

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS
CULTURALES A TRAVÉS DE CAMPAÑAS EXITOSAS DE
*CROWDFUNDING***

Autores:

- Kathleen Iris Vilchez (Pontificia Universidad Católica del Perú, email: kvilchez@pucp.pe)
- Helen Sally Pozo Domínguez (Pontificia Universidad Católica del Perú, email: sally.pozo@pucp.pe)

Temática: Gestión estratégica

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS CULTURALES A TRAVÉS DE CAMPAÑAS EXITOSAS DE CROWDFUNDING

Resumen. La presente investigación busca identificar los factores que influyen en el éxito de las campañas de *crowdfunding*. Para ello se aplica una metodología con enfoque cualitativo y alcance exploratorio, puesto que se busca ahondar en un fenómeno poco estudiado en el ámbito nacional. Se realiza un estudio de casos múltiples de campañas culturales de *crowdfunding* que lograron financiar el monto meta, y de aquellas que no lo lograron. Para el análisis de datos se usa la metodología “*Grounded theory*”, cuyo principal objetivo es la elaboración de una teoría para fenómenos recién inmersos. Los factores resultantes son la segmentación de mercado, el nivel de alcance, el círculo inmediato, los insumos de la campaña y las herramientas de gestión.

Palabras Clave: *Crowdfunding*, estrategia, financiamiento, micromecenazgo, proyectos

Abstract. This research seeks to identify the factors that influence the success of *crowdfunding* campaigns. For this, a methodology with a qualitative approach and exploratory scope is applied, since it seeks to delve into a phenomenon that has not been studied at the national level. A multi-case study was carried out of *crowdfunding* cultural campaigns that finance the target amount, and of those that didn't do it. For the data analysis the methodology "*Grounded theory*" is used, whose main objective is the elaboration of a theory for newly immersed phenomena. The resulting factors are market segmentation, reach level, immediate circle, campaign inputs, and management tools.

Key words: *Crowdfunding*, strategy, financing, micromecenazgo, projects

Introducción

En los últimos años, existe una tendencia de incremento en la oferta de productos y servicios culturales, siendo los proyectos culturales los encargados de producirlos. Durante la etapa inicial, es vital que estos obtengan el capital para financiar sus gastos. Sin embargo, el sector cultural, en particular, tiene numerosas restricciones para acceder a las actuales fuentes de financiamiento. El sistema financiero exige requisitos rigurosos para el otorgamiento del crédito cuyas tasas de interés son muy costosas debido a que el sector representa un alto nivel de riesgo en términos económicos por su naturaleza impredecible (Ministerio de Cultura, 2012).

Asimismo, el financiamiento del Estado es reducido y muy competitivo. El portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas (2016), muestra que el Estado destina un aproximado de 47 millones de nuevos soles anuales (3,02%) para el “Desarrollo y Promoción

de las Artes e Industrias Culturales”, mientras que la inversión en categorías similares como el “Incremento de la Práctica de Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas en la población peruana” es de 595 millones de nuevos soles (38,17%).

Ante esta coyuntura nace el *crowdfunding* como una opción de financiamiento efectiva en varias partes del mundo. En el 2012 el *crowdfunding* financió 2.099 millones de euros en todo el mundo (Massolution 2013 citado en Cuesta et al., 2014). Sin embargo, en el Perú el número de proyectos que logran financiarse mediante *crowdfunding* es muy reducido. En el caso de la plataforma norteamericana Kickstarter, considerada la más importante, al 23 de noviembre del 2016 ha logrado recaudar 2 billones de dólares, tiene 113.5 mil campañas exitosas de las cuales 20 mil pertenecen al sector cultural y sólo 37 fueron proyectos llevados a cabo en el Perú, teniendo una participación de 0.18% en las campañas culturales exitosas, esta situación es similar en otras plataformas. En el caso de plataformas peruanas, en la actualidad solo una práctica el *crowdfunding* como tal: KapitalZocial

La investigación pretende encontrar estrategias eficaces para recaudar el capital solicitado mediante campañas peruanas de *crowdfunding* en proyectos culturales. Para tal fin se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el logro de la meta de financiamiento en las campañas de *crowdfunding* de proyectos culturales que se originan en el Perú o que son desarrollados por promotores peruanos? Para poder responder la pregunta formulada se explicará en primera instancia las restricciones de los promotores culturales para acceder a fuentes tradicionales de financiamiento, la gestión de un proyecto cultural, en cuál de las fases de gestión se acoplaría el *crowdfunding* y los conceptos más relevantes del *crowdfunding* como mecanismo de financiamiento.

Marco referencial

La siguiente sección abarcará las restricciones que tienen los proyectos culturales para obtener financiamiento mediante canales tradicionales, los conceptos más relevantes de la gestión de proyectos culturales, las alternativas de financiamiento para proyectos culturales en el Perú y la definición y características del *crowdfunding*. Al mismo tiempo, se introduce cómo estos conceptos se ven reflejados en el contexto actual del país.

- a) Restricciones de financiamiento

El costo financiero de un proyecto cultural en el sistema financiero privado es muy alto y muy reducido en cantidad, lo que afecta en gran medida la rentabilidad y por tanto la vida de los mismos. Como se aprecia en el cuadro anterior el préstamo brindado a los proyectistas sería en promedio 300\$ en la medida que estos y sus empresas pertenecen, en su mayoría, al sector de micro finanzas, lo cual muchas veces no es suficiente para las necesidades de los proyectos culturales.

