), 'Many to many marketing as grand theory: a Nordic School contribution'. In F. Lush y S.L. Vargo, *The Service – Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, pp. 339-353, New York: ME Sharpe.
- Gummesson, E. (2008), "Extending the service-dominant logic: from customer centrality to balanced centrality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp.1 – 10.
- Helkkula, A., Keller, C. and Pihlström, M. (2012), "Practices and Experiences: challenges and opportunities for value research", *Journal of Service Management*, Vol. 23 No 4, pp. 554-570.
- Järvensivu, T. and Törnroos, J.A. (2010), "Case study research with moderate constructionism: conceptualization and practical illustration", *Industrial Marketing Management*, Vol.39 No.1, pp. 100-8.
- Korkman, O., Storbacka, K. and Harald, B. (2010), "Practices as markets: value co-creation in e-invoicing", *Australasian Marketing Journal*, Vol.18, pp.236-47.
- Kozinets, R. (2002), "The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities", *Journal of Marketing Research*, Vol.39 No. 1, pp. 61-72.
- Mele, C., Russo-Spena, T. and Colurcio, M. (2010), "Co-creating value innovation through resource integration", *International Journal of Quality and Service Science*, Vol. 2, No.1, pp. 60-78.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M. and Parasuraman, A. (2011), "Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms", *Journal of Service Management*, Vol. 22 No. 4, pp.443-470.
- Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 83-96.
- Prahalad, C.F., Ramaswamy, W. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, Vol, 78, N° 1, pp. 79-87.
- Prahalad, C.F., Ramaswamy, W. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol, 18, N° 73, pp. 5-14.
- Russo-Spena, T. and Mele, C. (2012), "Five Co-s" in innovating: a practice-based view", *Journal of Service Management*, Vol.23 No. 4, pp. 527-553.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004): "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol.68, No. 1, pp.1–17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 36, pp. 1–10.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2011), "It's all B2B and beyond: toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No.2, pp.181-7.
- Yin, R.K. (2009), *Case study research: design and methods*, SAGE, Los Angeles, USA.

---

## NOTAS

1. Autor de contacto: Departamento de Economía y Administración de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de Málaga; Calle Ejido, nº6; 29071-Málaga; España.

