

Estrategias de desarrollo empresarial: *El caso GoPro*

Nombre del estudiante:

Albert Gijón Rosado

Nombre del tutor: Àlex Araujo Batlle

20/06/2021

MEMORIA FINAL TRABAJO FINAL DE GRADO

Curso: 2020-2021

**Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Gestión de la
Innovación / Turismo y Gestión del Ocio**

Resumen

Todas las empresas experimentan diversas etapas que muestran su evolución en el tiempo. Para poder mantenerse competitivas en el mercado deben diseñar todo tipo de estrategias para diferenciarse de sus competidores. Una de las estrategias actualmente en auge es la de centrarse en los clientes para poder crecer. Dentro de esta estrategia encontramos la creación de una comunidad y la co-creación, que consiste en empoderar a los clientes haciéndoles partícipes de la empresa. Una de las organizaciones pioneras en este tipo de estrategias, es GoPro. En este estudio se analiza esta organización por medio de los diferentes modelos de crecimiento empresarial, a través de la visión de sus propios usuarios y teniendo en cuenta las estrategias que han planteado mediante el conocimiento de antiguos trabajadores de GoPro. Los resultados obtenidos demuestran que el crecimiento principal de GoPro en el mercado se debe al uso de las redes sociales desde su inicio, y al hecho de haber elaborado estrategias centradas en los usuarios que han favorecido a la creación de una comunidad sólida y fiel con la empresa. De esta manera, este trabajo de investigación puede servir como caso de ejemplo para las empresas que quieran implementar o intensificar las estrategias centradas en los clientes.

Palabras clave: estrategias de desarrollo empresarial, GoPro, redes sociales, comunidad de usuarios, co-creación.

Abstract

All companies undergo various stages that show their evolution over time. In order to remain competitive in the market, they must design all kinds of strategies to differentiate themselves from their competitors. One of the strategies currently on the rise is to focus on customers in order to grow in the market. Within this strategy we find the creation of a community and the co-creation, which consists of empowering customers by involving them in the company. One of the pioneering organizations in this type of strategy is GoPro. This study analyses this organization through the different models of business growth, through the vision of its own users and considering the strategies that have been proposed and with the knowledge of former GoPro employees. The results obtained show that the main growth of GoPro in the market is due to the use of social networks from the beginning and due the fact of having developed strategies focused on users that have favoured the creation of a solid and faithful community with the company. This research work can serve as a case study for companies that want to implement or intensify customer-centric strategies.

Keywords: business development strategies, GoPro, social media, user community, co-creation.

Tabla de Contenidos

1. Delimitación y justificación del tema	5
1.1. Justificación científica	5
1.2. Motivaciones personales	6
2. Marco teórico	7
2.1. El desarrollo de las empresas en el mercado.....	7
2.1.1. El ciclo de vida de las empresas	7
2.1.2. El ciclo de vida de adopción de tecnología	9
2.1.3. La Curva-S de difusión de innovaciones	12
2.1.4. El Ciclo de Gartner Hype	13
2.1.5. El punto clave	16
2.2. El desarrollo de estrategias centradas en los clientes.....	18
2.2.1. La estrategia de co-creación	19
2.2.2. El valor de tener una comunidad de clientes sólida y fiel a la marca	20
2.3. Conclusiones del Marco Teórico	22
3. Objetivos e hipótesis.....	24
3.1. Objetivos	24
3.2. Pregunta de investigación.....	25
3.3. Formulación de las hipótesis planteadas.....	26
4. Metodología	27
4.1. Recopilación y tratamiento de datos a través de las diferentes técnicas usadas.....	27
4.1.1. Análisis de fuentes de información	27
4.1.2. Encuesta a usuarios de GoPro.....	28
4.1.3. Entrevistas a antiguos trabajadores de GoPro	30
4.2. Tabla resumen de la metodología que se aplicará.....	31
5. Resultados	32
5.1. La relación entre GoPro y los modelos de empresas existentes.....	32
5.2. La relación de los usuarios con la marca GoPro.....	40
5.3. Las estrategias de GoPro con relación a sus usuarios	44
6. Conclusiones.....	47
6.1. Aplicación a la industria.....	50
6.2. Limitaciones	50
7. Futuras investigaciones	51
8. Bibliografía	52

Tabla de Figuras

Figura 1: Etapas del ciclo de vida de las empresas, según Kuang Cheng Wang	8
Figura 2: El ciclo de vida de adopción de tecnología, según Everett Rogers y Geoffrey Moore	11
Figura 3: La Curva-S de difusión de innovaciones, según Everett Rogers y Ashish Sood	13
Figura 4: El ciclo de Gartner Hype, según Fenn, Blosch y O'Leary.....	15
Figura 5: Pirámide del engagement de Grassroots Solutions	21
Figura 6: Comparativa de las etapas del ciclo de vida de las empresas según Kuang Cheng Wang con las etapas de la empresa GoPro en el mercado a través de sus ingresos, lanzamiento de productos y eventos principales.....	32
Figura 7: Comparativa entre el ciclo de vida de adopción de tecnología y la Curva-S de difusión de innovaciones con la evolución de los ingresos anuales de GoPro	35
Figura 8: Comparación del Ciclo de Gartner Hype con el mismo ciclo de la empresa GoPro elaborado a través de los ingresos	38
Figura 9: Género de los encuestados	40
Figura 10: Edad de los encuestados.....	40
Figura 11: Encuestados que disponen de una cámara GoPro	41
Figura 12: Cámaras deportivas de otra marca	41
Figura 13: Participación en el GoPro Awards	42
Figura 14: Sentimiento de formar parte de una comunidad	42
Figura 15: Tabla + Pirámide del engagement según los usuarios encuestados, seguidores de GoPro España en Instagram	43
Figura 16: Tabla resumen sobre la entrevista realizada a Cira Ucelay	44
Figura 17: Tabla resumen sobre la entrevista a Martí Pérez	45
Figura 18: Tabla resumen sobre la entrevista a Armand Pérez.....	46
Figura 19: Tabla resumen sobre la entrevista a Dani Sobrino	46

1. Delimitación y justificación del tema

1.1. Justificación científica

Todas las empresas del mercado presentan un ciclo de vida específico que se basa en las diferentes etapas de desarrollo comercial que atraviesan dichas empresas desde su nacimiento hasta su decadencia. Académicos como Kuang Cheng Wang (2005) afirman que el ciclo de vida de una organización se basa en cinco etapas que definen su desarrollo en el mercado. Estas cinco etapas se caracterizan por el nacimiento, la supervivencia, el éxito, el declive y la renovación.