Figura 1: segmentos y características de los productos ofrecidos

Segmento	Monto	Plazo	Garantía	Utilización
Corporativo	Elevado	Variable	No específica	Productivo
Mediana empresa	Mediano	Variable	Específica	Productivo
Pequeña empresa	Pequeño	Un año	Específica y solidaria	Productivo
Consumo alto/medio	Variable (hasta US\$ 30 mil)	Hasta tres años	Específica, no específica y solidaria	Consumo
Microfinanzas	US\$ 300 (promedio)	Un año	Aval de tercero, solidaria	Productivo Consumo
Hipotecario	Nomás de US\$ 100 mil (promedio)	Usualmente 12 años	Hipotecaria	Compra y construcción de inmueble

Adaptado de: BCR (2015)

En caso el creador de un proyecto cultural logre acceder a un préstamo de la banca personas y cumpla con los requisitos, el plazo del contrato será menor que el contrato con un trabajador dependiente debido los diferentes niveles de riesgo asociados, la garantía que estas entidades exigen a personas naturales en este caso promotoras culturales es alta si estas son reales y también pueden pedir garantías personales. (Comunicación personal, Carlos Lozano, 20 de mayo, 2016).

Como se señaló en líneas anteriores, los sistemas de financiación más tradicionales como los bancos, brindan aportes operando únicamente en base a indicadores pasivos y medibles, como las cuentas de crédito, los ingresos, los gastos o los flujos de efectivo. (Lawton y Marom 2013 citado en Mata 2014).

Los emprendedores culturales se ven obstaculizados a obtener fondos debido a los rigurosos requisitos que se exigen; además del alto costo que significaría obtenerlos (debido al riesgo de sus proyectos) el costo de estos fondos impactaría negativamente sobre el valor del proyecto, pues a medida que el costo de financiamiento se incrementa el valor del mismo disminuye. (Morales & Morales, 2014).

Por otro lado, si bien el sector público desde sus diferentes órganos gestiona una serie de mecanismo que apoyan con el financiamiento de distintos tipos de proyectos tanto sociales, culturales y emprendimiento, sean concursos y programas, estos son muy difíciles de conseguir

ya que son muy competitivos; así mismo, los concursos por organizaciones privadas se encuentran más enfocadas en proyectos de índole tecnológica e innovación.

b) Gestión del proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2013, p. 3).

La gestión de proyecto engloba varias etapas, siendo una de las principales la planificación. Esta engloba aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto. Como, por ejemplo, la planificación del alcance (fijar los objetivos), el desarrollo del cronograma, la estimación de los costos y la preparación del presupuesto, planificación de la calidad, planificación de los recursos humanos, planificación de las comunicaciones, planificación de la gestión de riesgos, planificación de las compras y adquisiciones, entre otros. (Project Management Institute, 2013)

Dentro del plan financiero de un proyecto se establecen las metas financieras y las estrategias para cumplirlas, un plan coherente exige entender la manera en que el proyecto podría obtener una rentabilidad más elevada (Morales & Morales 2014). Este define el rumbo que tiene que seguir un proyecto para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, etcétera (Morales & Morales, 2014). En esta línea, el *crowdfunding* es un tipo de fondeo cuya estrategia se formula dentro de la planificación financiera del proyecto.

Consecuentemente, el proceso de planeación y control financiero implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de una empresa (Gitman 2007 citado en Morales & Morales 2014). Según Juan José Miranda (2005) la planificación financiera ocupa un lugar estratégico dentro del proyecto, ya que incluye todas las acciones encaminadas a determinar el nivel de recursos necesarios (presupuestar) y la localización de fuentes de financiamiento que los satisfagan.

c) *Crowdfunding* por recompensa

El *crowdfunding* es un medio de captación y recaudación de fondos llevada a cabo a través de Internet, en el que muchas personas interesadas en un mismo proyecto aportan una cantidad de dinero pequeña para financiarlo (Mata, 2014).

El *crowdfunding* necesita del nexo de tres participantes para que se lleve a cabo: Un promotor del proyecto, quien es el que recauda los fondos, también llamado *fundraiser*, los aportantes (los que dan aportes al *fundraiser* para que se lleve a cabo su proyecto), una plataforma de *crowdfunding*, que actúa como intermediario entre el creador del proyecto y sus aportantes. Existen muchos tipos de plataformas (según los proyectos que alberga): plataformas generalistas, solidarias, empresariales, artísticas creativas o culturales, científicas y otras; las plataformas generalistas son aquellas que albergan todo tipo de proyectos, ya sean, con o sin ánimos de lucro. (Infocrowdsourcing 2013 citado por Mata 2014)

Actualmente, existen cuatro tipologías de *crowdfunding* según Mata.

- Donación: los aportantes no reciben nada a cambio de su contribución, las cuales son para apoyar iniciativas con o sin ánimo de lucro. El aporte al no esperar una contraprestación es totalmente altruista; normalmente se utiliza en campañas con fines sociales o culturales.
- Recompensa y pre-compra: los aportantes del proyecto reciben a cambio un premio. Los aportantes no reciben un retorno financiero, en vez de ello reciben a cambio un producto/servicio o una recompensa simbólica.
- Préstamo: los aportantes dan sus fondos durante un periodo acordado, después del cual se espera su devolución con intereses. La contraprestación recibida por los prestamistas, es el principal más un porcentaje del tipo de interés sobre el préstamo. Con los años ha surgido el “*crowdlending* social “un tipo de préstamo sin intereses.
- Participaciones o acciones: este modelo ofrece a los *funders* o inversores una parte de los beneficios del rendimiento de la empresa o proyecto, una acción, participación de la empresa o compromisos sobre beneficios.

Existen también, dos modalidades de *crowdfunding* (los tipos y modalidades no son excluyentes entre sí).

