



**GRADO EN ECONOMIA
2021-2022
TRABAJO FIN DE GRADO**

“Plan de marketing para aplicación en smartphone gamificada de ocio, sustentada por crowdsourcing”

“Marketing plan for a gamified leisure Smartphone APP, sustain by crowdsourcing”

Autor: Nelson Figueredo Casuso

Directora: María del Mar García de los Salmones Sánchez

13 de Julio de 2022

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCION	4
1- REVISION DE LITERATURA: CROWDSOURCING	5
1.1 -CONCEPTOS Y RETOS DEL CROWDSOURCING	5
1.2- LA FIGURA DEL PROSUMER Y LA CULTURA DE LA PARTICIPACION	6
1.3- COMUNIDADES ONLINE SUSTENDAS POR CROWDSOURCING	6
1.4- ¿COMO SE DISEÑA EL CROWDSOURCING?	7
1.5- CROWDSOURCING, GAMIFICACION Y MARKETING	8
2- REVISION DE LITERATURA: GAMIFICACION Y MARKETING	9
2.1 -GAMIFICACION: CONCEPTOS Y TIPOLOGIAS	9
2.2- ELEMENTOS PARA DISEÑAR UNA GAMIFICACION	10
2.3- LA GAMIFICACION EN EL MARKETING	11
2.3.1- Contexto	11
2.3.2- Sostenimiento en el largo plazo de la gamificación como herramienta de marketing:	12
3- PLAN DE MARKETING: MODELO CANVAS	12
3.1- PROPUESTA DE VALOR	13
3.1.1- Análisis de la competencia:	13
3.1.2- Modelo de Crowdsourcing	16
3.1.3- Funcionamiento de la APP: Interfaz, funcionamiento y elementos de gamificación	17
3.2- SEGMENTACION DE LA CLIENTELA	20
3.3- CANALES DE DISTRIBUCION	21
3.4- FUENTES DE INGRESO	21
3.4.1- Planes mensuales	21
3.4.2- Campañas publicitarias en el apartado comunidad	22
3.4.3- Destacados:	22
3.5- SOCIOS CLAVE	23
3.5.1- Early adopters y prosumers:	23
3.5.2- Oficinas de turismo	23
3.5.3- Dueños de establecimientos	24
3.6- RELACION CON LOS CLIENTES	24
3.6.1- Usuarios particulares	24
3.6.2- Dueños de establecimientos	25

3.7- RECURSOS CLAVE	25
3.7.1- Recursos financieros	25
3.7.2- Recursos Humanos	26
3.7.3- Recursos físicos	26
3.7.4- Recursos intelectuales	26
3.8- ACTIVIDADES CLAVE	26
3.9- ESTRUCTURA DE COSTES	27
3.9.1- Costes fijos	27
3.9.2- Costes variables	27
CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFIA	29

RESUMEN

Este trabajo presenta la idea y diseño de una APP para smartphones, basada en la creación de una comunidad online a la cual los usuarios accederán buscando planes de ocio o lugares de interés específicos, pero sobre todo, experiencias especiales y específicas.

La idea principal es utilizar el crowdsourcing para que la creación principal de valor (los lugares de interés) sea suministrada por los usuarios, y además aplicar elementos de gamificación, creando así una comunidad donde el usuario es el centro de la atención y tiene incentivos en desarrollarse dentro de la comunidad (motivaciones intrínseca y extrínseca).

Los usuarios compartirán de forma detallada lugares y planes que ellos mismos disfrutan. El concepto de la APP es el de proveer a los usuarios información sobre sitios de interés cerca de ellos, que no conozcan o no recuerden. Aunque la propuesta de valor pueda adaptarse perfectamente al sector del turismo, en un primer lugar está destinada a usuarios locales, que busquen nuevos lugares en los alrededores o que les interese tener a su disposición un “catálogo” detallado de lugares de interés cerca de ellos.

RESUMEN

This work presents the idea and design of a smartphone APP based in the creation of an online community in which users will access looking for leisure activities and specific interesting places.

The main idea is using “crowdsourcing” as the core of the value created, which is provide information about leisure places and experiences. The users will add this value to the APP, sharing their favourite activities to do and places to visit towards the community created. To incentivize the engagement in the community the APP will be design in a gamified framework. Users will be able to gain rewards, such us discounts or merchandising, in relation to their actions in the APP.

This APP creates an album of interesting and specific places in cities, towns, national parks, etc. It is not an APP focused only on tourists who most of the time visit the most famous and important landmarks. Locals are the best experts in a place and with crowdsourcing this model can extract all the nice places and activities of an area.

INTRODUCCION

Se presenta un modelo de negocio para una APP creada a partir de crowdsourcing y diseñada mediante elementos de gamificación para incentivar el compromiso y las interacciones de los usuarios. Inicialmente la aplicación estará limitada a Cantabria, los usuarios solo podrán subir planes o lugares en comunidad autónoma.

La APP recoge valor de los usuarios al extraer sus lugares y actividades de interés favoritas y además crea una comunidad de usuarios que buscan experiencias gratificantes y diferentes. El valor es capturado por la atención que los dueños de negocios privados diferenciadores (por ejemplo una escuela de surf, una granja con actividades familiares o un restaurante con una temática específica) demandarán y pagarán en la APP, dado que por las características de sus negocios les interesará estar presentes en una comunidad como la propuesta en este trabajo.

El trabajo se divide en dos partes, una primera parte de revisión de la literatura en relación con el crowdsourcing, la gamificación y el marketing y una segunda en la que utilizando el modelo de negocio canvas, se presenta la propuesta de valor.

En la revisión literaria encontramos dos apartados: a) crowdsourcing y b) gamificación y marketing. El crowdsourcing es un proceso nacido a partir de la web 2.0, por el que mediante el uso de tecnologías digitales, una organización determinada organizada y reúne a una multitud de individuos, profesionales o no profesionales, para dar lugar a innovaciones, soluciones a problemas, etc. (Marzano y Lubkina, 2020). El crowdsourcing es una estrategia cada vez más utilizada como modelo de negocio, dado el auge de la cultura de la participación en el panorama contemporáneo gracias a las nuevas tecnologías.

En el tipo de crowdsourcing propuesto la figura de los “prosumers” es esencial. Estos individuos producen y también consumen y son una de las figuras más importantes desde los inicios de la web 2.0. Un ejemplo son los usuarios de la red social Facebook, en la que los usuarios producen contenido y también consumen el de terceros. También se presentan las bases de las comunidades online creadas a partir de crowdsourcing, comunidades especializadas en una temática, cuyos miembros no están en el mismo lugar físico y en la que todos los miembros colaboran aportando un valor determinado, normalmente en beneficio de una organización, que usualmente es el agente que crea y mantiene los medios para que la comunidad exista. (Muniz y O’Guinn, 2001).

En el segundo apartado de la revisión de literatura se introduce el concepto de gamificación, que se resume en la utilización de mecánicas y dinámicas de juegos en un contexto en el que normalmente no hay juegos (Nah, et al., 2014) y las razones de su éxito para incentivar al individuo. También se presentan los distintos elementos necesarios para llevar a cabo una gamificación (mecánicas y dinámicas) y se contextualiza la gamificación en el sector del marketing, que cada vez es más utilizada, dada su capacidad de mejorar la imagen de marca, dar un servicio extra al usuario y aumentar el compromiso del consumidor.

Finalmente, se desarrolla el modelo de negocio de la APP, con los apartados del modelo de negocio canvas: 1) propuesta de valor, compuesta por la introducción del valor añadido propuesto, el análisis de la competencia, el desarrollo del modelo de crowdsourcing propuesto y presentación con imágenes de la interfaz, funcionamiento y elementos de la gamificación de la APP, 2) canales de distribución 3) segmentación de la clientela, 4) fuentes de ingreso, 5) socios clave, 6) relación con los clientes, 7) recursos clave, 8) actividades clave y 9) estructura de costes.

1- REVISION DE LITERATURA: CROWDSOURCING

1.1 -CONCEPTOS Y RETOS DEL CROWDSOURCING

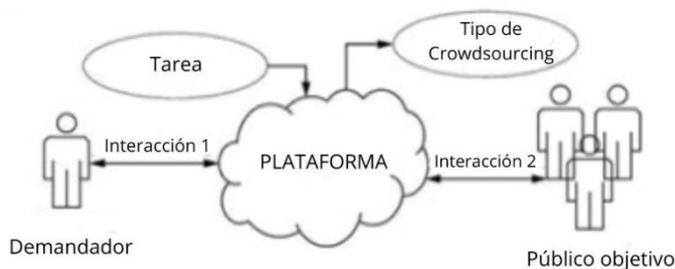
La aparición de la Web 2.0 provocó un cambio de paradigma en internet e incluso en la forma en la que las personas nos relacionamos. A diferencia de la web 1.0, en la cual solo los creadores de plataformas o webs podían crear contenido, el carácter participativo y colaborativo de la web 2.0 brinda la oportunidad al individuo de participar en la web creando contenido (Mechant, et Al., 2011).

El comportamiento del consumidor, en este nuevo escenario es distinto; se observa un consumidor hiperactivo que quiere participar en el proceso de producción (Shiffman, 2008), esto cambia el enfoque que deben dar los productores a la creación de valor, cambiando los modelos de producción en beneficio del consumidor que cada vez estará más ligado a las organizaciones (más interacciones y cooperación para con las organizaciones)

A raíz de la aparición de la web 2.0, nace el Crowdsourcing. Si analizamos el concepto etimológicamente, obtenemos que es una palabra formada por dos palabras: “Crowd”, traducido al español sería público o multitudes y “Sourcing” que traducido significaría: abastecimiento, provisiones o suministro. Por tanto inicialmente podríamos entender que se trata de un concepto que contempla la provisión o suministro de algún tipo de recurso por parte de una multitud.

Marzano y Lubkina, (2020) lo definen como el uso de tecnologías digitales para reunir y organizar contribuciones de una multitud de individuos no profesionales, con el objetivo de obtener innovaciones o soluciones para productos. Gracias al Wi-Fi, smartphones, tabletas, Smartwatches, etc, los ciudadanos pueden convertirse en sensores activos, suministrando datos, dando consejo e involucrándose en distintas actividades colaborativas.

Figura 1.1 Esquema básico de sistema de crowdsourcing



Fuente: Basma (2021)

La figura 1.1 recoge de forma simplificada el concepto de crowdsourcing: Según Mechant et Al., (2011), podríamos diferenciar entre dos tipos de crowdsourcing: la personalización masiva (usuarios crean productos, servicios o ideas que después son consumidos por otros usuarios, como por ejemplo las reseñas de TripAdvisor) y la innovación abierta con

usuarios que no son empleados de la organización (desarrollo de productos por parte de una marca utilizando a masas de individuos).