La fase de renovación es uno de los grandes retos para las empresas, ya que una gran cantidad de ellas no consiguen adaptarse a los cambios en el mercado y se ven obligadas a desaparecer. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en España desaparecieron un total de 292.912 empresas en 2018, de un total de 3.682.313 empresas operativas. Esta cifra nos muestra que alrededor del 8% de las empresas desaparecieron en España el año 2018.

Del mismo modo, se calcula que alrededor de un 24.5% de las empresas españolas creadas en 2017 desaparecieron en su primer año de vida. La gran mayoría de estas se vieron obligadas a cerrar debido a la no adaptación de sus nuevas estrategias en el mercado (Instituto Nacional de Estadística, 2020).

Por otro lado, las empresas tecnológicas también tienen presente otro ciclo de vida diferente a otras organizaciones que se denomina *Technology Adoption Life Cycle* (Ciclo de vida de adopción de tecnología). Este ciclo de vida muestra la aceptación que tienen los nuevos productos o innovaciones que lanza la empresa.

Sin embargo, hay empresas que logran alcanzar el éxito y mantener su ciclo de vida estable, al mantenerse activas y eficientes en el mercado, y hay otras que se ven obligadas a desaparecer.

Para mantenerse estables en su ciclo de vida y no sufrir posibles caídas o abismos en el número de ventas, es importante tener una buena cartera de clientes con la necesidad de adquirir los productos que la empresa ofrece al mercado. Dichos clientes tienen un papel clave para las organizaciones, ya que se comunican tanto directamente como indirectamente con las empresas y les permiten comprobar si sus productos tienen aceptación en el mercado. A su vez, son los encargados de hacer crecer el negocio, y en muchos de los casos, son responsables de la publicidad de dicha empresa, ya que, si un producto gusta, sus clientes lo transmitirán a otros.

Por esta razón, uno de los objetivos principales de las organizaciones es intentar conocer a los clientes con la finalidad de fidelizarlos para que sigan adquiriendo sus productos, y, en definitiva,

mantenerlos a largo plazo. Un buen conocimiento de los clientes puede ser clave para obtener el éxito de una empresa en el mercado. (Ogawa & Piller, 2006).

De esta manera, el objetivo general de este trabajo de investigación es valorar las diferentes estrategias de desarrollo de las empresas en el mercado, haciendo hincapié en el papel que tienen los clientes para el crecimiento de las organizaciones.

En específico, se analizará en detalle la empresa GoPro, examinando los diferentes ciclos de vida que ha experimentado en el mercado, hasta convertirse en la empresa líder de cámaras portátiles deportivas. Se estudiará todo el proceso y las estrategias que ha desarrollado dicha organización, determinando el rol de sus clientes.

Según afirma Emanuel Olivier (2020), una de las principales causas del crecimiento de GoPro se debe al gran reconocimiento de la organización como una gran marca y a su gran capacidad de lograr *engagement* sobre sus usuarios. Además, la empresa ha logrado construir una gran comunidad llena de seguidores sin haber invertido grandes recursos económicos en publicidad (Belvedere, 2014) (Méndez, 2017) (The Inside Line, 2018) (The Inside Line, 2019).

Así pues, en este trabajo de investigación se analizará la empresa en detalle, desde su nacimiento, y se examinarán las diferentes estrategias que ha desarrollado la empresa para crecer y el papel de los clientes para lograr ser la empresa líder de cámaras deportivas.

1.2. Motivaciones personales

Siempre he sido un apasionado de GoPro como marca. Además, hace alrededor de un año adquirí mi primera GoPro y desde entonces no he parado de investigar sobre esta empresa. Rápidamente me he dado cuenta de la gran cantidad de seguidores que tiene GoPro, que la convierten en más que una empresa de cámaras deportivas, en una gran comunidad de usuarios. De esta manera, me gustaría conocer en exactitud como ha sido el proceso hasta convertirse en la empresa líder de cámaras deportivas, y descubrir el rol que han tenido los clientes para GoPro.

Por otro lado, la creación de empresas y la innovación son aspectos muy presentes en el grado que estoy cursando de Administración y Dirección de Empresas en el TecnoCampus de Mataró. Es una universidad que apuesta plenamente por la innovación y la creación de empresas. GoPro reúne ambas características, ya que nació a través de una idea elaborada desde cero hasta convertirse en un éxito a nivel mundial, siendo copiada por multitud de compañías.

2. Marco teórico

A continuación, se explicarán detalladamente los diferentes apartados en los que se basa este trabajo de investigación. Primero de todo se determinará de manera específica el ciclo de vida que padecen las empresas en el mercado. Seguidamente se hará un análisis exhaustivo de las etapas de crecimiento de las empresas tecnológicas. Posteriormente se detallará la importancia de los clientes para las empresas, y se explicarán dos estrategias diferentes para fidelizar a dichos clientes.

2.1. El desarrollo de las empresas en el mercado

En este apartado se analizarán las diferentes fases que desarrollan las empresas en el mercado a partir de diferentes artículos académicos realizados por expertos de la materia. Seguidamente, se explicará de forma detallada el ciclo de vida que presentan los nuevos productos o innovaciones en las empresas tecnológicas y se finalizará con la definición de El punto clave.

2.1.1. El ciclo de vida de las empresas

Hanks (1990) fue uno de los primeros economistas en mencionar que todas las empresas presentaban un mismo ciclo de vida. En su teoría definió que las diferentes organizaciones experimentan 5 etapas que reflejan su evolución en el mercado. Estas fases están formadas por: la puesta en marcha, la expansión, la consolidación, la diversificación y el declive.