- *All or nothing* (todo o nada): el emprendedor recibe los fondos recaudados sólo si el monto total recaudado ha llegado al monto meta planteado en la campaña y en el plazo de tiempo establecido en ella. (Quero & Ventura, 2014)
- *Keep it all* (todo suma): el emprendedor recibe los fondos recaudados hasta el término del periodo de la campaña, sin importar si se obtuvo el monto meta propuesto inicialmente, independientemente de si el proyecto se lleva a cabo o no. (Quero & Ventura, 2014)

Para fines de la siguiente investigación, nos enfocaremos en el *crowdfunding* basado en recompensas, ya que la mayoría de proyectos culturales que se lanzan en las plataformas usan este tipo. Una campaña de *crowdfunding* es la versión virtual del proyecto expuesta en la plataforma de *crowdfunding*, es el conducto a través del cual se encuentran el promotor, el proyecto y los aportantes. Una campaña de *crowdfunding* por recompensa contiene siempre el monto meta (cantidad económica que el proyecto espera recaudar mediante el *crowdfunding*), la duración (cantidad de días en los que el proyecto estará expuesto en la plataforma) y el sistema de recompensas (premios que se pretenden ofrecer a los aportantes según la cantidad aportada).

Rodríguez (2014), define dos variantes del sistema de recompensas de un proyecto según la relación entre el valor de la recompensa y la cantidad del aporte, que se explican en las siguientes líneas:

- Valor simbólico: el aportante ve compensado su aporte con una recompensa cuyo valor es simbólico; el retorno económico y la cantidad aportada no suelen corresponderse.
- Compraventa: la relación entre el aportante y el promotor del proyecto tienen la naturaleza de un contrato de compraventa, de prestación de servicios en el que se anticipa el pago del precio. El monto del aporte corresponde con el precio del producto o servicio que el aportante recibe. En el plazo dispuesto por el promotor se da la contraprestación del bien o servicio.

Según la observación realizada en varias plataformas, las recompensas también son físicas o materiales, por ejemplo, en plataformas como *Verkami* o *Fondeadora*, los emprendedores dan a cambio del aporte polos y/o tasas que tengan el logo del proyecto. En el sistema de recompensas la relación entre estas y el aporte es proporcional, es decir, mientras mayor sea el dinero brindado al emprendedor del proyecto, mayores serán las recompensas.

Metodología

La metodología tiene un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio, puesto que se busca ahondar en un fenómeno poco estudiado en el ámbito nacional. Para tal fin, se realiza un estudio de casos múltiples constituido por proyectos culturales que no lograron alcanzar el monto meta en sus campañas de *crowdfunding* y campañas que financiaron el monto meta; así mismo, también, se consideró como una fuente primaria la participación continua en la vida de una campaña de *crowdfunding*, desde una etapa temprana hasta el fin.

Diseño de investigación

La presente investigación se categoriza como una investigación de tipo no experimental, la cual se enfoca en la observación tal y como se da, sin ninguna alteración variables. Así mismo, la investigación no experimental se subdivide en diseños transeccionales o transversales y diseños longitudinales (Campbell & Stanley, 1966, p. 121). Esta investigación tiene un diseño transversal, ya que el estudio de la presente se da en un plazo de tiempo y espacio ya definido, sin alteración o consecución alguna.

a) Estudio de casos múltiples

Un diseño transversal tiene como noción central el uso de uno o más casos como base, siendo estos evaluados en un mismo periodo de tiempo. Para la presente investigación se tomará como base el uso de varios casos, es decir el estudio de casos múltiples, ya que no se necesita probar una teoría previamente formulada mediante casos extremos y únicos, tal como corresponde al estudio de un solo caso (Yin, 1994)

b) Población y muestra

La población objetivo de la investigación son los proyectos culturales, de esta se desagrega la muestra, la cual es de tipo no probabilística, en la cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández et al.,2010). La selección del número de casos depende de la certeza que se quiere tener sobre los resultados; si se quiere un alto grado de certeza, se debe optar por cinco, seis, o más casos (Yin, 1994).

Los sujetos a estudiar son los proyectos culturales, los cuales deben cumplir los siguientes requisitos para ser tomados como una muestra adecuada acorde con los objetivos de la investigación: 1) Que el servicio y la producción del bien final del proyecto se realice en el Perú 2) Que el proyecto cultural tenga una o más campañas de *crowdfunding* 3) Que el promotor de la campaña sea de nacionalidad peruana o que cuente con residencia del país

Una vez identificados estos proyectos, se categorizaron en dos tipos: proyectos con campañas culturales de *crowdfunding* exitosas y proyectos con campañas culturales de *crowdfunding* sin éxito.

El tipo de muestreo utilizado se basa en la técnica de la bola de nieve, la cual consiste en dos etapas: en la etapa cero se selecciona un grupo de individuos a entrevistar y en la etapa siguiente se entrevistó a los individuos nominados por los primeros. (Goodman, 1958). A través de esta técnica se evalúa a un total de siete casos (este número de casos genera un alto grado de certeza en los resultados), tres con éxito en sus campañas y cuatro sin éxito en las mismas. Cabe resaltar que el éxito de una campaña se define como el concepto clave de eficacia del uso del *crowdfunding*, es decir si se ha cumplido el objetivo de financiación, la obtención del monto meta. (Mata, 2014).

Cabe resaltar que al utilizar the *grounded theory* como metodología la muestra es por saturación, se agregan muestras hasta la saturación teórica, es decir, cuando los nuevos datos ya no aportan información adicional o relevante para explicar las categorías existentes o descubrir nuevas categorías. (Vivar, 2010)

c) Técnica de recolección de datos

En un primer momento se utilizará la revisión de fuentes secundarias, posteriormente se usarán métodos cualitativos como es el caso de las observaciones y entrevistas para levantar información durante la inmersión de campo; y, por último, se procede con la experiencia de un proyecto prototipo, del cual se desprende un seguimiento y análisis de su trayectoria de etapa temprana a fin.