El primer tipo de crowdsourcing tiene unas características más colaborativas y de unión entre personas, mientras que el segundo se asemeja más a una externalización de tareas de las organizaciones o empresas. Según Vincent et Al. (2018), el crowdsourcing no es más que una evolución del outsourcing, con ayuda de la web 2.0. Para muchas empresas utilizar a “masas” de individuos para llevar a cabo determinadas tareas como: innovar o mejorar productos o servicios, se ha hecho algo

fundamental. Surowiecki (2004) debate que el valor añadido de los usuarios de una web (ante lo cual podríamos añadir también redes sociales y APPs) puede resultar en mejores decisiones que las que un solo individuo que forma parte de la organización podría tomar. Además, el carácter voluntario del crowdsourcing aumenta la transparencia y fiabilidad de la tarea llevar a cabo. (Leal et, 2020)

1.2- LA FIGURA DEL PROSUMER Y LA CULTURA DE LA PARTICIPACION

Tal y como se ha descrito antes, la Web 2.0 trajo consigo cambios sin precedentes en la forma de relacionarnos. Las redes sociales creadas a partir de esta web 2.0 (Facebook, Twitter, Tripadvisor, Wikipedia...) permite al individuo tener opciones de participación a gran escala. (Rotman, et, al. 2011).

La facilidad para publicar en las redes, el sentimiento de pertenencia a comunidades y la motivación creada por el apoyo y validación de estas comunidades online, provoca un cambio social, creando una nueva cultura: la cultura de participación (Jenkins, 2009).

Revisando la literatura, diversos autores han mencionado la transformación hacia un rol mucho más activo de los consumidores en esta nueva cultura de la participación. Ahora el consumidor no solo consume sino que también produce. Cuando formamos parte de una red social, como por ejemplo Instagram, no podemos olvidar que en todo momento, gran parte de la creación de valor viene desde el consumir y no de la plataforma que facilita la red (Izvercian, y Potra, 2014).

El término elegido para denominar a este neo consumidor es: Prosumer (Producer-Consumer), acuñado por Renna (2012). La figura del prosumer y la motivación intrínseca descrita en el apartado de gamificación, son clave para entender el tipo de crowdsourcing descrito anteriormente (Mechant, et Al., 2011): la personalización masiva. Un crowdsourcing que no tiene por qué involucrar un intercambio monetario, ya que el usuario siente una motivación interna para realizar una tarea, sabiendo que su realización le recompensara interiormente (pertenencia a comunidad, sentido de libertad, feedback de otros usuarios de la comunidad, etc).

Los fundamentales del Crowdsourcing son alentadores, los puntos positivos son muchos, pero el crowdsourcing como modelo estratégico de creación de valor para una empresa, no siempre es sencillo ni positivo. Externalizar procesos de creación de valor de una empresa hacia multitudes normalmente anónimas es delicado, la información que tiene una empresa sobre sus consumidores, proveedores, su mercado etc. Normalmente son mayores que los de individuos que no forman parte de la empresa. La labor de la empresa es realizar un buen diseño de la campaña o proceso de crowdsourcing, pero sobre todo, para maximizar la calidad del output deberá haber minuciosos procesos de selección, regulación, normativas, restricciones, etc. (Galdon-Salvador, 2016).

1.3- COMUNIDADES ONLINE SUSTENDAS POR CROWDSOURCING

La interacción de los usuarios de una comunidad online puede resultar en ideas innovadoras, por tanto, de forma colectiva los miembros de una comunidad online pueden crear valor para con su propia comunidad (Schau, et al., 2009). Las comunidades online son prometedoras fuentes de innovación que complementan el proceso de innovación de las empresas (Parmentier, 2015).

Una comunidad online creada a partir de crowdsourcing se define, como una comunidad especializada en una temática, cuyos miembros no están en el mismo lugar físico y en la que todos los miembros colaboran aportando un valor determinado, normalmente en beneficio de una organización, que usualmente es el agente que crea y mantiene los medios para que la comunidad exista. (Muniz, y O'Guinn, 2001) Este tipo de comunidades, dada su naturaleza y en favor de su supervivencia, necesitan de un alto compromiso para con la comunidad por parte de los usuarios. La sustentabilidad de este tipo de comunidades depende de la participación de los usuarios, que estarán incentivados a aportar valor a partir de motivaciones intrínsecas o extrínsecas. (Wu y Gong, 2020)

La motivación intrínseca en las comunidades creadas por crowdsourcing es provocada por: a) entretenimiento, b) adquisición de conocimientos y c) establecimiento de relaciones sociales. Por otro lado, la motivación extrínseca, aquella relacionada con incentivos externos, es provocada por: a) recompensas monetarias, b) reconocimiento por parte de terceros y c) feedback. (Wu y Gong, 2020)

Seraj (2012) diferencia entre 3 tipos de valor creado de forma colectiva en comunidades online: a) Social: interacciones entre miembros de la comunidad. El valor es creado a través del desarrollo de un ambiente cómodo para los miembros (Collins, 2004), b) Intelectual: calidad del contenido obtenido que los miembros aportan. Usualmente, la información, habilidades o conocimientos son el valor más importante creado en las comunidades de crowdsourcing (Seraj, 2012) y c) Cultural: conjunto de valores, normas, existencia de moderadores, votaciones y regulaciones establecidas en una comunidad online.

Muchas empresas que utilizan el crowdsourcing de una u otra forma, crean espacios virtuales en los que los “trabajadores” interaccionan y pasan a crear comunidades online. En la revisión de literatura encontramos que el hecho de añadir comunidades en campañas de crowdsourcing mejora el rendimiento de los “trabajadores”, dado que comunicándose y apoyándose entre ellos, pueden dar lugar a mejores resultados. (Füller y Hoppe, 2008; Jeppesen, y Frederiksen, 2006).

Cabe destacar que el crowdsourcing no es un concepto inherente al de una comunidad online. La comunidad online que surge de un modelo de crowdsourcing determinado es un añadido.

1.4- ¿COMO SE DISEÑA EL CROWDSOURCING?

Grèzes et, al. (2018) clasifica de forma específica y descriptiva los tipos de crowdsourcing que hay, para llevar a cabo un diseño del proceso más claro y específico (Howe (2008), Crowdsourcing Inc. (2011) y Daren, (2013))

- a) **Creatividad colectiva:** generación de ideas por parte del público, innovación abierta. Una organización moviliza un público para encontrar soluciones a un problema o para innovar en productos, servicios, procesos, etc.
- b) **Compromiso ciudadano:** votaciones o firmas hechas por parte de un público, como respuesta a un problema, en este caso de índole social o público. Ejemplo: Change.org
- c) **Trabajo en la nube:** mercado laboral global online. Organizaciones ofrecen recompensas monetarias a cambio de tareas. Ejemplo: Fiverr o Upwork.
- d) **Creación de una comunidad online:** Plataformas virtuales en internet donde los usuarios comparten ideas, fotos, comentarios, videos, etc. Ejemplo: Facebook o Instagram.

- e) **Conocimiento colectivo:** demanda de información por parte de una organización a un público. Ejemplo: Wikipedia.
- f) **Crowdfunding:** organización intenta financiarse a través de inversiones por parte un gran público. Ejemplo: Kickstarter

En su trabajo, Grézes, et, al (2018) también presenta un modelo para ayudar a emprendedores a diseñar prácticas de crowdsourcing. El proceso consta de 5 partes fundamentales: La actividad o tarea principal, la multitud o público, el motivo, el filtro y la motivación. El problema que soluciona el modelo determinado de crowdsourcing es la actividad principal que se quiere desarrollar, la multitud o público son todos aquellos individuos que encontrará incentivos en llevar a cabo las tareas de crowdsourcing, el motivo engloba desde elegir el tipo de crowdsourcing que elegiremos hasta delinear los objetivos del crowdsourcing llevado a cabo. El filtro tiene relación con la atracción del público (redes sociales, anuncios, etc.) y la motivación tiene que ver con los incentivos que se ofrecen al público, para que aporten valor.

Figura 1.2: Modelo base para diseñar un crowdsourcing



El autor destaca en su estudio la importancia de que los procesos de innovación estén focalizados en el usuario, estas prácticas dan lugar a grandes ventajas en comparación con los modelos tradicionales de innovación unilaterales, que nacen del productor. Dejar al consumidor diseñar productos o servicios a su "gusto" o al menos que su opinión sea tenida en cuenta, es en muchas ocasiones, mejor que si no forma parte del proceso, (von Hippel, 2005) por ello es de vital importancia que el diseño de la campaña de crowdsourcing sea preciso.

Fuente: Rosselet, 2015

Melenhorst, et al. (2015) presentan una aplicación para móvil que mezcla sistemas utilitarios y hedónicos, a través de crowdsourcing y gamificación. Destacan la habilidad de los juegos (sistemas hedónicos) en cuanto a la mejora del rendimiento y satisfacción del usuario que aporta en un sistema de crowdsourcing, sistemas que en la mayoría de los casos están relacionado con trabajo y no ocio diversión. Además la mezcla de elementos utilitarios y hedónicos facilita en gran medida la aplicación de elementos de motivación intrínseca y extrínseca.

1.5- CROWDSOURCING, GAMIFICACION Y MARKETING

Cada vez son más los procesos de crowdsourcing utilizados como herramientas de marketing. Sobre todo en el sector del turismo, dado que los consumidores (turistas) hoy en día, son claves en el proceso de creación de valor para las empresas del sector. Fotos, vídeos, reseñas, etc. son cada vez factores más determinantes a la hora de elegir un destino turístico (Sigala, et al. 2012).

El problema que enfrenten los expertos en marketing es la dificultad de hacer que los consumidores aporten valor en el sector turístico en forma de reseñas, fotos, videos o recomendaciones y por ello, una de las herramientas que solucionan esta barrera es la gamificación, que mediante elementos y mecánicas de juegos, crean una motivación o incentivo extra en el individuo para realizar una tarea demanda por una empresa o sector (Sigala, et al. 2015).