Por otra parte, los académicos Lester et al. (2006) afirmaron que el modelo de Hanks presentaba una debilidad, ya que a pesar de estar de a favor de su teoría, creían que su modelo de ciclo de vida no captaba las sub etapas que padecen las pequeñas empresas. Por lo tanto, establecieron un ciclo de vida que definía a todas las organizaciones, formado por las siguientes etapas:

-Existencia: indica el inicio del desarrollo de la actividad comercial. Se caracteriza por la búsqueda del número de clientes que necesita la organización para existir y se determina el tipo de entornos que operará la empresa.

-Supervivencia: se caracteriza por la constante búsqueda de sobrevivir en el mercado. El objetivo principal de las empresas en esta fase es obtener ingresos suficientes para poder establecer un crecimiento y aumentar su competitividad en el mercado. Algunas empresas no consiguen los ingresos suficientes para sobrevivir y se ven obligadas a retirarse del mercado en esta fase.

-Éxito: es la etapa que verifica que las empresas han conseguido sobrevivir en el mercado y gozan de unos beneficios estables y una competitividad que las hace únicas frente a sus competidores. En la mayoría de los casos, en esta fase se han superado los objetivos planteados por los fundadores o directivos.

-Renovación: es la fase donde las empresas deben mostrar su creatividad e innovar en nuevos productos o ideas debido a que sus clientes son cada vez más exigentes y sus necesidades aumentan.

-Declive: es la etapa caracterizada por la desaparición de las empresas. En esta fase las organizaciones no son capaces de satisfacer las demandas de sus clientes y presentan una gran reducción de ingresos y una poca participación en el mercado.

Por otro lado, el catedrático Kuang Cheng Wang (2005) compartía la teoría de las cinco etapas del ciclo de vida de las empresas de Lester et al. pero intercambió el orden de la fase de declive con la renovación. En uno de sus artículos justificaba este cambio debido a que a pesar de que en la fase de declive muchas de las empresas se ven obligadas a desaparecer por su falta de ingresos y participación en el mercado, existen muchas de ellas que se niegan a desaparecer y optan por luchar y sobrevivir a través de cambios transformadores. Por lo tanto, en la última fase de renovación, las empresas deben estar en un continuo aprendizaje, que les permita evolucionar y establecer un cambio continuo para poder recuperarse.

Figura 1: Etapas del ciclo de vida de las empresas, según Kuang Cheng Wang



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del artículo *Business life cycles and five elements theory* de Kuang Cheng Wang (2005)

El gráfico de dispersión representado, a partir de la información del artículo *Business life cycles and five elements theory* de Kuang Cheng Wang (2005), muestra la evolución de las diferentes etapas que presenta la empresa a lo largo de su ciclo de vida. Se inicia en la etapa de nacimiento,

el primer contacto con el mercado. Seguidamente podemos observar la etapa de supervivencia, donde las diferentes empresas luchan por poder permanecer activas. En el punto más alto del gráfico encontramos la etapa del éxito, el momento donde las compañías maximizan sus beneficios y son altamente competentes. Posteriormente encontramos una curva descendente que indica la etapa de declive, donde las organizaciones pierden ingresos y empiezan a dejar de ser eficientes en el mercado. Por último, encontramos una curva ascendente que indica la etapa de renovación, que son los cambios e innovaciones que realizan las empresas que realmente luchan por permanecer en el mercado. Solo aquellas que consigan adaptarse al cambio, podrán seguir con el ciclo de vida.

2.1.2. El ciclo de vida de adopción de tecnología

El ciclo de vida de adopción de tecnología, conocido como *Technology Adoption Life Cycle*, consiste en la representación de la cantidad de personas que adoptan los nuevos productos o innovaciones lanzadas por las organizaciones de carácter tecnológico a lo largo de un tiempo determinado (Meade & Rabelo, 2004).

Las empresas tecnológicas se caracterizan por la necesidad constante del desarrollo de nuevas estrategias para poder permanecer en el mercado. Por lo tanto, el ciclo de vida de adopción de tecnología permite identificar, a estas organizaciones, la aceptación que tienen el nuevo producto o innovación, según las características demográficas y psicológicas de los diferentes grupos de adopción.

Según afirman Meade & Rabelo (2004), el primero en desarrollar la teoría de ciclo de vida de adopción de tecnología fue el sociólogo Everett Rogers en 1962. Dicho autor mencionaba que para que estas innovaciones fueran sostenibles tenían que ser ampliamente acogidas por los diferentes grupos de adopción, que los clasificó en: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados.

-Los Innovadores: se encuentran en el inicio de la curva, ya que son los primeros en adoptar una innovación. Se caracterizan por su gran pasión por la tecnología y por un poder de adquisición alto. Son los primeros en adquirir los nuevos productos o innovaciones que lanza la empresa y se encargan de introducir las innovaciones a toda la sociedad. Este grupo representa el 2,5% del total de adoptantes de esta nueva innovación.

-Los adoptadores tempranos: son el posterior grupo a los innovadores y se caracterizan por su interés por las nuevas innovaciones y se preocupan por los beneficios que les aporta el nuevo producto. Además, son muy intuitivos, siguen sus propias reglas y son capaces de tomar riesgos. El porcentaje de este grupo respecto a todos los adoptantes de la nueva innovación es del 13,5%.

-La mayoría temprana: se encuentra en el punto más alto de la curva junto a la mayoría tardía. Este grupo se caracteriza por la búsqueda de que una innovación sea práctica para ellos. Únicamente adquirirán el producto si la compra de este les aportará algún tipo de beneficio. Son grandes analíticos, y consultan a otras personas sobre la utilidad y fiabilidad de estas nuevas innovaciones. Representan el mayor porcentaje de adoptantes junto a la mayoría tardía, un 34%.

-La mayoría tardía: las personas que componen este grupo únicamente adquirirán la nueva innovación en caso de que sea bien probada y utilizada por el mercado. Para la compra del nuevo producto, deben tener evidencias de que es bueno y está estandarizado en la industria.