La metodología utilizada (the *grounded theory*) es compatible con cualquier técnica cualitativa, aunque hace especial referencia a entrevistas y observaciones de campo. (Strauss 1987 citado en Soler & Fernández, 2010). Las técnicas usadas son las siguientes:

- Fuentes secundarias: uso de textos académicos e informes. Además, se recopiló datos públicos de plataformas de *crowdfunding* por recompensa.
- Entrevistas semi-estructuradas: no se les dio una estructura rígida ya que no se pretendía forzar las respuestas sino obtener la información incipiente del productor. Adicionalmente, se utilizamos diagramas, matrices, bitácora, etc.
- Prototipo: se tuvo un seguimiento participativo y continuo en una campaña de *crowdfunding* desde etapas tempranas hasta el cierre. Esta técnica es totalmente de carácter descriptiva, puesto que sólo se busca observar y comparar con la teoría recolectada anteriormente, no se pretende manipular alguna de las características de la campaña, lo cual libera este complemento de una investigación experimental.
- Bitácora: es un diario de campo en el que se realizan anotaciones, según Hernández et al. (2010), esta incluye descripciones iniciales y posteriores del ambiente: lugares, participantes, relaciones, eventos, según lo que se crea que es relevante para el problema de investigación

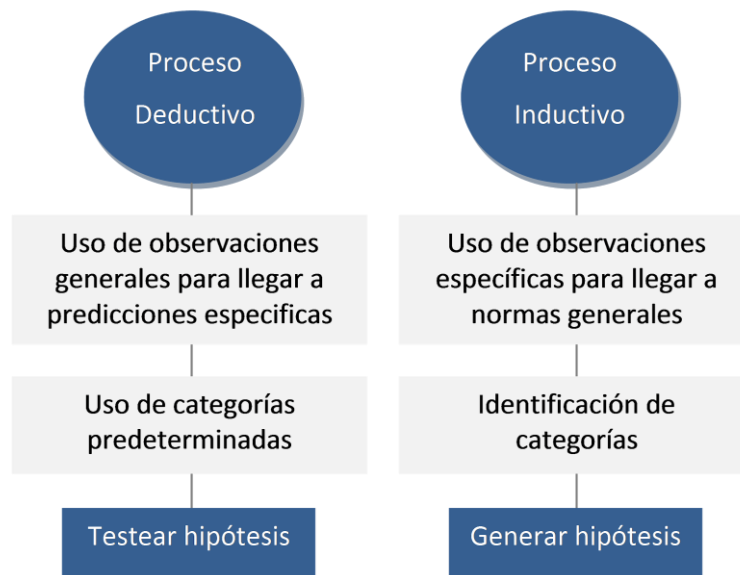
Análisis de datos

Se consideró a *The Grounded theory* como la metodología más idónea por la afinidad entre el tipo de data y el objetivo de la investigación, tales como la data recolectada (cualitativa) y el tipo de resultado que se espera (objetivos). Esta metodología tiene como principal fin el desarrollo de teorías para fenómenos recién inmersos o muy poco investigados en un contexto específico (Glasser & Strauss, 1967). Los resultados esperados se consideran no concluyentes debido a que los hallazgos serán tomados de un proceso exploratorio neto.

El análisis y recolección de datos ocurren prácticamente en paralelo; el proceso para analizar los datos no es estándar en una investigación cualitativa. (Hernández et al., 2010). Adicionalmente, todos los datos recogidos deben ser continuamente revisados y comparados. *The grounded theory* desarrolla el método comparativo constante buscando la generación de una teoría emergente, de carácter inductivo; no se trata de una metodología orientada a la

descripción, sino a la conceptualización (Soler & Fernández, 2010). El siguiente gráfico explica la diferencia entre un proceso inductivo y un proceso deductivo.

Figura 2: diferencias del proceso deductivo e inductivo



Adaptación de Vivar (2010)

El primer paso realizado para la validación y/o corroboración de la data recolectada, es hacer categorías que compartan características centrales. Antes de realizar la categorización se requiere una fase de codificación, donde las categorías son de mayor nivel y más abstractas que las unidades que agrupan y representan (Soler & Fernández, 2010).

Durante el proceso de codificación, se agrupan elementos en un primer y segundo orden; la agrupación de elementos de primer orden se da mediante la repetición de conceptos e ideas. Posteriormente, se realiza la agrupación de segundo orden (categorías), derivada de los elementos de primer orden que poseen propiedades similares. (Soler & Fernández, 2010). Las categorías definidas mediante la *Grounded theory* son de carácter no excluyente (Glasser & Strauss, 1967).

Las categorías resultantes de la fase codificación son de dos niveles dependiendo de su grado de abstracción, la cuales son las siguientes (Strauss & Glasser, 1967): Categorías descriptivas, las cuales tienen un bajo nivel de abstracción (ejemplo: ansiedad, ira y temor pueden formar la categoría ‘emociones’) y categorías analíticas, las cuales tienen un alto grado de abstracción (ejemplo: actividades como emborracharse, hacer deporte o escribir poesía pueden

categorizarse como ‘huida’, si comparten la característica de ser actividades que el sujeto realiza para no pensar en un problema). En la presente investigación, se obtuvieron categorías de ambos tipos durante el proceso de categorización.

Es preciso señalar que, el uso de esta metodología escogida dio como resultado aquellos factores que “emergen”, por lo cual, no se forzó la presencia de los factores obtenidos según las fuentes secundarias, sino que se realizó la codificación según los elementos emergentes.

Resultados

Los elementos de primer orden resultantes del análisis de datos son presentados en dos esquemas: intra-relacional e inter-relacional. La primera, esquema Intra-relacional, hace referencia a las relaciones de los códigos (elementos de primer orden) que están dentro de una misma categoría. La segunda, el esquema Entre-relacional, clasifica dichas categorías en factores internos y externos en función a sus características.