Para entender que es lo que motiva al usuario a participar en la plataforma de crowdsourcing, realizando tareas demandadas, diferenciamos entre dos motivaciones: Intrínseca y extrínseca (Michail, y Gavalas, 2019). La motivación intrínseca, conduce a las personas a realizar una tarea o acción determinada en búsqueda de satisfacción interna. Wasko y Faraj (2000) afirman que la razón principal de participar en una comunidad online (en este caso de tipo crowdsourcing) es devolver el valor que ellos han percibido. Los autores Chandler y Kapelner, (2013) destacan la relación entre el grado de significado persona que tiene para una persona el valor recibido por parte de la comunidad online y la calidad o cantidad de contenido que el usuario aportará.

Por tanto, los usuarios de comunidades online aportan en función del valor que perciben, siendo esta su forma de “pagar” o recompensar al conjunto de la comunidad. Por ello, la calidad del contenido en las comunidades online da lugar a un efecto bola de nieve. Cuanto más contenido de calidad allá, más valor será percibido por los usuarios, que por tanto según los autores Chandler y Kapelner, (2013), seguirán aportando cada vez contenido de más calidad.

Por otro lado, la motivación extrínseca es aquella que surge desde el exterior del individuo, como por ejemplo recompensas monetarias o elementos de juegos como puntuaciones o clasificaciones.

2- REVISION DE LITERATURA: GAMIFICACION Y MARKETING

2.1 -GAMIFICACION: CONCEPTOS Y TIPOLOGIAS

Nah et al., (2014) definen la gamificación como el uso de mecánicas de juego en ambientes en los que normalmente no se utilizan. Según Terlutter, y Capella (2013) hay dos tipos de gamificación: a) los “advergames”, cuya intención es promocionar bienes o ideas en forma de juegos y b) las prácticas de marketing con juegos, basados parcialmente en juegos digitales. Este tipo de prácticas no cuentan con sistemas complejos, sino que buscan a través de juegos sencillos de jugar y distribuir (páginas webs, APPs...), retener y divertir al consumidor, con un objetivo secundario (educativo, sanitario, etc.)

Inicialmente las teorías académicas del conductismo (Watson, B. 1913) exponían que el individuo actuaba cuando encontraba una relación entre tareas y recompensas. Por tanto, llevado al campo de la gamificación esto supone que los “jugadores” cambiarían su conducta en función de la motivación de las recompensas del juego (Surugiu, 2014). Pero el conductismo cometía un error, ignoraba lo que sucedía en la mente del individuo; olvidando la motivación intrínseca, aquella provocada por factores internos y no externos (no por recompensas externas, por ejemplo recompensar con dinero o puntos en un juego), (Ryan y Deci, 1985). Años más tarde los autores Ryan y Deci (1985) afirmaron que ambas motivaciones, extrínseca e intrínseca son claves para que un juego sea exitoso.

Otra rama de la psicología, la Psicología positiva, describe la importancia de alcanzar el estado de "Flow" en la gamificación, concepto propuesto por Seligman y Csikszentmihalyi (2000). Este estado se alcanza cuando la tarea no es muy fácil ni muy difícil. Cuando los objetivos son claros y hay un equilibrio entre la percepción de un reto, las habilidades disponibles y el resultado inmediato. El individuo se encuentra envuelto por la actividad que está realizando, disfrutando y con un objetivo.

2.2- ELEMENTOS PARA DISEÑAR UNA GAMIFICACION

Para aplicar gamificación, primero debemos diseñar el "funware", definido como el uso de mecánicas de juego para motivar al usuario a tomar determinadas acciones. (Zichermann y Linder, 2010). Las mecánicas de juego estimulan la conducta del usuario a través de motivaciones de origen intrínseco y/o extrínseco. (Hamari et al. 2014; Deci and Ryan 1985).

La motivación intrínseca en gamificación se da, cuando el usuario está incentivado a llevar a cabo una acción por su propia satisfacción. Algunos ejemplos son: entretenimiento, curiosidad, altruismo, reto, competición, cooperación, sentimiento de pertenencia, maestría, etc. (Sigala 2015). Los elementos del juego que pueden activar este tipo de motivación son: avatares, juego de roles, narrativa del juego, interacción entre usuarios, nivel de control (autonomía en el juego) y sentimiento de estar conectado al juego. (Wood, et al. 2004). La motivación extrínseca en gamificación está relacionada con las acciones dentro del juego que desembocan en una recompensa para el jugador. Algunos de los elementos del juego en este caso serían: clasificaciones, niveles, puntos, insignias y cualquier otro tipo de recompensa, incluyendo las monetarias. (Deterding, et al. 2011a)

En la literatura, varios autores (Deterding, et al. 2011a) enfatizan que en el proceso de diseñar el funware, los elementos relacionados con la motivación intrínseca son más importantes que los de la extrínseca. Las recompensas extrínsecas puede que aumenten la actividad del jugador en el corto plazo, pero en el largo plazo se observa un desinterés (Lazzaro, 2011). Por otro lado la motivación intrínseca, tiene la capacidad de llevar al individuo al estado de "Flow", un estado en el que se experimenta una concentración total en la actividad que se está llevando a cabo (Deci and Ryan 1985; Csikszentmihályi 1990). El usuario se siente envuelto por las acciones que requiere el juego. Los factores que provocan este estado de Flow son: a) sentimiento de control sobre la situación, b) entretenimiento, c) nivel de dificultad percibido (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) .

Según Thiebes, et, al. (2014) existen una serie de elementos para diseñar una gamificación de forma exitosa. En primer lugar debemos diferenciar entre mecánicas de juego y dinámicas de juego (Figura 2.2). Las mecánicas de juego son las reglas del juego y las dinámicas son las consecuencias de estas mecánicas o motivaciones para jugar al juego.

Figura 2.1: Mecánicas y dinámicas de la gamificación

Mecánicas	Dinámicas
Puntos: recompensas por completar acciones	Consecución de objetivos
Compartir información: mecánica de juego normalmente asociada a otras mecánicas. Recompensas por compartir.	Altruismo
Clasificaciones: Permite a los usuarios medirse con el resto.	Estatus, competición o reputación
Bienes virtuales: bienes intangibles obtenidos dentro del juego.	Expresión personal
Insignias: Recompensas obtenidas por haber llevado a cabo tareas específicas.	Propiedad
Colaboración: actividades dentro del juego que exigen de la colaboración entre usuarios	Altruismo o reputación

Fuente: Feifei, et, al. (2015)

2.3- LA GAMIFICACION EN EL MARKETING

2.3.1- Contexto

Con la tecnología disponible y los avances en psicología, la gamificación ha tomado un papel importante para las empresas. Cada vez son más las empresas que utilizan mecanismo de juegos para mejorar su imagen de marca, aumentar sus ventas de forma puntual, fidelizar clientes, etc, además, se estima que el gasto anual global en gamificación (desarrollo software y actividades de marketing) es de \$938 millones (Hamid y Kuppusamy, 2017). Hamid y Kuppusamy, (2017) afirman que en los próximos 10 años, aproximadamente el 70% de las organizaciones en todo el mundo que busquen innovar utilizarán mecanismo de juegos. De hecho, la gamificación ya se utiliza con éxito en diversos sectores (sanidad, educación, negocios...). Huotari y Hamari, (2014) describen que el uso de la gamificación en el marketing es elemental en el presente. El marketing principalmente intenta persuadir al consumidor con una propuesta de valor y la gamificación es un elemento más a añadir a esta propuesta de valor, ya que un juego (bien diseñado) aporta valor en sí mismo al consumidor.

La principal ventaja de utilizar APPS para móviles como herramientas de marketing es la capacidad de acceder al usuario prácticamente en cualquier situación o lugar. Las APPs tienen un gran potencial en cuanto a mejorar el engagement y el compromiso con la marca, mediante imágenes, videos, juegos o redes sociales. (Bellman, (2011) et al.; Shankar, et al. (2010).; Zhao, y Balague, 2015). Por tanto la gamificación es una herramienta más de las organizaciones para comunicarse, atraer y retener clientes, que además llevada a cabo con sentido, mejora la experiencia de usuario.

Klopfer y Squire, (2008) afirman que los juegos para smartphone están cambiando hacia un contexto más ligado a los sentidos y menciona que los juegos que relacionan lo virtual con la vida real motivan más al usuario a completar tareas locales, además de interactuar y competir con otros jugadores. En Feifu et al. (2015) encontramos varios autores que describen las virtudes de la gamificación que utiliza mecanismos de

juego en la vida real, mecanismo que son clave para el desarrollo de nuestra APP, mayoritariamente apoyados por sistemas de GPS.

En relación con las comunidades online, existe una gran oportunidad a través de la gamificación de crear comunidades online y promover el sentido de pertenencia a un grupo, en el que los individuos se identifiquen entre sí y también con la marca (Fong y Frost, (2009). Estas comunidades tienen un gran potencial si nuestro objetivo es el de crear imagen de marca (Buhalis y Law, 2008).

2.3.2- Sostenimiento en el largo plazo de la gamificación como herramienta de marketing:

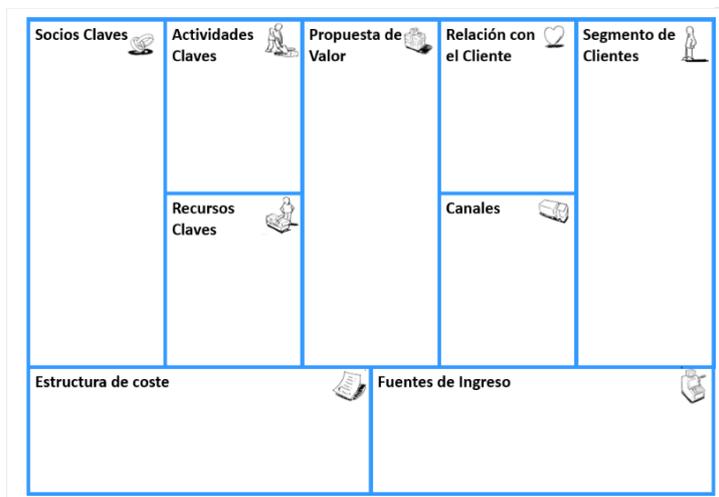
Uno de los mayores retos de cualquier tipo de juego es la sostenibilidad de el mismo. Es decir, la capacidad del juego de retener a los jugadores en el largo plazo. La literatura sobre la sostenibilidad de la aplicación de mecanismos de juegos en contextos en los que normalmente no los hay, no es muy positiva. Rodrigues, et al., 2016a y 2016b afirman que la gamificación en general no es un proceso que sea sostenible en el largo plazo y que puede ser una herramienta muy efectiva en marketing, normalmente en el corto plazo.