-Los rezagados: es el último grupo de adaptación, situado al final de la curva. Representan un 16% del total de adoptantes y se caracterizan por una resignación a las nuevas innovaciones o nuevos productos. Además, son difíciles de persuadir e influenciar y esperan a que la innovación sea global y dominante en el mercado. Aun así, muchas de las veces no adquieren el nuevo producto o innovación (LaMorte, 2019).

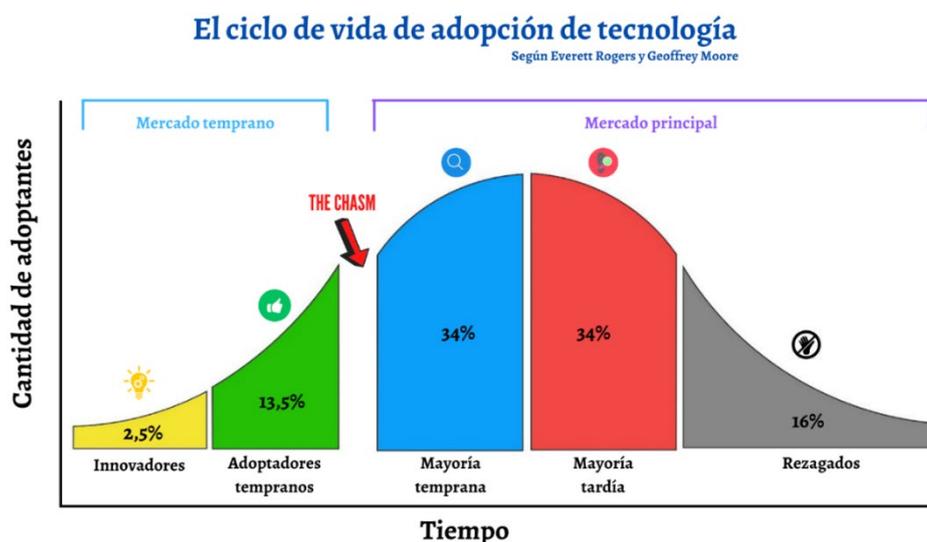
El ciclo de vida de adopción de la tecnología permite a las empresas clasificar a cada uno de los grupos de adoptantes para elaborar diferentes estrategias y canales de comunicación para conseguir establecer una adopción generalizada del nuevo producto. Dicha clasificación se produce debido a que cada grupo tiene necesidades distintas, diferentes criterios y reacciones a los nuevos productos o innovaciones que lanza la empresa al mercado (Meade & Rabelo, 2004).

Por otro lado, los académicos Ram & Jung (1994) afirman que existe una gran diferencia entre los adoptadores tempranos y la mayoría temprana que las diferentes organizaciones deben tener en cuenta.

Esta gran diferencia entre estos dos grupos de adopción del producto provocó la creación de lo que se denomina como *Chasm* (abismo). Esta idea fue primeramente introducida por Geoffrey Moore en el libro *Crossing the Chasm*, en 1991. El concepto de Chasm se define como el abismo o caída que se crea entre los adoptadores tempranos y la mayoría temprana. Dicho abismo se

produce debido a que los primeros adoptantes, tanto los innovadores como los adoptadores tempranos aceptan las características incompletas que presentan las nuevas innovaciones. Sin embargo, la mayoría temprana es más pragmática y conservacionista, y únicamente adquiere el producto si resuelve completamente sus necesidades insatisfechas (Nielson, 2014).

Figura 2: El ciclo de vida de adopción de tecnología, según Everett Rogers y Geoffrey Moore



Fuente: Elaboración propia a partir de los artículos mencionados sobre Everett Rogers y Geoffrey Moore

Como se puede observar, el gráfico se divide en dos ejes principales, el eje de la X que muestra el tiempo y el eje de la Y que muestra la cantidad de adoptadores. Al mismo tiempo, encontramos los diferentes grupos de adopción que se subdividen a través del abismo en dos tipos: el mercado temprano, compuesto por los innovadores y los adoptadores, y el mercado principal, formado por la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.

Uno de los retos más importantes que las empresas deben asumir es el hecho de lograr cruzar este abismo para poder llegar al mercado principal. Según afirma Nielson (2014), Geoffrey Moore plantea en el libro *Crossing the Chasm* 4 claves para lograr cruzar dicho abismo:

- 1- Crear un producto completo sin errores y con funciones determinadas.
- 2- Intentar posicionar el producto al grupo de mayoría temprana. Al tratarse de un grupo escéptico, la innovación debe resolver de forma explícita los problemas de este grupo adoptante.
- 3- El precio del nuevo producto o innovación debe ser competitivo y no debe basarse en el valor incremental que supone adquirirlo.
- 4- El producto debe ser distribuido por canales adecuados.

2.1.3. La Curva-S de difusión de innovaciones

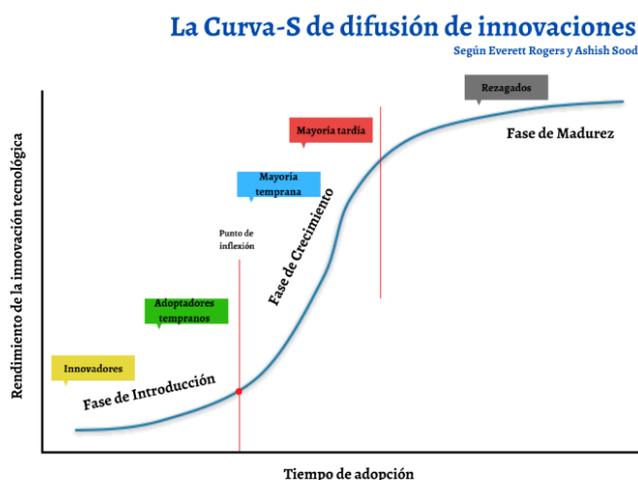
Uno de los problemas que tienen las empresas tecnológicas en el lanzamiento de nuevas innovaciones es la dificultad en la determinación de la posición en la que se sitúa el lanzamiento del nuevo producto en el mercado (Meade & Rabelo, 2004). Según afirman Rogers et al. (2005), la mejor manera de representar el rendimiento del nuevo producto tecnológico a lo largo del tiempo sobre los diferentes grupos de adoptantes es a través de la Curva-S de difusión de innovaciones.