Los hallazgos extraídos después del análisis de los datos recopilados dieron a conocer cinco categorías conformados por elementos de primer orden mediante diferentes tipos de relación o tipos de categoría. En el esquema mostrado se detalla el agrupamiento de dichos elementos

Figura 3: esquema intra-relacional

TIPO DE CATEGORÍA	CATEGORÍA	ELEMENTO DE PRIMER ORDEN	TIPO DE RELACIÓN
Descriptiva	Segmentación de mercado	Segmentación geográfica Segmentación demográfica	Inclusión
Analítica	Nivel de alcance	Comunicación personalizada Comunicación masiva Comunicación constante Elección de plataforma Nivel de actividad	Causa- Efecto
Descriptiva	Situación del entorno	Cultura colaborativa Círculo inmediato Educación virtual Inseguridad virtual Conocimiento de <i>crowdfunding</i>	Inclusión
Descriptiva	Insumos para la campaña	Respaldo Organizacional Creatividad Recompensas complementarias Presentación visual con contenido real Duración de campaña Monto meta	Inclusión
Analítica	Gestión aplicada	Desconocimiento de metodología Herramientas de gestión	Inclusión

Elaboración propia

La primera categoría, segmentación de mercado, hace referencia a la división según alguna tendencia del comportamiento del potencial aportante, esta categoría está compuesta por dos elementos de primer orden, segmentación geográfica y segmentación demográfica. El elemento segmento geográfico está constituida por un público caracterizado en la similitud en interés, conducta y comportamiento, mientras que la segunda hace referencia a los segmentos divididos por un lugar geográfico y el entorno del mismo.

Una de las herramientas que podemos utilizar para la segmentación es el mapeo de las personas, la cual nos ayudará a definir el perfilamiento de nuestro público potencial y en función a ello se puede pensar en el contenido para las campañas publicitarias de difusión como también el contenido visual y textual que va a estar expuesta en la plataforma; por ejemplo, si se hace una división según un segmento que pertenece a nuestro círculo inmediato se puede elaborar un

video personal donde se muestren aspectos relacionados al productor como persona, pero si se va direccionado a un grupo con un interés en común se puede elaborar un contenido que tome como tema central dicho interés. En conclusión, los activos publicitarios y contenidos irán variando en función a la segmentación que realicemos.

Por otro lado, la segmentación también ayudará a definir la elección de la plataforma en la cual se expondrá el proyecto ya que las plataformas tienen diferentes composiciones; por ejemplo, en la plataforma nacional la información sobre los pasos para realizar el aporte está solo en español, lo cual es adecuado si se tiene una red de contactos conformada en su mayoría por peruanos o personas que tengan conocimiento del idioma; sin embargo, puede ser perjudicial si la mayoría de contactos desconocen este idioma o no están familiarizados con el mismo. En este sentido la elección de la plataforma dependerá del idioma del país en donde residen la mayoría de contactos del promotor por ello es de gran utilidad la segmentación geográfica

El nivel de alcance hace referencia a las acciones que realiza el promotor que influyen en la cantidad de personas que pueden desarrollar un interés en la campaña del promotor. Dicha categoría está constituida por tres tipos de comunicaciones, el nivel de actividad y la elección de plataforma. La primera, la comunicación personalizada hace referencia a ese tipo de información particularizada al grupo o personas a quienes nos dirigimos; por ejemplo, mensajes personalizados, chats, *twitters*, etc. este tipo de comunicación se complementa con una comunicación constante. Asimismo, la comunicación constante también es de gran utilidad para dar seguridad a los aportantes respecto a que el proyecto no es fraude, ello contribuirá en los futuros aportes si es que se desea lanzar una segunda campaña. Por último, la comunicación masiva hace referencia al uso de activos digitales que permiten llegar a una mayor cantidad de público, tal es el caso de las redes sociales.

El nivel de actividad explica el comportamiento en promedio de la curva de aportes que será mayor al iniciar y finalizar la campaña de *crowdfunding*, esto se debe a que lo último va sujeto a un sentido de urgencia, es decir cuando la campaña está a punto de culminar las personas tendrán una mayor intención de contribuir para alcanzar el monto meta.

La elección de plataforma hace referencia a la influencia que se puede lograr en el nivel de alcance en función a la plataforma elegida. Una de las primeras evaluaciones que se debe realizar a la hora de elegir una plataforma es la orientación de esta al tipo de proyecto; por

ejemplo, la plataforma de Kickstarter tiende a estar orientada al arte y por tanto los miembros de esta tienen una acción de colaboración más arraigada con proyectos de este tipo. Otro aspecto que surgió a la hora de la elección fue la política de la plataforma con respecto a la duración del proyecto, ya que hay plataformas que permiten alargar el plazo de duración de una campaña, lo cual es una ventaja ya que da más tiempo para que las personas aporten, también es importante a la hora de la elección de la plataforma la elección de las modalidades (“todo o nada” o “todo suma”) ello va a estar relacionado al nivel de alcance que se pretende llegar y al riesgo que se quiere correr.

La tercera categoría evidencia que el éxito de una campaña está limitado por el número de miembros que conforman la red de contacto del promotor. La cantidad recaudada se ve influenciada negativamente por la falta de cultura colaborativa en nuestro país, mientras que en países como Argentina, España y Estados Unidos la colaboración está muy arraigada en los habitantes, haciendo posible que el *crowdfunding* mueva millones de dólares. Análogamente, los aportes provenientes del extranjero, de las campañas analizadas, son más elevados que los aportes realizados a nivel local, estas últimas son reducidos y corresponden a recompensas de montos menores, las cuales son más reclamadas que las de montos grandes.

En nuestra sociedad se presenta una dificultad para motivar a personas que no conocen al promotor por lo que más del 90% de los aportes de las campañas analizadas provienen del círculo inmediato del mismo, principalmente familiares y amigos cercanos. Otro limitante es la inseguridad virtual que perciben los potenciales aportantes, el miedo de ser estafado en una plataforma virtual impide que el aporte se efectúe. Los miedos más comunes son que las recompensas nunca sean entregadas y ser víctima de robos de tarjeta, por lo que prefieren colaborar a través de depósitos en cuenta o entregar el dinero personalmente.