Aún así, otros autores (Berger, y Schrader, 2016) argumentan que la utilidad percibida por el consumidor es clave para construir una gamificación duradera. El usuario debe percibir que lo que está haciendo tiene sentido. Algunas aplicaciones en gamificación, sobre todo en “Advergames”, que normalmente son sencillos, estáticos (no hay cambios) y solo buscan mejorar la imagen de marca llenando el juego de sus logos, personajes publicitarios, etc., están destinadas al fracaso en el largo plazo.

3- PLAN DE MARKETING: MODELO CANVAS

El modelo de negocio se diseñará utilizando el modelo Canvas, creado por Osterwalder y Pigneur, (2010). Este modelo consta de 5 partes principales, divididas a su vez en subgrupos: a) Propuesta de valor, b) infraestructura, formado por las actividades, socios y recursos clave, c) Los clientes: segmentación, canales y relación con los clientes, d) Fuentes de Ingreso y d) Estructura de costes.

Figura 3.1: Plantilla modelo de negocio canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, (2010)

Se trata de un modelo simple que cubre todas las partes estratégicas a tener en cuenta a la hora de crear un negocio. El modelo nos permite de una forma rápida analizar de forma interna y externa la viabilidad del modelo. En este trabajo se propone un modelo de negocio de una APP para smartphones, que proveerá de información a los usuarios sobre lugares y actividades de interés.

La propuesta de valor comienza con un modelo de

crowdsourcing, por el cual los usuarios subirán a la APP sus lugares o actividades favoritas incentivados por aportar a la comunidad, pero también por elementos de gamificación: puntos, batallas entre usuarios, recompensas en forma de descuentos y regalos, etc.

Muchas de las fichas de lugares o actividades que aparecerán en la APP serán de establecimientos privados, que por su naturaleza tienen una serie de características que les diferencia, lo que les servirá para formar parte de la APP presentada, donde solo hay cabida para fichas que reporten experiencias diferenciadoras.

3.1- PROPUESTA DE VALOR

La aplicación presentada busca competir en el mercado del entretenimiento en exteriores, conectando a usuarios para que compartan entre ellos sus lugares o actividades favoritas, todo ello aplicando sistemas de gamificación para incentivar al usuario, con competiciones entre ellos y recompensas por aportar en la comunidad. Lo que se propone es la creación de un sistema de crowdsourcing hedónico y utilitario en el que los usuarios realicen tareas que por sí misma no son entretenidas (en este caso, subir planes con descripciones específicas), pero que dentro de un entorno de gamificación, si lo pueden ser.

Como se indicó en la revisión de la literatura, la mezcla de sistemas hedónicos y utilitarios mediante crowdsourcing y elementos de gamificación aplicada de forma correcta puede dar lugar a sistemas exitosos. Aplicar elementos de gamificación a tareas que en principio no son de gran atractivo, puede mejorar el rendimiento de los usuarios desarrollando la tarea demandada.

En el mercado que satisface no existen opciones que además de proveer información útil sobre lugares y actividades de interés, reporten un entretenimiento extra a través de la gamificación, creando competiciones y objetivos para obtener recompensas, tanto digitales como reales. El sistema diseñado cuenta con elementos que motivarán a los usuarios intrínsecamente y extrínsecamente.

La APP presentada necesita de los usuarios para llevar a cabo tareas, principalmente de crear fichas de lugares o actividades de interés. Tareas que por la cantidad de detalles que se deben añadir puede convertirse en una tarea tediosa y para ello las recompensas de los elementos de gamificación incentivarán a llevarlas a cabo. Este modelo de negocio presenta un elemento diferenciador en el mercado: la gamificación. Los usuarios podrán ganar premios y competir entre ellos, mientras disfrutan de experiencias gratificantes.

3.1.1- Análisis de la competencia:

Para llevar a cabo el análisis de la competencia se tendrán en cuenta las diferencias en la propuesta de valor con el resto de los competidores, para así verificar la diferenciación que ofrece la APP propuesta en este trabajo.

Se tendrán en cuenta: la actividad principal que desarrolle la organización, la utilización de gamificación (clasificaciones, retos, recompensas, regalos, etc.), el compromiso de la comunidad (reseñas, compartidos, cultura, etc.). Aparte se tendrá en cuenta la dimensión y éxito actual de las organizaciones a analizar, con medidores como: número de descargas, seguidores en redes sociales, etc. (Figuras 3.2 y 3.3)

FIGURA 3.2: Análisis competencia en el mercado de la APP propuesta

EMPRESA	TRIP 	GEOCACHING 	TRIPADVISOR 	MUST 	MINUBE 
ACTIVIDAD	Servicios para turistas. Información sobre que ver en el destino y reservas de hotel y actividades	Juego en la vida real. Usuarios esconden objetos en la calle de cualquier lugar del mundo, normalmente en sitios de interés cultural. El usuario que esconde el objeto deja pistas y el resto de usuarios lo buscan cuando quieran.	Proporciona reseñas de actividades relacionadas con el turismo. Hoteles, restaurantes, actividades...	Red social de sitios y actividades de interés, no solo genéricos también específicos. Mediante crowdsourcing, los usuarios suben el contenido y crean el valor de la APP Red social de sitios y actividades de interés.	Servicios de interés general para viajeros. Lugares para visitar y reserva de actividades
GAMIFICACION	No contiene elementos de gamificación	Se tratade un juego en la vida real, pero no cuenta con elementos de gamificación en la aplicación. No hay competición, recompensas, etc. El usuario recibe el valor por el entretenimiento que conlleva el reto de encontrar el objeto.	No contiene elementos de gamificación.	No cuenta con elementos de gamificación.	No dispone de elementos de gamificación.
COMUNIDAD	Se trata de un proveedor y distribuidor de servicios para turistas, no generan una comunidad como tal. Los usuarios pueden dejar reseñas de las fichas de sitios o actividades	Muy alta. Cuenta con una comunidad muy unida. Hay numerosos comentarios en las fichas de los objetos escondidos, los usuarios que no encuentran el objetivo avisan al creador para que pueda poner otro. Se observa una cultura (jerga, bromas, unión, etc.)	Se trata de una de las plataformas más activas y con más reseñas en este mercado. Amplia comunidad que aporta son reseñas y con gran fiabilidad.	Aunque no cuenta con una gran comunidad, los usuarios crean contenido en muchas ocasiones de gran calidad. Con listas de sitios de interés, fotos, descripciones, etc.	Amplia comunidad de habla hispana. Los usuarios comparten sitios de interés para turistas. Las fichas subidas por los usuarios suelen ser completas, con descripciones y fotos.
ACTUALIDAD	Cuenta con mas de 10 millones de descargas, 145.000 seguidores en Instagram y sin presencia notable en el resto de las redes sociales.	Cuentan con mas de 10 millones de descargas, 226.000 seguidores en Instagram, 111.000 en tiktok y 16 millones de resultados en Google y	Cuentan con más de 100 millones de descargas, 12 años de recorrido y millones de reseñas. 679 millones de resultados en Google, 2.6 millones de seguidores en Instagram	Cuenta con menos de 50.000 descargas de la APP, 28.000 seguidores en Instagram y 48.800 en Tiktok.	Es una de las mejores opciones para preparar un viaje, por sencillez de la interfaz y calidad del contenido. Cuenta con más de 1 millón de descargas de la APP, aunque a través de la web también ofrecen el mismo servicio.
COMENTARIOS	APP que da servicios a turistas.	No está creada para conocer sitios o lugares específicos, aunque si los puedas encontrar, sino que el objetivo principal.	Aunque es una plataforma con gran cuota de mercado, no es una APP específica en cuanto a los planes y actividades que podemos encontrar.	La APP tiene poco más de 2 años, no cuenta con una gran comunidad en la APP, pero su presencia en redes es muy buena. Con contenido de calidad visual e informativa han conseguido crear buenas comunidades en redes sociales.	Plataforma que genera un valor parecido al que presentamos nosotros, aunque no exige que las fichas subidas sean específicas. Y tampoco incluye elementos de gamificación.

Fuente: elaboración propia

NELSON FIGUEREDO CASUSO

FIGURA 3.3: Análisis competencia en el mercado de la APP propuesta

EMPRESA	GOOGLE MAPS 	TRAVELLO 	CULTURE TRIP 	WORLDEE 	CIVITATIS 
ACTIVIDAD	Mapa mundial con información de todo tipo de puntos de interés: tiendas, bares, ferreterías, supermercados, monumentos, etc.	Red social de viajeros, para conocer gente mientras viajas y compartir tus viajes.	Información sobre sitios y actividades de interés. Escritores profesionales, normalmente especializados en blogs de viaje, suben planes y posts sobre actividades y lugares interesantes.	Comunidad online de viajeros que comparten sus viajes con fotos, descripciones y demás información de interés.	Plataforma para reservar actividades, generalmente para turistas
GAMIFICACION	Cuentan con sistemas de puntuación y niveles para los usuarios que aportan en la comunidad, sobre todo con reseñas	Utilizan recompensas en forma de puntos canjeables por recompensas, también tiene tablas clasificatorias.	No contiene elementos de gamificación.	No cuenta con elementos de gamificación.	No dispone de elementos de gamificación.
COMUNIDAD	No sería cierto hablar de una comunidad online en Google maps, dado que la interacción entre individuos es ínfima. Aún así, es la aplicación de mapa y puntos de interés más grande de todas.	Se trata de una comunidad bastante nicho, por lo que la unión entre los usuarios es alta. Muchos de ellos utilizan la APP para conocer a otros viajeros que están en los mismos destinos.	Aunque el usuario no pueda ni dejar reseñas, el hecho de que los escritores sean expertos en el sector genera un ambiente para un nicho específico de usuario.	Alto. Aunque no cuenta con una comunidad muy grande, los usuarios comparten contenido de sus viajes de muy buena calidad. El ambiente es cómodo y positivo para los amantes de los viajes.	Los usuarios pueden comentar y dejar opiniones en las actividades, pero no pueden subir actividades o lugares de interés.
ACTUALIDAD	Cuenta con más de 10 mil millones de descargas, es la APP de mapas de referencia. Cuentan con 1.1 millones de seguidores en Instagram y 870 millones en YouTube y 3,470 mil millones de resultados en Google.	Cuenta con alrededor de 1 millón de descargas y no tienen presencia en redes. Se observa que es una plataforma poco cuidada, contenido de baja calidad, interfaz de estilo anticuado, etc.	Cuenta con más de 1 millón de descargas y 646.000 seguidores en Instagram. Se trata de una de las opciones más profesionales de conocer los lugares y actividades más interesantes de muchas ciudades.	Se trata de una APP con poca repercusión, muchos de los usuarios utilizan sus fichas como álbum para ellos mismos de sus viajes, para recordar los itinerarios, subir fotos y demás. Cuenta con menos de 100.000 descargas.	Tienen más de 1 millón de descargas, 420.000 seguidores en Instagram, baja presencia en Tiktok y Youtube y 14 millones de resultados en Google.
COMENTARIOS	Es una APP de éxito, pero el valor que aporta es genérico, digamos que es una plataforma de búsqueda de lugares físicos y el contenido no está filtrado, muestra todo lo que hay.	No está creada para conocer sitios o lugares específicos, aunque si los puedes encontrar, sino que el objetivo principal.	La utilización de blogueros expertos en la temática es clave en el valor que aportan.	APP muy visual, con mucho contenido multimedia pero con pocos elementos que incentiven al usuario medio a participar.	Dado que la plataforma solo está dirigida a público de habla hispana, su alcance no es tan grande como por ejemplo TripAdvisor, aún así es una de las plataformas líderes para contratar actividades para turistas. Aún así, no deja de ser una plataforma que el valor que crea es ejercer de intermediario, el valor de la comunidad es muy bajo.