Ashish Sood (2013) afirma que la Curva-S explica la evolución que tiene una innovación en el mercado y que se divide en tres etapas: la introducción, el crecimiento y la madurez.

-En la fase de introducción la innovación avanza lentamente porque es poco conocida por la sociedad y difícilmente llama la atención de los usuarios (Sood, 2013). En esta fase encontramos a los primeros grupos de adoptantes, los innovadores y los adoptadores tempranos. Los primeros en descubrir la nueva innovación son los innovadores, ya que son arriesgados y tienen el deseo de adquirir los nuevos productos lanzados. Seguidamente tenemos los primeros en adoptar que son curiosos por las nuevas innovaciones y desean que les aporten algún tipo de beneficio.

-En la fase de crecimiento la nueva innovación ya ha logrado cruzar el abismo y empieza a crecer rápidamente. En esta etapa, la innovación se ha vuelto en algo común y deseado por gran parte de los usuarios (Sood, 2013). En este caso, primeramente, la mayoría temprana y posteriormente, la mayoría tardía adoptan la nueva innovación. En este momento, la tasa de adopción crece drásticamente y hace aumentar la curva de forma significativa. Entre la mayoría temprana y la mayoría tardía existe un punto, nombrado punto clave. Este concepto será posteriormente explicado en uno de los apartados, pero se conoce como el punto de inflexión donde se produce un aumento continuo del número de adoptantes (Rogers et al., 2005).

-La última fase de madurez se presenta cuando la innovación ha alcanzado el máximo nivel de adopción. Se caracteriza por una estabilización de la curva, donde la innovación ya ha alcanzado su máximo crecimiento y las empresas deben cambiar su estrategia (Sood, 2013). En esta etapa encontramos los rezagados, que son el grupo más adverso en adquirir la innovación y en muchos de los casos no la adoptan.

Figura 3: La Curva-S de difusión de innovaciones, según Everett Rogers y Ashish Sood

Fuente: Elaboración propia a partir de los artículos mencionados sobre Everett Rogers y Ashish Sood

En el gráfico se puede observar la representación de la Curva-S de difusión de innovaciones que muestra el rendimiento de la innovación del mercado en el eje de la Y, y el tiempo que tardan los grupos de adoptantes en adquirir la innovación, en el eje de la X. Al mismo tiempo se puede observar las diferentes fases de la curva y el momento donde cada grupo adopta la innovación. Por último, se puede visualizar el punto de inflexión que hace que el rendimiento de la innovación crezca.

De esta manera, las empresas deben analizar en qué lugar se encuentra la nueva innovación tecnológica y que conjunto de adoptantes la ha adquirido para saber a qué grupo establecer la estrategia de comunicación. A su vez, deben identificar cuando una innovación ha superado el punto de inflexión y ha llegado a un punto donde no es aceptada en el mercado. En ese preciso instante, las organizaciones deben lanzar una nueva innovación para garantizar su crecimiento en el mercado (Christensen, 1992).

2.1.4. El Ciclo de Gartner Hype

Otra forma de representar una nueva adopción de una innovación en el mercado es a través del *Ciclo de Gartner Hype*.

Este ciclo fue introducido en 1995 por la empresa Gartner Inc, y se basa en la explicación de la posición que recibe una nueva tecnología lanzada al mercado (O'Leary, 2008). También se conoce como modelo de ciclo exagerado, ya que explica el recorrido que tiene una nueva tecnología en relación con las expectativas que tiene en el mercado y el tiempo que tardan los usuarios en adoptarla (Dedehayir & Steinert, 2016). Este ciclo está compuesto por 5 etapas:

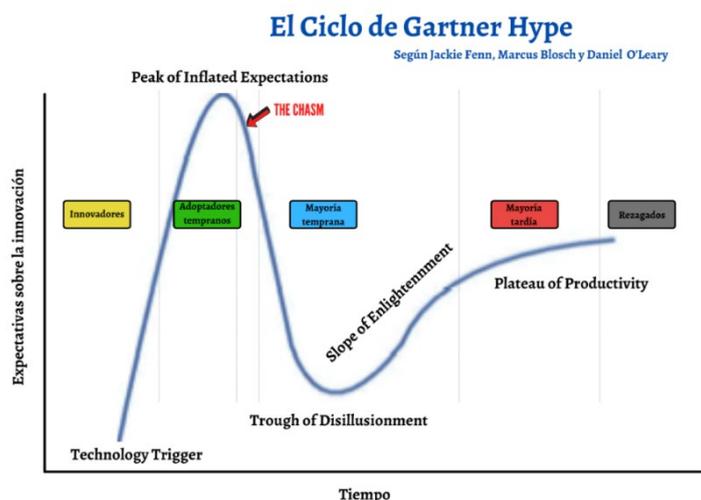
- *Technology Trigger (Lanzamiento de la Tecnología)*: es la etapa donde un potencial avance tecnológico de innovación se inicia en el mercado. Los medios de comunicación empiezan a mencionar la idea sobre un nuevo producto (Fenn & Blosch, 2018). A pesar de esto, puede ser que el producto aún no haya sido creado, pero existe un prototipo sobre él, que capta el interés del grupo de los innovadores. En esta etapa, gran parte de los investigadores se familiarizan con la nueva tecnología y la transmiten a otros investigadores. Esto produce que la información sobre esta innovación se difunda (O'Leary, 2008).

- *Peak of Inflated Expectations (Pico de expectativas sobredimensionadas)*: en esta fase se ha producido un exceso de entusiasmo y unas proyecciones poco realistas sobre la nueva innovación. Los productos ya están disponibles en esta fase, y pese a que algunos tienen éxito, hay otros que no cumplen las expectativas de los usuarios, generadas por la publicidad de la nueva innovación (O'Leary, 2008). En esta fase, el grupo de los primeros en adoptar la tecnología ya han adquirido la innovación y en algunos casos, si el producto no cumple las necesidades básicas de este grupo, no la transmitirán a otros adoptantes (Fenn & Blosch, 2018).