Muchos de los interesados en el proyecto no están familiarizados con los pagos online ni transacciones virtuales impidiendo la captación de aportes mediante la plataforma, el no recibir el dinero a través de la plataforma afecta negativamente a la campaña, cuando los visitantes de la plataforma ven que el plazo del proyecto está por acabar, pero han recaudado un mínimo porcentaje del monto meta deciden no aportar porque ven poco probable que se realice el proyecto. En el Perú no es común realizar transacciones virtuales, lo cual se agrava en caso la edad del público objetivo supere los 30 años.

Asimismo, la mayoría de las personas altruistas que donan a causas culturales o mecenas que promueven la causa realizan sus aportes a través de otros canales diferentes al de una plataforma web debido al mismo desconocimiento del *crowdfunding*, por lo que la intención de colaborar a fines culturales de estas personas se ve limitada, ya que, si conocieran acerca del *crowdfunding* tendrían acceso a una amplia gama de proyectos culturales peruanos aumentando la probabilidad de éxito de sus campañas.

Por otro lado, las categorías previamente explicadas a detalle son clasificadas como factores internos y externos dependiendo de sus características y los elementos de primer orden relacionadas a las mismas. El siguiente cuadro da una breve explicación de lo que se considerara como interno y externo también muestra la clasificación de los factores (categorías principales) identificados según su naturaleza.

Figura 4: diferencias factores internos y externos

Factores internos	Factores externos
Los factores descritos en esta sección cubren lo que está dentro de las decisiones del promotor	Dichos factores son los que están fuera del control de la decisión del promotor y que se dan debido a las características del contexto nacional.
<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de mercado - Nivel de alcance - Situación del entorno (círculo inmediato) - Insumos para la campaña (Elección de la plataforma, respaldo organizacional, creatividad, recompensas complementarias, presentación visual con contenido real) - Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación del entorno (educación virtual, inseguridad virtual, cultura colaborativa, conocimiento del <i>crowdfunding</i>)

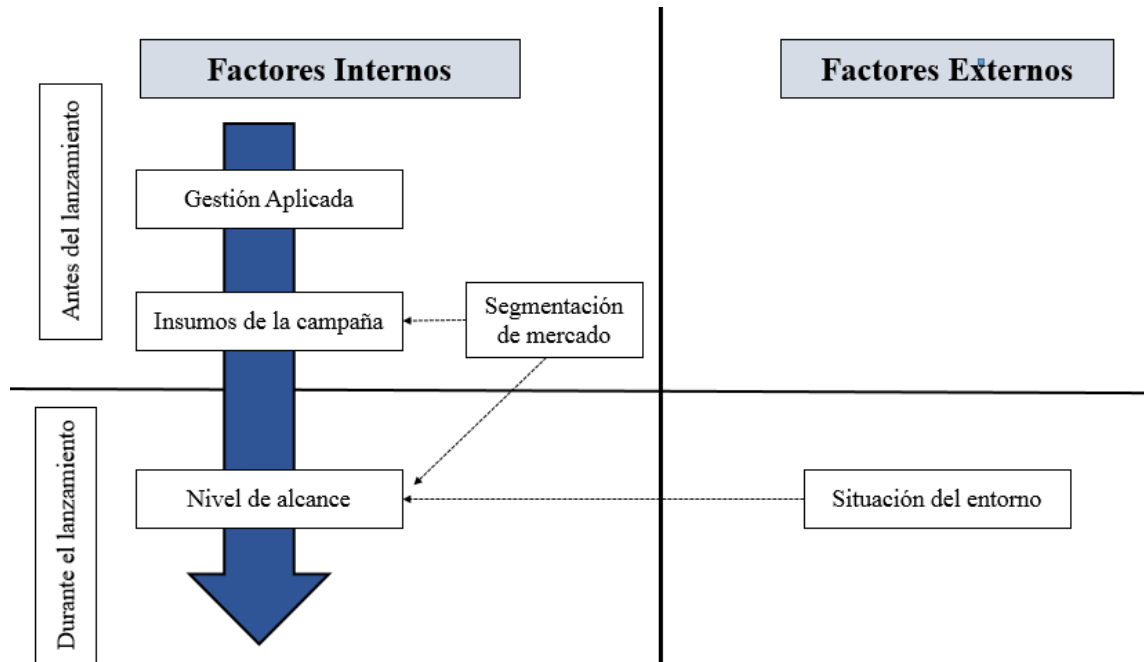
Elaboración propia

Luego de clasificar los factores como internos y externos se busca explorar la relación entre estos, se le llama relaciones “entre” ya que se busca relacionar los factores (categorías) entre ellos. De acuerdo al cuadro elaborado se pretende mostrar la relación dinámica que se tiene entre las distintas categorías principales mencionadas.

Cabe resaltar que, la razón por la que se visualiza una mayor cantidad de categorías en los factores internos se debe a que dichos factores son parte de las decisiones del promotor y podrán ser consideradas y modificadas al momento del lanzamiento de la campaña. Mientras que, hay

una menor cantidad, pero no menos importante, de factores externos, que no podrán ser gestionadas por el promotor, ya que se relaciona más con el entorno.

Figura 5: esquema Inter-relacional



Elaboración propia

La relación entre las herramientas de gestión utilizadas y la preparación de la campaña son en un primer plano secuencial; tales, por ejemplo, el costo del proyecto, el mapeo de interesados, la planificación del tiempo, entre otros

El costo del proyecto, hace referencia a que en la planificación del proyecto los proyectistas tienen que estimar el costo total del proyecto para que luego al momento de definir el monto de la campaña puedan elegir un monto adecuado, ya que, según lo analizado la recaudación del *crowdfunding* no puede cubrir todo el costo del proyecto, sino una parte. Debido a que un monto exagerado puede inducir a que no se logre llegar a la meta al generar inseguridad en el aportante por que el monto es poco realista y al ver un avance lento en la recaudación puede perderse el sentido de urgencia.