Fuente: elaboración propia

Tras analizar la competencia en el sector podemos determinar que existen plataformas que desarrollan actividades parecidas a la que se propone en este trabajo, pero ninguna junta todos los elementos propuestos: crowdsourcing y gamificación.

De la competencia podemos aprender de: a) Geocaching: gran compromiso de la comunidad y la diversión que reporta a los usuarios buscar objetos escondidos (en nuestra APP se hará algo parecido con códigos QR en pegatinas que el usuario deberá buscar en el lugar de interés, para así ganar más puntos), b) Travello: sistema de recompensas por crear fichas de sitios de interés en la APP, con elemento de gamificación, c) Must: sin duda una de las mejores APPs que utiliza crowdsourcing en este mercado. El contenido es de alta calidad, buenas fotos y videos, buenas descripciones, lugares y actividades realmente interesantes y que aportan valor informativo. Su estrategia en redes sociales es destacable, con contenido multimedia dinámico, de estética muy cuidada e informativo, d) Culture trip: el hecho de contar con expertos en redacción de blog de viajes es un elemento clave que les diferencia y d) Minube: contenido original y de valor, y con una comunidad bastante comprometida.

El resto de las plataformas analizadas aparte de proveer servicios en nuestro mismo mercado, no están diseñadas como crowdsourcing y por tanto de podrían destacar muchas ideas para aplicar en la APP propuesta.

3.1.2- Modelo de Crowdsourcing

A raíz del trabajo realizado por Grèzes, et, al. (2018) comentado en la revisión de literatura el diseño del modelo de crowdsourcing sería el expuesto en la figura 3.3.

Figura 3.3: Diseño modelo de crowdsourcing



Los usuarios de la APP que creen fichas serán el público que de forma al crowdsourcing, estos estarán incentivados por motivaciones intrínsecas y extrínsecas provocadas por elementos de gamificación, la creación de una comunidad de su interés a la que formar parte, devolver el valor percibido, etc.

Los usuarios objetivo serán alcanzados mediante segmentación de la clientela, aplicando distintos modos y medios de comunicación para cada segmento. La actividad principal coincide con el valor principal que ofrece la APP, ofrecer a los usuarios lugares y actividades de interés cerca de ellos.

Fuente: Rosselet (2015)

3.1.3- Funcionamiento de la APP: Interfaz, funcionamiento y elementos de gamificación

Se presentan los 4 apartados principales de la APP: Premios, perfil, mapa y fichas.

Figura 3.4: Apartado “Premios”



3.1.3.1- Premios:

Este apartado es el relativo a la gamificación, en el podemos ver el perfil del usuario desde el punto de vista del juego. En la parte superior están los dos medidores de nivel del usuario: la barra de puntos XP y las insignias temáticas del usuario por niveles.

También podemos ver el ranking del usuario en su ciudad o zona y su nivel genérico, en este caso “Experto”.

Se puede observar que dentro del apartado de premios hay 4 subapartados: a) Recompensas, explicado en la figura 10, b) Batalla: los usuarios serán enfrentados según su similitud de estatus en la APP (puntos, insignias, antigüedad, etc.), para ganar tendrán que cumplir una serie de objetivos marcados por la APP y el que antes los cumpla, ganará una gran suma de puntos, c) Clasificación: los usuarios podrán compararse con el resto, a nivel local o regional y d) Mis premios: estarán disponibles para ver todas las recompensas obtenidas por el jugador.

Fuente: elaboración propia

Figura 3.5: Páginas de la APP



Fuente: elaboración propia

Figura 3.6: Tipos de recompensas según y características

Tipo	Recompensa	¿Cómo conseguir?	Duración
Fijas	Merchandising de la APP	Consiguiendo puntos XP y pasando de niveles	Siempre disponibles
Temáticas	Descuentos, regalos, ofertas, etc.	Consiguiendo puntos de temáticas determinadas, para conseguir insignia de la temática necesaria	Disponibles el tiempo que el anunciante decida
Variables	Descuentos, regalos, ofertas, etc.	Dependerá de lo que demande el anunciante. Siempre mediante Puntos XP o insignias determinadas	Cuenta atrás de la recompensa

Fuente: elaboración propia

3.1.3.2- Perfil:

En este apartado encontramos información sobre el recorrido del usuario en la APP: fichas visitadas, número de visitas a sus fichas, número de fichas, nivel, valoraciones medias de sus fichas, insignias temáticas, descripción o biografía de su perfil y la lista de sus fichas, ordenadas de mas a menos exitosas (visitadas, comentadas, etc.).

Figura 3.7: Apartado "Perfil"



Fuente: elaboración propia

3.1.3.3- Mapa:

Se puede observar como en los iconos que aparecen en la península de Magdalena aparece un icono en el centro, y 5 iconos alrededor. Inicialmente solo se ve el ícono azul y si lo pulsas, se abren el resto de botones para así ver todos los tipos de puntos de interés que podemos encontrar.

El mapa también cuenta con un buscador, para buscar por ciudades, zonas, calles, etc. Se trata del apartado principal, por ello en la barra de navegación aparece un icono mas grande y en el centro. Cuando el usuario pulsa en el botón del mapa se abre en la zona en la que se encuentra, en ese caso en Santander. En el mapa podemos ver todos los puntos de interés en nuestro alrededores.

Para no llenar todo el mapa con iconos, dado que la intención es que hayan muchos puntos de interés, los puntos se agrupan.

Figura 3.8: Apartado "Mapa"



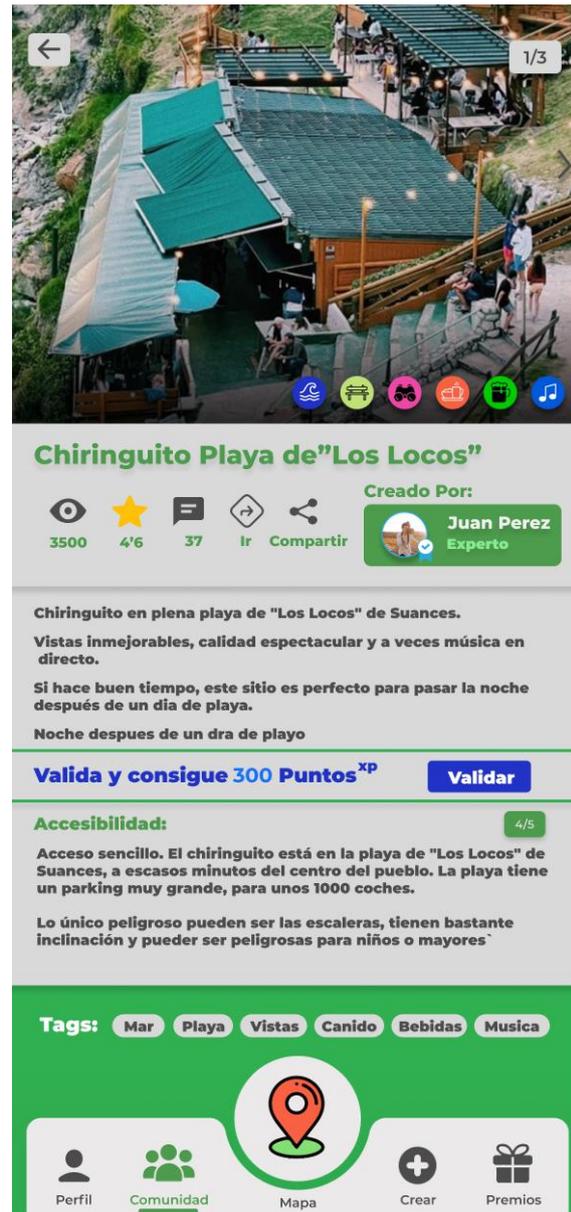
Fuente: elaboración propia

También está disponible un botón de compartir, para conectar las fichas con otras redes social como Instagram, WhatsApp, Facebook, etc.

3.1.3.4- Ficha:

En este apartado se pueden ver todos los detalles que las fichas tienen: descripción del sitio o actividad, fotos, videos, comentarios, media de valoraciones, número de visitantes, tags, likes, como llegar al sitio, información sobre la accesibilidad, número de puntos obtenidos si se visita el lugar, etc.

Figura 3.9: Apartado "Ficha"



Fuente: elaboración propia

3.2- SEGMENTACION DE LA CLIENTELA

El servicio propuesto en esta APP va dirigido a un público amplio, por tanto podremos diferenciar entre múltiples grupos objetivo, a quienes nos dirigiremos de una forma específica en función de sus características.

Se parte de una segmentación demográfica (por edad), de modo que las notificaciones fuera y dentro de la APP, emails y el contenido mostrado en el apartado “comunidad” se adaptarán a los gustos y preferencias del usuario. En concreto, se tendrán en cuenta las acciones tomadas por los usuarios en la APP (lugares visitados, likes, fichas subidas, reseñas, etc.) para así poner en marcha notificaciones automáticas de lugares o actividades afines a sus gustos.

Por ejemplo, si un usuario mostró en sus primeras 2 semanas de uso de la APP un interés por actividades relacionadas con animales, la APP le enviará notificaciones relacionadas con estos temas y otros que tengan relación (por ejemplo fichas relacionadas con la naturaleza) y con la recolección de datos de todas sus acciones podremos crear patrones de comportamiento que se observarán en otros nuevos usuarios y que por tanto serán incentivados de igual manera.