- *Trough of Disillusionment (Abismo de Desilusión)*: en esta fase el interés por la nueva innovación desaparece, debido a que la nueva tecnología no ha conseguido cumplir las expectativas de los usuarios (O'Leary, 2008). Teniendo en cuenta el ciclo de adopción de tecnología que se ha mencionado anteriormente, esta fase es equivalente al abismo. Para que la empresa logre superarlo, deben mejorar su producto e intentar conseguir una plena satisfacción de sus consumidores (Fenn & Blosch, 2018).

- *Slope of Enlightenment (Rampa de Consolidación)*: esta fase se caracteriza por el trabajo duro que ha realizado la empresa para mejorar el nuevo producto o innovación, donde los deseos de los usuarios son cada vez más entendidos, y los usuarios empiezan a observar los beneficios que les supone adquirir la nueva innovación tecnológica. El grupo de adopción que adquiere el producto en esta fase es la mayoría temprana.

- *Plateau of Productivity (Meseta de productividad)*: en esta fase han sido reconocidos los beneficios que aportan el producto a los usuarios. La empresa vuelve a crecer lentamente y tienen menor riesgo de fracasar. En esta etapa la innovación es aceptada por la mayoría tardía y por algunos rezagados. El producto se ha convertido en algo común en el mercado principal.

Figura 4: El ciclo de Gartner Hype, según Fenn, Blosch y O'Leary

Fuente: Elaboración propia a partir de los artículos mencionados sobre Jackie Fenn & Marcus Blosch y Daniel O'Leary

En el gráfico se puede observar la curva que representa el ciclo de Gartner Hype cuando una innovación es introducida en el mercado, mostrando las diferentes fases que presenta. En el eje de la Y se encuentran las expectativas que tienen los usuarios sobre la innovación y en el eje de las X encontramos el tiempo en adoptar esas expectativas. Seguidamente, se plantean los diferentes grupos de adopción de tecnología, divididos por las fases en las que adoptan la tecnología. Finalmente se puede observar el abismo (The Chasm), cuando la innovación padece una bajada significativa producida por la desilusión de los usuarios, que no cumplen los beneficios esperados.

En definitiva, el Ciclo de Gartner Hype sirve para observar gráficamente la madurez y adopción de una tecnología o tendencia tecnológica, y como esta evolucionará en el tiempo. Con esta representación, las empresas podrán resolver los posibles problemas comerciales que puedan tener, que, a su vez, les proporcionará información para observar si están cumpliendo sus objetivos y se están dirigiendo de forma correcta a los diferentes grupos de adoptantes.

Sin embargo, para que un nuevo producto, una empresa o una innovación se convierta en un fenómeno mundial, conocido internacionalmente, se deben cumplir una serie de requisitos que giran en torno a un punto de inflexión. Este es conocido como punto clave.

2.1.5. El punto clave

El periodista y escritor Malcom Gladwell definió en su libro *The Tipping Point* (El Punto Clave) (2018), un nuevo concepto que explicaba el punto de inflexión donde las ideas, productos o comportamientos sociales se convierten en auténticos fenómenos virales.

Inicialmente, el autor especifica que la mejor forma de entender los cambios misteriosos que se presentan en nuestras vidas cotidianas es tratarlos como epidemias. Es decir, las ideas, los productos, los mensajes y las conductas se extienden entre nosotros de la misma manera que lo hacen los virus. De modo que indica que hay tres normas que caracterizan las epidemias:

- La capacidad de contagio. Cuando se produce una enfermedad altamente contagiosa, como por ejemplo el Covid-19, produce grandes efectos a gran escala, que van en aumento y afecta a millones de personas.
- Los pequeños cambios producen grandes efectos. Un pequeño cambio implica un resultado drástico, como en el ejemplo anterior del virus Covid-19, donde la primera persona en padecerlo contagió a sus personas más próximas, que a su vez se relacionaron con otras personas y así sucesivamente, hasta que el virus se convirtió en una pandemia mundial. Un pequeño movimiento, como el de relacionarse con sus seres más próximos produjo un efecto negativo a nivel mundial.
- Los cambios se producen en un lapso muy corto. La nueva tendencia no se produce de forma gradual, sino que presenta un aumento drástico a partir de cierto momento. Como en el caso del Covid-19 que tuvo gran impacto a principios de enero de 2020 y en tan solo un año ha habido alrededor de más de 105 millones de casos (World Health Organization, 2021).

Por lo tanto, el momento concreto de una epidemia donde todo puede cambiar, se denomina *Tipping Point*, punto clave o punto de inflexión. Es el momento en que un elemento se convierte en algo común y viral.

Sin embargo, Malcolm Gladwell (2018) define que para que una idea tenga éxito se deben cumplir entre otras cosas la ley de los especiales.

La ley de los especiales define que para que una idea pueda ser transmitida a gran parte de la población se necesitan determinadas personas que sean influyentes dentro de la sociedad. Según Gladwell (2018), existen tres tipos de personas que tienen un papel fundamental para expandir las ideas, denominados como conectores, *mavens* y vendedores natos.

Los conectores tienen habilidades comunicativas y poseen facilidad para relacionarse. “Son personas con un don especial que hacen que el mundo sea un pañuelo” (Gladwell, 2018). Una de las características principales de los conectores es que conocen a mucha gente y su círculo social es muy grande, de modo que, si reciben una determinada información, es muy probable que sea transmitida a gran parte de este círculo.

Pese a que los conectores provocan la expansión del mensaje, gran parte de las veces no son ellos quien hallan las diferentes novedades, sino que hay otro grupo de personas que poseen esa capacidad de descubrir y poseer mucha información. Este tipo de personas Malcolm (2018) las define como *mavens*. La palabra *maven* proviene del yiddish (lengua germánica hablada por los judíos establecidos en Alemania) y significa poseer conocimientos. Son ese tipo de personas que buscan siempre nueva información, leen diarios, revistas, libros, etc. Además, tienen grandes conocimientos sobre economía, tecnología y sobre la sociedad en general.