En el caso, del mapeo de interesados se refiere a que los proyectistas al momento de planificar sus proyectos tienden a hacer un mapeo de las personas que están relacionadas con el proyecto, tanto directa como indirectamente, que personas tienen mayor influencia; todo ello, para

establecer estrategias de cómo entablar relaciones, ello también tiene una repercusión directa con el lanzamiento de las campañas, pues dicha identificación podría direccionar el rumbo de la campaña, al establecer estrategias que van acorde a un target específico, sirviendo esto como insumo para la categorización de segmentación comunicacional.

En cuanto, la planificación del tiempo, hace referencia a la preparación del cronograma de actividades que se elabora en la parte inicial del proyecto, esto es un insumo principal para la preparación de campaña pues gracias a ello se podrá establecer el tiempo para la entrega de las recompensas, pues como se analizó anteriormente, el cumplimiento con el tiempo de entrega contribuye a que los aportantes vuelvan a aportar en otras campañas lanzadas. En definitiva, cómo estas herramientas hay otras adicionales que serán utilizadas por los proyectistas, de las cuales muchas de ellas influyen en la preparación de campaña; sin embargo, no se puede determinar a ciencia cierta ya que como se mencionó anteriormente. En general, hay un desconocimiento de la metodología de gestión de proyectos; en consecuencia, los proyectistas realizan su proyecto de manera intuitiva o en base a experiencias previas.

Por otra parte, durante la elaboración de la campaña se realizó una segmentación para identificar al público objetivo; para esta segmentación se diferencia el lugar de origen del proyecto (segmentación geográfica) y las características del público al cual va dirigida la campaña y proyecto (segmentación demográfica), para esto es usual realizar un mapeo de interesados, una herramienta de gestión muy común entre los entrevistados.

Una vez ya teniendo la información sobre los que deben recibir este mensaje se inician las estrategias para lograr hacerles llegar el mensaje de manera fluida; para esto muchas veces suelen ser tipos de comunicación personalizada, constante y en masa. El nivel de alcance del proyecto entendido como la difusión del mismo está relacionado con la comunicación que realiza el promotor; que las personas “conozcan” el proyecto es beneficioso y aumenta el nivel de actividad.

Las principales limitaciones al financiar una campaña peruana de *crowdfunding* se deben al contexto nacional, principalmente si la red de contactos está conformada en su mayoría por peruanos, ya que, la cultura de colaboración, el círculo inmediato, el desconocimiento de *crowdfunding* y la desconfianza por la inseguridad virtual hacen difícil recaudar un monto meta muy alto. Si el aporte se realiza por otra vía y no a través de la plataforma afecta negativamente

a la campaña en la medida que cuando los visitantes de la plataforma perciben que el plazo del proyecto está por acabar, pero han recaudado un mínimo porcentaje del monto meta, deciden no aportar porque ven poco probable que se realice el proyecto, es decir, esto contribuye a que no se dé el sentido de urgencia disminuyendo así el nivel de actividad.

Conclusiones

La presente investigación logró responder a la pregunta de investigación planteada inicialmente; en primera instancia, se abordó el alto costos de financiamiento que enfrentan los proyectos en el sistema financiero privado y la alta competitividad que enfrentan en el sector público. Se abordó las fases de la gestión de proyectos culturales haciendo énfasis en la fase de planificación financiera del proyecto, durante la cual se realiza la búsqueda de las opciones de financiamiento del capital requerido.

También se explicó el funcionamiento del *crowdfunding* como fuente de para proyectos culturales, entendiéndose por éste como un mecanismo que se da a través de una plataforma virtual, en la que muchas personas pueden realizar pequeños aportes y así financiar a un proyecto. Se encontró que a pesar de la potencialidad que ha demostrado el *crowdfunding*, en diversas partes del mundo, como herramienta eficaz para financiar proyectos culturales, en el Perú es poco conocido por los proyectistas culturales, debido a que el *crowdfunding* se introdujo hace pocos años en el ámbito nacional.

Se encontró que los promotores peruanos que sí utilizan el *crowdfunding* como alternativa de financiamiento usan el tipo *crowdfunding* por recompensa, no siendo excluyente la obtención de donación, hecho que sucede si el mecenas no reclama la recompensa por su aporte. La relación que existe entre el *crowdfunding* por recompensa y los proyectos de índole cultural se dan en la gran mayoría de plataformas ya sean europeas o latinoamericanas, según las fuentes secundarias investigadas.

El *crowdfunding* tiene múltiples beneficios para los proyectos culturales, entre ellos sobresale, el alcance que le da al proyecto dentro y fuera del ámbito nacional; además, no solo brinda el financiamiento para el proyecto, sino que también valida la idea del proyecto; es decir, permite establecer una conexión entre el promotor y su público objetivo. El apoyo del público objetivo mediante aportes o precompras es un indicador de que el proyecto se dirige al segmento de mercado adecuado y que además satisface las necesidades de los mismos. Entonces, el

crowdfunding no solo permite obtener dinero, sino que también tiene una función comercial. Sin embargo, el *crowdfunding* al ser una corriente nueva en el Perú no es muy usado por los promotores de proyectos culturales, ya sea por desconocimiento o por falta de pautas que ayuden a concretar una campaña exitosa de *crowdfunding*.

En el Perú existen diversos factores que influyen en la eficacia de las campañas, dentro los cuales se identificaron, factores internos relacionados a la gestión del promotor en base a las decisiones del mismo y factores externos relacionados al entorno en el que se encuentra la red de contactos inmediata. Los factores influyen negativamente o positivamente dependiendo de las acciones que realice el promotor, mientras que todos los factores externos influyen negativamente en el financiamiento de las campañas si la red del promotor es en su mayoría peruana. Como resultado de esta investigación se puede comentar que los factores externos son los que priman como desventajas en nuestro país, sean por diversos motivos comentados la inseguridad virtual, la falta de conducta colaborativa, el poco uso y desconocimiento de tecnología, los que afectan considerablemente las posibilidades de generar y recibir aportes en estas campañas de *crowdfunding*.