Se incluye en la figura 3.10, niveles de edades considerados:

Figura 3.10: Segmento demográfico según edad

SEGMENTOS POR EDAD	TEMÁTICA Y CARACTERÍSTICAS
<p>EDAD: 14-30 Años (Nativos digitales)</p>	<p>Fotos, aventura, bares, actividades al aire libre, arte, etc.</p> <p>Lugares para hacer buenas fotos, planes gratuitos, planes con amigos terrazas con vistas, exposiciones de arte, relax, planes con amigos, acceso en transporte público, playas, calas, etc.</p>
<p>EDAD: 30-45 Años (Nativos digitales)</p> <p>SEXO: Femenino</p>	<p>Eventos deportivos, restaurantes, rutas, museos, familia, etc.</p> <p>Planes en familia, parques para niños, rutas de montaña, museos, actividades en familia, o con amigos, etc.</p>
<p>EDAD: 45-60 Años (Nativos digitales)</p>	<p>Relax, lugares verdes, familia, restaurantes, eventos deportivos, deporte, etc.</p> <p>Planes en familia o con amigos, paseos por la ciudad, museos, mejores platos de restaurante, restaurantes temáticos, rutas en familia, restaurantes en zonas rurales, etc.</p>

Fuente: elaboración propia

Por otra parte también se consideran factores subjetivos generales de carácter psicográfico. Utilizando la encuesta VLAS (valores, actitudes y estilo de vida) se tendrán especialmente en cuenta los segmentos de “pensadores”, “experimentadores”, “innovadores” y “creadores” y cada uno de ellos será incentivado a utilizar la APP de diferente forma, siempre afines a su personalidad. Para crear los segmentos, se parametrizará el comportamiento de los usuarios desde que descarguen la APP, para así tomar conclusiones sobre sus motivaciones e incentivarlos específicamente. Por ejemplo, a los “creadores” se les incentivará a añadir nuevas fichas, a visitar lugares relacionados con actividades artísticas, etc. Los experimentadores recibirán notificaciones o contenido en el apartado “comunidad” relacionado con retos que cumplir, fichas que tengan curiosidades, etc. Los “innovadores” recibirán alertas sobre

lugares o actividades nuevas en sus alrededores y a los triunfadores se les incentivarán con elementos de la gamificación, retos, puntos, puesto en la clasificación, como poder ganar más puntos, etc.

Por último, en cuanto a la segmentación de los clientes dueños de los establecimientos privados, se segmentará según el tipo de negocio que tenga (tamaño, actividad, localización, etc.) y por tanto se le venderán planes afines a él.

3.3- CANALES DE DISTRIBUCION

El canal por el que se distribuirá la APP serán las tiendas de aplicaciones de los 2 principales sistemas operativos para smartphones: Google Play y APP Store. Google Play es la plataforma de distribución digital de APPs móviles para dispositivos con sistema operativo Android. Para poder distribuir una APP en su plataforma se deben abonar 25\$ para darse de alta como desarrollador, después de eso Play Store cobrará un 30% de todos los ingresos por descargas de la APP. Por otro lado, en la APP Store, la plataforma de distribución de APPs para móviles con sistema operativo iOS de la marca Apple, cobra 99\$ por una membresía anual para poder publicar una aplicación en su tienda.

3.4- FUENTES DE INGRESO

Los ingresos de la plataforma vendrán por parte de los dueños de los establecimientos privados, que buscando atraer clientela o retenerla, querrán estar presentes en la APP, mediante planes de pago o campañas publicitarias. Todas las fichas relacionadas con sitios o actividades gratuitas serán subidas por los usuarios, validadas por la aplicación y posteriormente utilizadas por todos los usuarios. Pero, las fichas de establecimientos privados deberán pagar para estar presentes y tendrán 3 formas de hacerlo:

3.4.1- Planes mensuales

Cuando se sube en la APP una ficha de un negocio privado, durante unos meses y dependiendo del rendimiento de su ficha, se mantendrá gratuitamente. Durante el tiempo que la ficha está subida gratuitamente, se irán recopilando datos sobre el rendimiento de la ficha, para en un momento determinado contactar al dueño o gerente del negocio, anunciarle que su periodo gratuito acabará pronto y utilizando los datos del rendimiento de su ficha venderle un plan para negocio privados.

Los datos que se recogerán serán: número de visitantes, likes, fotos, videos, comentarios, media de valoraciones y lo más importante, tiempo medio y total que nuestros usuarios pasaron en su APP. Esto último lo sabremos por geolocalización. Para utilizar la APP el usuario debe permitir acceso a su ubicación por GPS y así sabremos cuando y cuanto el usuario está en el lugar. La información será fiable dado que el usuario, para ganar puntos, deberá validar en la ficha de la APP que está en el lugar. Aún así, si el usuario no valida que está en el lugar de la ficha, la APP sabrá que está allí, por su ubicación GPS. Por esto, los datos de número de visitantes y tiempo pasado en los lugares, se dará dividirá en dos partes: los datos validados y los totales estimados por geolocalización.

Los **planes mensuales** disponibles para las fichas de negocios son 3:

Figura 3.11: Planes para negocios

	BÁSICO	COMPLETO	VIP
PRECIO	7,99€/ mes (80€ 12 meses)	14,99€/ mes (160€ 12 meses)	35€/mes (375€ 12 meses)
Subir 1 ficha de negocio privado			
Notificaciones a usuarios			
Aparecer en la comunidad diariamente			
Puntos extra escanear QR			
Campañas publicitarias con descuentos			
Asesoría individualizada para mejorar tu ficha			
Diseño por parte del equipo de la APP de 1 campaña publicitaria			

Fuente: elaboración propia

3.4.2- Campañas publicitarias en el apartado comunidad

Uno de los tipos de campañas publicitarias serán anuncios que saldrán como posts en el apartado de comunidad, los precios de los anuncios dependerán de la demanda de espacio publicitario para los determinados segmentos de clientes (explicados en el apartado de segmentación de la clientela).

En este tipo de servicio aparte de negocios que formen parte de la APP, también podrán publicitarse otros negocios, que estén relacionados con el mercado de la APP (experiencias y entretenimiento) pero que no tengan un establecimiento físico, como por ejemplo tiendas de e-commerce, aerolíneas, etc.

3.4.3- Destacados:

En el servicio de “Destacados”, los dueños de establecimientos podrán pagar para que su ficha reciba más tráfico los días que el decida. La APP hará más visible la ficha del negocio durante el periodo contratado, mediante notificaciones, puntos extra por visitarlo, apariciones en el apartado de comunidad, etc. Se ofrecerán descuentos cuantos más días se contrate este servicio.

Figura 3.12: Precios según duración de “Destacados”

<u>PERIODO</u>	<u>PRECIO</u>
Destacar ficha 1 DIA	5.99€
Destacar ficha 3 DIAS	14.99€
Destacar ficha 7 DIAS	32.99€

Fuente: elaboración propia

3.5- SOCIOS CLAVE

Dado que el valor de la APP es creado principalmente por los usuarios compartiendo lugares y actividades de interés, el primero socio clave a destacar son los usuarios. El usuario en esta aplicación ejerce de “prosumer”: consumidor y productor al mismo tiempo. Serán esenciales para el éxito, durabilidad y rentabilidad de la aplicación.

3.5.1- Early adopters y prosumers:

Cabe destacar la importancia de diferenciar la figura de los “early adopter”, usuarios que consumen productos o servicios antes que otros. Normalmente por un alto interés en un nuevo producto o servicio, que mejora un producto o servicio que ya utilizaban o que simplemente les atrae antes que a muchos otros. Los early adopter son socios claves en los inicios de nuevos modelos de negocio, su feedback es de vital importancia para mejorar el producto y ganar aceptación en el mercado. Básicamente el early adopter, es un individuo que está en búsqueda de satisfacer una necesidad que aún no es satisfecha por el mercado, por lo tanto, poder hacerlo le proporciona un gran valor a este tipo de individuos. Además, una vez el early adopter “aprueba” el producto, tienden a convertirse en promotores del producto, mediante el boca a boca, redes sociales, etc.

Aplicado a nuestra propuesta de valor, el early adopter sería importante para mejorar el servicio brindado y potenciar el crecimiento de la APP con su promoción, pero sería aún más importante para traer a la APP los primeros lugares y actividades de interés. Por ello, el contacto con estos primeros usuarios deberá ser estrecho, haciéndole participe en todo momento, recompensándole por ello y pidiendo feedback de forma periódica.

3.5.2- Oficinas de turismo

Las oficinas de turismo tendrían el incentivo de llenar su localidad de lugares y actividades de interés para mejorar la experiencia del turista y para potenciar los lugares de interés de la localidad, tanto públicos (plazas, monumentos, etc.) como privados (museos, zoológicos, etc.). En este caso se trabajaría estrechamente con las oficinas de turismo para extraer cada punto específico de los lugares de interés (Ejemplo: dentro de un zoológico, las zonas de cada animal, miradores, merenderos, etc.).

3.5.3- Dueños de establecimientos

Por otro lado, dado que los ingresos girarán alrededor de dueños o gerentes de lugares de interés privados en la APP, la colaboración con ellos es de vital importancia, tanto para recoger feedback del servicio que les brindamos, como para mejorar la especificidad de su establecimiento en la APP. Por ejemplo: el dueño de una granja con actividades para niños y familias sube a la APP la información sobre su granja, contratando el plan para establecimientos privados, pero la información es poco específica. El servicio al cliente le contactará, para guiarle en la mejora de la ficha de su negocio.

3.6- RELACION CON LOS CLIENTES

La estrategia de relación con los clientes se sustentará por los procesos de captación y retención, teniendo como objetivo principal crear una relación en el largo plazo con el cliente, que utilice la APP tanto cuando salga de su entorno conocido para así conocer a fondo otros lugares, como de catálogo de puntos de interés cerca de él.

3.6.1- Usuarios particulares

La adquisición de clientes se hará a través de distintos medios: redes sociales (Tiktok, Instagram y YouTube), tanto anuncios pagados como colaboraciones con creadores, carteles publicitarios y boca a boca. Las redes sociales tendrán gran importancia en la comunicación con los clientes, aparte de ser un medio para atraerlos, también lo será para crear una imagen de marca que mejore el compromiso de los usuarios.

Las redes sociales óptimas para este tipo de contenido, estético, dinámico y de edición muy cuidada son: Tiktok, Instagram y YouTube. Tiktok e Instagram serían los medios principales, por adaptarse mejor al tipo de contenido que se utilizaría, con videos cortos, dinámicos, música de moda, información rápida, etc. Quedando YouTube en un segundo plano para subir videos de mayor duración y más densos en contenido (Ejemplo; Vlog de un día visitando todas las fichas de la APP en una ciudad, historia sobre algunas de los lugares, etc.).