El último tipo de personas que define Malcolm Gladwell (2018) en la ley de los especiales son los vendedores natos. Estos poseen una gran habilidad de persuasión y son capaces de convencer a las personas a realizar una determinada acción. Su círculo de influencia también es muy amplio como para generar el principio de una tendencia.

En definitiva, la ley de los especiales afirma que tanto los conectores, los *mavens* y los vendedores natos son los responsables de iniciar una epidemia de boca en boca y son las personas que dictaminan nuestros gustos, tendencias y modas (Gladwell, 2018).

Por último, relacionado con el tema mencionado anteriormente del ciclo de vida de la adopción de la tecnología, Malcolm Gladwell (2018) menciona en este libro que tanto los conectores, los *mavens* y los vendedores natos son los que hacen posible que las innovaciones superen el problema del abismo planteado por Geoffrey Moore. Ya que estos, seleccionan ideas o informaciones de un mundo especializado y las transmiten en un lenguaje que las personas del mercado principal pueden comprender.

2.2. El desarrollo de estrategias centradas en los clientes

Los clientes son una parte fundamental para que las empresas existan, ya que son los principales responsables de crear valor a las diferentes organizaciones. A su vez, son la principal causa por la que las compañías puedan prosperar de forma adecuada en el mercado (Carr, 2018).

Existen algunas empresas donde la adquisición constante de clientes es la única manera de permanecer en el mercado. Para otras, es fundamental adquirir nuevos consumidores a la hora de lanzar nuevos productos al mercado, al ingresar en nuevos segmentos o al establecer innovaciones incrementales sobre productos ya existentes (Ang & Buttle, 2006).

Al mismo tiempo, conocer las necesidades del cliente es uno de los factores más importantes para el desarrollo económico de la misma empresa. La relevancia de estos es tan inmensa, que hay compañías que asignan departamentos dedicados exclusivamente a los clientes (Myftaraj & Nexhipi, 2014).

Uno de los mejores ejemplos que muestran la importancia de los clientes para el crecimiento de la empresa es el de Inditex, especialmente el caso de Zara, que se centró en innovar pensando únicamente en el cliente. Lo que hizo Amancio Ortega, el creador de esta gran compañía, fue preguntar e investigar completamente sobre las necesidades de los clientes. En sus primeras tiendas ordenó a sus trabajadores que anotaran todo lo que los clientes les habían preguntado. Observó que sus clientes pedían diferentes tipos de ropa. De esta manera, decidió imponer una nueva estrategia que se basaba en lanzar nuevas colecciones cada quince días en lugar de las dos colecciones que había anteriormente. Con esta estrategia logró adaptarse a las necesidades de sus clientes hasta convertir a Inditex en un éxito mundial (Salas i Martí, 2016).

Por otro lado, uno de los grandes retos de las organizaciones es intentar fidelizar a sus clientes para que sigan adquiriendo sus productos para poder mantenerlos a largo plazo (Foscht et al., 2009). En los últimos años la fidelización ha desarrollado un papel fundamental en las organizaciones, ya que se ha demostrado que construir vínculos con los consumidores favorece a una reducción de costes para la empresa y una mayor aceptación e incremento de ventas de los nuevos productos lanzados al mercado. Sin embargo, los consumidores actualmente son más exigentes debido a la gran cantidad de información que tienen al alcance. Buscan productos de alta calidad y económicos, que cumplan sus necesidades y les proporcionen una satisfacción absoluta al adquirirlos (Myftaraj & Nexhipi, 2014).

Según afirman Myftaraj & Nexhipi (2014), los economistas especifican que no es difícil obtener consumidores satisfechos, el gran reto consiste en fidelizar y cautivar a estos clientes. Para poder fidelizarlos es necesario conocer las necesidades personalizadas de los diferentes clientes. La lealtad del consumidor es el mayor logro para una empresa que quiere ser líder en el mercado (Myftaraj & Nexhipi, 2014).

Para conseguir esta fidelización, las organizaciones deben llevar a cabo una serie de estrategias para cautivar a dichos clientes. A continuación, se detallarán dos tipos de estrategias muy eficaces para fidelizar a los diferentes consumidores. Estas son la co-creación y la creación de una comunidad de clientes sólida y fiel a la empresa.

2.2.1. La estrategia de co-creación

En la actualidad, la tecnología ha dado la oportunidad a miles de usuarios a obtener acceso ilimitado a gran cantidad de información y ha favorecido a la comunicación entre usuarios y empresas. Dichas facilidades han fomentado la creación de lo que se conoce como empoderamiento de los clientes (Hoyer et al., 2010).

La co-creación se basa exactamente en este propósito, en empoderar al consumidor ofreciéndole la oportunidad de ser clave en el proceso de creación de valor para la empresa (Bolton & Saxena-Iyer, 2009).

Por otro lado, la co-creación es una estrategia creciente en el mercado y es cada vez más importante en el área de desarrollo de nuevos productos. Dicha estrategia da la oportunidad a los usuarios a proporcionar diferentes ideas para crear nuevos productos o servicios que satisfagan sus necesidades más específicas que aún no han sido satisfechas o que mejoren las ya existentes (Hoyer et al., 2010). Una buena detección de las necesidades del cliente puede ser clave para el lanzamiento de un producto exitoso. Del mismo modo, una mala identificación de estas puede provocar la no aceptación del producto por parte del mercado (Ogawa & Piller, 2006). Actualmente, con la llegada de Internet y de las redes sociales, existe una gran facilidad para que los diferentes usuarios puedan comunicar sus principales necesidades y deseos.

Según afirma Hoyer et al. (2010), la co-creación puede ser clave para las distintas etapas de la creación de un nuevo producto, tanto en la fase de ideación, en el desarrollo de productos, en la comercialización y en el post lanzamiento.