Recomendaciones

La herramienta de *crowdfunding* apareció como una alternativa novedosa y dinámica en distintos países del globo, incluso Latinoamérica. Sin embargo, en Perú el conocimiento de esta herramienta es muy escaso, por lo que una mayor difusión y conocimiento de esta actividad de financiamiento colectivo en nuestro país, generaría un mayor movimiento y actividad en la plataforma nacional KapitalZocial y la participación de más peruanos en plataformas internacionales. Se recomienda la utilización de videos tutoriales en donde se explique la definición de las misma, como también los pasos a seguir para realizar un pago online seguro en función a la plataforma que se va eligiendo.

Por otra parte, en la misma línea que plantea el especialista Javier Salinas, la presente investigación promueve la creación de plataformas de *crowdfunding* que contribuyan con la difusión de este mecanismo de financiamiento y con el albergamiento de mayor cantidad de proyectos culturales. Asimismo, para promover el uso del *crowdfunding* en el Perú es necesario que se realicen charlas informativas sobre conceptos básicos que aumenten el conocimiento del *crowdfunding* en la población.

Esta herramienta de financiamiento se debería promover en centros educativos, ya que es una opción moderna para conseguir fondos para aquellos estudiantes universitarios que deseen iniciar su propio proyecto. Adicionalmente, el estado debería promover este tipo de financiamiento, capacitando a las micro y pequeñas empresas que forman parte de la industria cultural local y que quieran iniciar un proyecto, ello con el fin de promover el crecimiento económico y cultural en el país, fomentando así el desarrollo interno nacional.

Por otro lado, se incentiva que las personas jurídicas puedan auspiciar a los proyectos a través de una plataforma de *crowdfunding*, como sucede en otros países, y así contribuir con la campaña basándonos en el principio de sentido de urgencia y seguridad percibida por el aportante. Así mismo, se recomienda a las actuales y futuras plataformas peruanas de *crowdfunding* que elaboren y muestren estadísticas, para que dicha información pueda servir tanto a los proyectistas como también a las futuras investigaciones de *crowdfunding* en nuestro medio. De igual manera, se sugiere un mayor nivel de detalle en la información pública respecto a los participantes en una plataforma de *crowdfunding* (aportantes y promotores), ya que de esta manera se puede generar una mejor identificación tanto de los aportantes y proyectistas frecuentes, en este medio.

Para finalizar, se promueve que el contenido de la presente investigación sirva como referencia para futuros estudios relacionados al fenómeno del *crowdfunding* en el Perú para proyectos de todo tipo, con el fin de contribuir a los proyectos nacionales.

Referencias

- BCR. (2015). Noviembre 2015. Lima, Perú.
- Fondeadora (2016). Fondeadora.com. Recuperado de <https://fondeadora.mx/>
- Gido, J., & Clements, J. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos*. (P. Garza & R. Garay, Eds.). New York, International Thomson Publishing.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative Research [El descubrimiento del "Grounded theory": Estrategias para una investigación*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta edición). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- KapitalZocial. (2016). *Kapital Zocial*. Recuperado de <http://www.KapitalZocialperu.com/>
- Kickstarter.com. (2016). Estadísticas de *Kickstarter*. Recuperado de: <https://www.Kickstarter.com/help/stats?ref=footer>

- Martín, M., & Salamanca, B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 27(7), 4.
- Massolution.org. (2015). *2015 Crowdfunding Global Industry Report*. Malaysia. Recuperado de: <http://ncfacanada.org/2015-massolution-report-released-crowdfunding-market-grows-167-in-2014-crowdfunding-platforms-raise-16-2-billion/>
- Mata, J. (2014). *Las campañas de crowdfunding (Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelo, España)*
- Ministerio de la Producción. (2016). *Alternativas de Financiamiento para las MYPIME*. Lima, Perú.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental* (4ta edición). New York. Recuperado de: <http://doi.org/10.4067/S0718-34292008000200001>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera* (1ra ed.). México DF, Grupo Editorial Patria.
- PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania, Estados Unidos.
- Rentería, C. (2016). *Las Plataformas de*. Lima, Perú.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>
- Soler, P., & Fernández, B. (2010). La *Grounded theory* y la Investigación Cualitativa en Comunicación y Marketing. *Ícono* 14, 8(2), 203–213. Recuperado de : <http://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.253>
- Steinberg, S., & DeMaría, R. (2012). *The Crowdfunding Bible: How to Raise Money for any StarUp, Videogame, or Project* (Jon Kimmic, p. 5). Read.me A New Chapter in High-Tech Publishing.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing *Grounded theory* [Fundamentos de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría enraizada]. *Basics of Qualitative Research (3rd Ed .): Techniques and Procedures for Developing Grounded theory*. Usa and United Kingdom.
- UNESCO. (1982). Conferencia mundial sobre las políticas culturales. *Declaración de México Sobre Las Políticas Culturales*, 1–6.
- UNESCO. (2010). Foro de Ministros de Cultura y Encargados de Políticas Culturales de América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.lacult.unesco.org/boletin/boletinportal_07.php?uid_ext=&getipr=&lg=1&lg_base=1
- Vivar (2010). La Teoría Fundamentada como Metodología de Investigación Cualitativa en Enfermería. Rescatado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000300011
- Wallace, W., & Roberts, A. (2014). *Gestión de Proyectos* (1ra edición). Londres, Gran Bretaña.
- X.net. (n.d.). *Experiencias de Crowdfunding en el Estado español y Cataluña*. España.
- Yin, R. (1994). Investigación sobre Estudios de Casos. Diseño y Métodos. *Applied Social Research Methods Series*. Volumen 5. Rescatado de: <http://www.polipub.org/documentos/YIN ROBERT .pdf>
- Zheng, H., Chen, D., & Wang, T. (2014). Antecedents of Project Implementation Success in *Crowdfunding*. *PACIS Proceedings*.