3.6.1.1- Retención de clientes

El proceso de retención de los usuarios es más complejo. Aplicando gamificación se creará un sistema de recompensas con puntos e insignias temáticas canjeables por premios por el que el usuario estará incentivado a seguir utilizando la aplicación. recompensadas con puntos, que de distintas formas llevarán al usuario a conseguir premios como: merchandising de la APP, descuentos en establecimientos, etc.

3.6.1.2- Embajadores

Además, para los usuarios que más valor aporten, se les dará un estatus más alto en la comunidad, siendo sus opiniones y valoraciones remarcadas sobre el resto. A este tipo de usuarios también se les tratará de una forma más personal, con contacto directo vía email o incluso telefónico, para en la mayoría de los casos hacerles embajadores de distintas áreas.

Las tareas de los embajadores será principalmente la de “marcar” los puntos de interés. Esto simplemente se haría colocando elementos identificativos en las fichas de la APP de su zona. Inicialmente, al embajador se le enviarían por carta pegatinas con el logo, colores de la APP y un código QR que dirige a la ficha de la APP en cuestión,

para pegarlas en el punto de interés y así crear un sentimiento de comunidad en los usuarios que vayan a visitar la ficha en persona. Estos embajadores, recibirán descuentos en establecimientos privados y merchandising de más valor.

En síntesis, la relación con los usuarios debe ser estrecha, ellos son los que sustentan la APP compartiendo puntos de interés y formando la comunidad. Los usuarios recibirán emails y notificaciones de agradecimiento cuando sus fichas lleguen a un número determinado de visitas, likes o comentarios.

3.6.2- Dueños de establecimientos

La relación con los clientes dueños o gerentes de fichas privadas, se hará de forma directa, individualizada y en algunos casos automática, dependiendo del plan que tengan contratado, con emails, notificaciones o contacto telefónico para avisar de detalles que deberían tener en cuenta. Se les ofrecerán consultorías individuales para ayudar a mejorar sus estadísticas en la APP y así atraer más clientes en el plan más avanzado.

3.6.2.1- Captación

Este tipo de clientes los captaremos a través de usuarios que suban a la APP establecimientos privados de interés o realizando búsquedas en internet. Una vez se localiza un negocio que puede ser interesante para la APP, estos potenciales clientes serán contactados por teléfono o email, exponiéndoles nuestra propuesta de valor. Si el posible cliente está interesado se intentará comunicar con el mediante videollamada, para así, enseñarle visualmente más detalles de la propuesta de valor.

3.6.2.1- Retención

La retención de este tipo de clientes normalmente se sustentará por la capacidad de la APP de llevar clientes a su establecimiento, por tanto la APP deberá tener sistemas automáticos que por los gustos e intereses mostrados por un determinado usuario en la APP con sus comportamientos, le notifique o enseñe en el apartado “comunidad” contenido sobre establecimientos privados para así incentivarlo a visitar el sitio y generar ingresos para el dueño.

3.7- RECURSOS CLAVE

3.7.1- Recursos financieros

Para llevar a cabo este modelo de negocio se necesitaría de financiación externa. La rentabilidad de la aplicación dependerá de la comunidad de usuarios, tanto de su grado de compromiso como de su tamaño. La APP no sería rentable en el corto o medio plazo, ya que se necesitará haber creado una comunidad suficientemente grande y comprometida como para poder vender a los negocios privados espacios en la APP y que sea rentable para ellos, es decir, que les seamos capaces de llevar clientela a sus establecimientos.

Aún así, dado que en un primer lugar la APP solo estaría enfocada en la comunidad de Cantabria para comprobar el modelo de negocio y controlar mejor todos los procesos, la suma total necesaria no sería muy grande. El objetivo inicial es encontrar financiación en “business angels”, “venture capitals”, incubadoras, créditos bancarios, concursos para startups o emprendedores y subvenciones. La cantidad de capital inicialmente rondaría los 15.000-20.000€. Capital con el que se podría crear la APP, mantenerla en funcionamiento durante alrededor de 1 año y así testear la aceptación del mercado.

3.7.2- Recursos Humanos

Se necesitarán diseñadores de APPs para crear la APP en sí, deberán ser expertos tanto en diseño UX como en diseño UI. Se necesitará también de un equipo comercial, encargado de vender planes y espacios publicitarios a los dueños de establecimientos y llevar un seguimiento de todos ellos, dando también las asesorías de cómo mejorar las fichas y su rendimiento a los dueños. También se necesitará de personal para verificar todas las fichas. Cuando un usuario sube una ficha, esta figura dentro de la empresa es la encargada de filtrar las fichas adecuadas o no adecuadas para la APP. Asimismo, también es importante contar con un equipo de marketing digital especializado en creación de contenido en Tiktok e Instagram y con relación con sector turístico o similar.

3.7.3- Recursos físicos

Inicialmente no se necesitarán grandes esfuerzo económicos en recursos físicos, se alquilaría una pequeña oficina o incluso espacios en coworking, equipado con ordenadores para los trabajadores que lo necesiten. Tratándose de una APP, en su inicio no se necesitaría más capital físico.

3.7.4- Recursos intelectuales

Se necesitará de plataformas para organizar el trabajo de los diferentes equipos y partes de la empresa, como por ejemplo notion.com o monday.com, que cuentan con planes gratuitos o de pago y servirán para asignar tareas, comunicarse, intercambiar outputs, almacenar datos de la clientela, etc. Otros recursos intelectuales serán compra de dominios web, licencias de mapas para añadir en la APP e información de valor para nuestra APP extraída de otras parecida.

3.8- ACTIVIDADES CLAVE

La actividad principal es captar el máximo número de lugares y actividades de interés de calidad posibles. Para ello el servicio de atención al cliente será muy importante. En concreto se destacan las siguientes en el caso de los usuarios:

A) Seguimiento de todas las fichas de lugares o actividades inacabadas, informando al creador con notificaciones en su smartphone o vía email e incentivándolo con elementos de gamificación. Los usuarios de la APP que suban sus lugares de interés serán guiados en todo el proceso de descripción del plan, que al contar con distintas dimensiones (fotos, videos, título, breve descripción, hashtags, etc.), puede ser un proceso un tanto largo y tedioso, por lo que es importante el seguimiento.

B) Diseño de notificaciones estratégicas para aumentar la participación y el uso de la APP. Ejemplos de notificaciones: nuevos lugares o planes subidos cerca del usuario, avisos de climatología óptima para visitar sitios determinados, recomendaciones de sitios con buenas reseñas cerca del usuario, aviso de lugares o actividades de interés a usuarios en movimiento (geolocalización), etc.

C) Revisión de cada una de las fichas para garantizar la calidad de cada ficha, evitar duplicados, contenido hiriente, insultante u obsceno, etc.

D) Recogida de datos del rendimiento de lugares subidos a la APP por usuarios, pero que son establecimientos privados, para más tarde ofrecer nuestro servicio de pago para negocios privados. Se recogerán datos para en un futuro argumentar al gerente o dueño del establecimiento el valor que la APP le entrega. Datos como: tiempo medio que permanecen nuestros usuarios en su establecimiento (geolocalización), reseñas, número de visitas a su ficha en la APP, comentarios, etc.

E) Estrecha relación con el cliente para hacerlos sentir partícipes de la APP, valorando el valor que aportan. Los prosumers recibirán puntos, tanto por subir fichas como por visitar un número determinado de lugares de la APP, comentar, dejar reseñas, fotos, etc. Estos puntos podrán ser canjeados por premios que se trasladan al mundo real, como descuentos, merchandising, sorteos, etc.

En cuanto a los dueños o gerentes, el contacto será aún más estrecho, con reportes mensuales de sus estadísticas en la APP, asesoría sobre cómo podría mejorar su rendimiento en la APP y atraer más clientela, contacto telefónico, asesoramiento en cómo hacer fotos o videos mejores, como encontrar y premiar a los clientes que vayan a través de la APP, etc.

3.9- ESTRUCTURA DE COSTES

Dividiremos en costes fijos y variables para presentar la estructura de costes. En esta fase inicial para poner a prueba el modelo de negocio se tratará de externalizar partes del negocio, para no apalancar demasiado el proyecto y dirigir los recursos a las partes más importantes en una fase inicial: testear y validar el modelo de negocio.

3.9.1- Costes fijos

El coste de los recursos humanos será el coste fijo más alto. Aunque en ocasiones se externalicen procesos contratando esporádicamente a freelancers, la parte principal del equipo necesario siempre y cuando sea viable, tendrán contratos indefinidos. También sumamos a los costes fijos todos los costes relativos a alquileres de oficinas, compra de ordenadores y material tecnológico necesario, líneas de teléfono, licencias de softwares de gestión de equipos (Notion.com o Monday.com), licencias de mapas y licencias de desarrollador en Play Store y APP Store.

3.9.2- Costes variables

Inicialmente se necesitará de trabajo más intensivo por parte de los informáticos que darán forma a la APP, tanto en diseño UI como en diseño UX, por tanto el coste de estos recursos humanos inicialmente será mayor. Uno de los gastos más variables más costosos será el merchandising que se regalará a los usuarios como recompensas a acciones en la APP. Aunque comprar al por mayor este tipo de productos personalizados nos permitiría ahorrar en el coste por unidad, esto podría suponer un gasto demasiado alto en las primeras fases del modelo de negocio, por ello se externalizaría el proceso a través de plataformas de impresión bajo demanda como: gelato.com o printful.com.

Como se ha mencionado en el apartado de costes fijos, en ocasiones se contratarán freelancers para desempeñar tareas determinadas, por volumen de trabajo del resto del equipo o falta de conocimientos.

Incluimos también en este apartado gastos puntuales de distintos servicios: gestorías, asesores fiscales, asesorías sobre marketing, diseño de APPs, financiación, etc.

CONCLUSIONES

Con todo el contenido analizado en la revisión de la literatura se puede concluir que el uso del crowdsourcing como modelo de negocio es una de las claves para los modelos de negocio del panorama contemporáneo. Las Web 2.0 ha interconectado a las personas a niveles sin precedentes y uno de los efectos de esto ha sido la aparición de abundante información disponible creada por las masas sobre productos, servicios o empresas. Por ello, el consumidor del panorama contemporáneo ha pasado a un primer plano, demandado participar en los procesos de creación y teniendo mucha más capacidad comunicativa sobre buenas o malas acciones de las organizaciones. Por ello, la APP presentada tiene como principal fuente de valor a las masas, la información provista por la APP proviene de los individuos y no de una organización.

También se ha presentado la utilidad de la gamificación, que aplicada en el mundo del marketing puede ser una gran herramienta para las empresas. El entretenimiento, la competición, el altruismo, etc. son elementos que hacen a un juego exitoso y que por tanto estarán presentes en la APP.

Aplicando los conceptos de crowdsourcing y gamificación se pretende crear una APP en la que los usuarios puedan ganar premios mientras visitan sus lugares favoritos o buscan nuevos lugares donde pasar tu tiempo de ocio. La APP brinda un servicio gratuito a los usuarios y los dueños de establecimientos privados serán quienes sustenten económicamente la APP, que al estar interesados en estar presente en una comunidad de apasionados de las nuevas experiencias, pagarán por espacios publicitarios.

BIBLIOGRAFIA

- A.Michail and D. Gavalas,. (2019). *"Bucketfood: A Crowdsourcing Platform for Promoting Gastronomic Tourism"*. IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications Workshops (PerCom Workshops)
- Approaches and Multi-Site Planning: *Coordination Approaches and Multi-Site Planning*. IGI
- Bartle, Richard. (1996). *"Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs."*
- BASMA M.I. (2021). *"THE EFFICIENCY OF LOCAL GUIDES PROGRAM AS AN ADVERTISING TECHNIQUE ON GOOGLE MAPS APPLICATION IN TURKEY"*. E-Journal of Social and Legal Studies
- Beiqi Shi, Jinlin Zhao & Po-Ju Chen. (2016). *"Exploring urban tourism crowding in Shanghai via crowdsourcing geospatial data"*
- Bellman, S., Potter, R. F., Treleaven-Hassard, S., Robinson, J. A., & Varan, D. (2011). *"The effectiveness of branded mobile phone apps"*. Journal of Interactive Marketing
- Berger, V. and Schrader, U. (2016), *"Fostering sustainable nutrition behavior through gamification"*, Sustainability (Switzerland)
- Blazek, P. (2016). *"CrowdCity: Crowdsourcing an Online Smart City Magazine."* Tourism on the Verge. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Brabham, D. C. (2009). *"Crowdsourcing the public participation process for planning projects"*. Planning Theory
- Brabham, Daren. (2011). *"The Myth of Amateur Crowds. Information, Communication & Society."*
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). *"Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet"*, The state of eTourism research. Tourism Management
- Chandler, D., & Kapelner, A. (2013). *"Breaking monotony with meaning: Motivation in crowdsourcing markets"*. Journal of Economic Behavior & Organization,
- Chung, Te-Lin & Kim, Kyuree & Shin, Eonyou. (2020). *"Together we create value: a study of a crowdsourcing community"*. Internet research
- Collins, R. (2004), *"Interaction ritual chains"*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Crowdsourcing Inc. (2011). *"Infographic: Crowdsourcing industry landscape"*. De www.crowdsourcing.org.
- Daren, C. (2013). *"Crowdsourcing"*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L., (2011a). *"From game design elements to gamefulness: defining gamification"*. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments
- Development for Business Performance. Procedia Technology
- Edward L. Deci y Richard M. Ryan (1985) , *"The general causality orientations scale: Self-determination in personality"*, Journal of Research in Personality

- Estelle's-Arolas, E., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). *"Towards an integrated crowdsourcing definition"*. Journal of Information Science
- Fátima, L, Benedita, M , Bruno Veloso & Burguillo J. C., (2020). *"Responsible processing of crowdsourced tourism data"*, Journal of Sustainable Tourism
- Feifei Xu, Feng Tian, Dimitrios Buhalis, Jessika Weber & Hongmei Zhang .(2015). *"Tourists as Mobile Gamers: Gamification for Tourism Marketing"*, Journal of Travel & Tourism Marketing
- Fong, P., & Frost, P. M. (2009). *"The social benefits of computer games"*. In Proceedings of the 44th Annual APS conference
- Füller, J., Matzler, K., and Hoppe, M. (2008), *"Brand community members as a source of innovation"*, Journal of Product Innovation Management
- Galdon-Salvador, J.L., Garrigos-Simon, F.J., Gil-Pechuan, I. (2016). *"Improving Hotel Industry Processes Through Crowdsourcing Techniques"*. Tourism on the Verge. Springer, Berlin, Heidelberg
- Hamari, J., Koivisto, J., Sarsa, H. (2014). *"Does gamification work?—A literature review of empirical studies on gamification"*. In Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA
- Hamid, Mamoona & Kuppusamy, Mudiakaran. (2017). *"Gamification Implementation in Service Marketing: A Literature Review"*.
- Howe, J. (2006). *"The rise of crowdsourcing"*. Wired Magazine, 14(6), 14. Howe, J. (2008).
- Ted S. Sindlinger, Pharm.D. (2010). *"Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business"*. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Huotari, K. and Hamari, J. (2017), *"A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature"*, Electronic Markets
- Izvercian, M., & Potra, S. A. (2014). *"Prosumer-oriented Relationship Management Capability"*
- Jenkins, H. (2009). *"Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st century"*, MIT press
- Jeppesen, L. B. and Frederiksen, L. (2006), *"Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments"*, Organization Science,
- Jung-Yong Lee & Chang-Hyun Jin .(2019). *"The role of gamification in brand app experience: The moderating effects of the 4Rs of app marketing"*, Cogent Psychology
- Kleemann, F., Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). *"Un(der)paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing"*. Technology & Innovation Studies,
- Klopper, E., & Squire, K. (2008). *"Environmental detectives —The development of an augmented reality platform for environmental simulations"*. Educational Technology Research and Development
- Lazzaro, N. (2011). *"Chasing wonder and the future of engagement"*.

- Marzano, G., Lubkina, V. (2020). *"CityBook: A Mobile Crowdsourcing and Crowdsensing Platform"*. Springer, Cham
- Mechant, Peter & Marez, Lieven & Claeys, Laurence & Criel, J. & Verdegem. (2011). *"Crowdsourcing for smart engagement apps in an urban context : an explorative study"*.
- Melenhorst, Mark & Novak, Jasminko & Micheel, Isabel & Larson, Martha & Böckle, Martin. (2015). *"Bridging the Utilitarian-Hedonic Divide in Crowdsourcing Applications"*.
- Muniz, A. M. and O'Guinn, T. C. (2001), *"Brand community"*, Journal of Consumer Research
- Muniz, A. M. and Schau, H. J. (2011), *"How to inspire value-laden collaborative consumer generated content"*, Business Horizons
- Nah, F. F., Zeng, Q., Telaprolu, V. R., Ayyappa, A. P. and Eschenbrenner, B. (2014), *"Gamification of Education: A Review of Literature"*, 1st International Conference on HCI in Business comercial
- Noorbehbahani, Fakhroddin & Salehi, Fereshteh & Zadeh, Reza. (2019). *"A systematic mapping study on gamification applied to e-marketing"*. Journal of Research in Interactive Marketing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *"Business model generation"*. John Wiley & Sons.
- Parmentier, G. (2015), *"How to innovate with a brand community"*, Journal of Engineering and Technology Management
- Renna, P. (2012). *"Production and Manufacturing System Management: Coordination Approaches and Multi.Site Planning"*, Basilicata, Italia
- Rodrigues, L. F., Oliveira, A. and Costa, C. J. (2016a), *"Computers in Human Behavior Does ease-of-use contributes to the perception of enjoyment? A case of gamification in e-banking"*, Computers in Human Behavior. Elsevier
- Rodrigues, L. F., Oliveira, A. and Costa, C. J. (2016b), *"Computers in Human Behavior Playing seriously e How gamification and social cues influence bank customers to use gamified e-business applications"*
- Rosselet, U. (2015). *"Impacts of information technology on the coordination modes through four information systems studies"*. Ph.D. thesis, Department of Information Systems, Faculty of Business and Economics, HEC Lausanne.
- Schau, H. J., Muniz, A. M., and Arnould, E. J. (2009), *"How brand community practices create value"*, Journal of Marketing,
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000), *"Positive psychology: An introduction"*. American Psychologist
- Seraj, M. (2012), *"We create, we connect, we respect, therefore we are: intellectual, social, and cultural value in online communities"*, Journal of Interactive Marketing
- Sever, Serdar & Sever, Goknil & Kuhzady, Salar. (2015). *"The Evaluation of Potentials of Gamification in Tourism Marketing Communication"*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.

Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). *"Mobile marketing in the retailing environment: Current insights and future research avenues"*. Journal of Interactive Marketing

Shiffman, D. (2008). *"The age of engage"*. Ladera Ranch, CA: Hunt Street Press.

Sigala, M. (2015). *"Gamification for Crowdsourcing Marketing Practices: Applications and Benefits in Tourism"*. Springer, Cham

Surowiecki, J. (2004), *"The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies and Nations"*, Doubleday.

Surugiu, T. (2014), *"Gamification as a means for employee motivation, personal engagement and behavioral outcomes: a gamification system developers perspective"*

Terlutter, R., & Capella, M. L. (2013). *"The Gamification of advertising: Analysis and research directions of in-game advertising, advergaming, and advertising in social network games"*. Journal of Advertising

Thiebes, S., Lins, S., & Basten, D. (2014). *"GAMIFYING INFORMATION SYSTEMS – A SYNTHESIS OF GAMIFICATION Importance of user motivation for IS success"*. In Twenty Second European Conference on Information Systems. Tel Aviv

Vincent Grèzes, Roland Schegg, Antoine Perruchoud. (2018). *"Crowdsourcing for Tourism Ventures"*. The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism. Travel and Hospitality.

von Hippel, E. (2005). *"Democratizing innovation"*. Cambridge, MA: MIT Press.

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). *"It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice"*. The Journal of Strategic Information Systems,

Watson, J. (1913). *"Psychology as the Behaviorist Views It"*. American Psychological Association, Columbia University

Wood, R. T., Griffiths, M. D., Chappell, D., & Davies, M. N. (2004). *"The structural characteristics of video games: A psycho-structural analysis"*. Cyber Psychology and Behavior

Wu, W., and Gong, X. (2020), *"Motivation and sustained participation in the online crowdsourcing community: the moderating role of community commitment"*, Internet Research.

Zhao, Z., & Balague, C. (2015). *"Designing branded mobile apps: Fundamentals and recommendation"*. Business Horizons

Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *"Game-Based marketing: Inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests"*. Hoboken, NJ