Esta estrategia no sirve únicamente para la creación de nuevos productos, también puede ser utilizada para que los mismos consumidores sean los que realicen la publicidad de un producto o servicio lanzado al mercado y poder darlo a conocer. Los primeros usuarios en adquirir el producto o servicio serán los responsables de transmitir sus primeras experiencias al comprarlo. En relación con los temas tratados anteriormente, sobre la clasificación de adopción de los productos tecnológicos por Everett Rogers y Geoffrey Moore, estos primeros en adoptar el producto serían los innovadores, que a su vez introducirán los nuevos productos tecnológicos a la sociedad vía Internet o a través de las redes sociales (Hoyer et al., 2010).

Las organizaciones que utilizan la estrategia de co-creación disponen de varias ventajas, como el aumento de su productividad y eficiencia, ya que reducen costes debido a que la aportación de los empleados puede ser sustituida por los propios consumidores. Por otro lado, esta estrategia favorece a que las empresas tengan un mayor conocimiento del comportamiento y de los deseos de sus consumidores y les permita adaptarse a las diferentes tendencias que se producen en el mercado para poder obtener una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones (He & Yan, 2014).

Actualmente la co-creación es utilizada cada vez más por diferentes organizaciones, como por ejemplo Nike, BMW, Starbucks, Coca-Cola, McDonald's, LEGO, Heineken o Domino's Pizza, que permitió a sus consumidores crear pizzas personalizadas con los ingredientes que más deseaban a través de su página web. De esta manera, la empresa ofreció una experiencia exclusiva a sus usuarios, que, a su vez, lograban satisfacer sus necesidades más específicas (He & Yan, 2014).

2.2.2. El valor de tener una comunidad de clientes sólida y fiel a la marca

Según afirman los académicos Carlson, Suter y Brown (2008), la estrategia de co-creación favorece a la interacción entre usuarios que a su vez fomenta la creación de una comunidad de clientes. El auge de las tecnologías y de las redes sociales también han beneficiado a la creación de estas comunidades de marca que desarrollan un papel fundamental para fidelizar a consumidores ya existentes y atraer a nuevos posibles clientes (Kietzmann et al., 2011).

Las comunidades de clientes o de marca son un conjunto de usuarios con gustos compartidos sobre una determinada marca en un entorno digital, como por ejemplo una red social, donde comparten contenido conjuntamente expresando sus experiencias o dudas sobre un producto o servicio concreto de dicha marca (Bagozzi & Dholakia, 2006). En estas comunidades los diferentes usuarios están altamente motivados y entusiasmados en compartir y debatir ideas

que ayudan a la empresa a mejorar sus productos o servicios y, en definitiva, favorece a la lealtad de dichos clientes con la marca (Anderson & Weitz, 1992). Además, en dichas comunidades las empresas pueden observar las percepciones que tienen sus consumidores con su marca e interactuar con ellos y resolver sus peticiones (Kaplan & Haenlein, 2010).

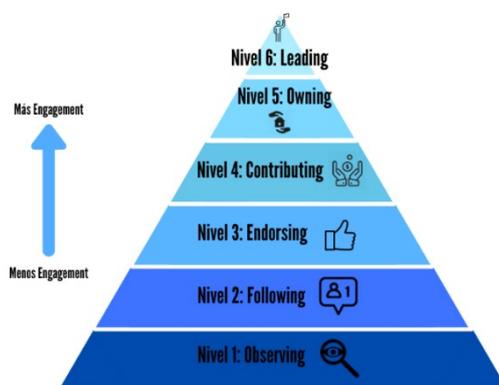
Por otro lado, la interacción en dicha comunidad favorece a la resolución de dudas sobre determinados productos o sobre la propia marca y fomenta el interés de nuevos usuarios debido a la gran información que presentan estas comunidades (McAlexander et al., 2002).

De esta manera, se crea un vínculo o triángulo entre cliente-marca-cliente que se considera el pilar fundamental de la existencia de dicha comunidad, que, a su vez, contribuye a mejorar la relación entre los clientes con la marca y las relaciones entre propios clientes (Luo et al., 2016).

Sin embargo, existe una forma de valorar el grado de satisfacción que tienen los usuarios con la empresa a través de Internet. Este concepto se llama *engagement*, y según los académicos Di Gangi & Wasko (2016), consiste en la interacción entre dos usuarios o entre un usuario y una organización en la red. Antiguamente el *engagement* era un concepto ampliamente asociado al grado de implicación y eficacia de los trabajadores respecto a sus puestos de trabajo (Truss et al., 2013). En cambio, actualmente, es un fenómeno común aplicado mayoritariamente en la interacción que tienen los usuarios en las redes sociales sobre un determinado contenido generado por otros usuarios o incluso realizado por una empresa (Di Gangi & Wasko, 2016).

Por lo que hace el *engagement* sobre compañías, la empresa Grassroots Solutions (2011), ha realizado un informe en el que establece una clasificación sobre el nivel de *engagement* de los usuarios con una empresa determinada, a través del nivel de interés, motivación e interacción que tienen respecto a ella. Establece dicha clasificación a partir de la siguiente pirámide.

Figura 5: Pirámide del engagement de Grassroots Solutions



Fuente: Elaboración propia a partir del artículo de Grassroots Solutions

Como podemos observar, la clasificación se establece a través de una pirámide dividida en 6 niveles que van de menor a mayor nivel de *engagement*. Los diferentes niveles que forman la pirámide son:

-Nivel 1: *Observing*. En este grado de la pirámide, los usuarios observan y se interesan por la organización. Por ejemplo, visualizan la página web de la empresa o las imágenes en las redes.

-Nivel 2: *Following*. En este nivel, los usuarios aumentan el grado de interés y siguen a la empresa.

-Nivel 3: *Endorsing*. En este grado de *engagement* los usuarios tienen un gran interés por la compañía y la ayudan a crecer en el mercado. Un ejemplo de este nivel es cuando los usuarios siguen o dan me gusta a las publicaciones de las redes sociales de la empresa. Por otro lado, algunos usuarios la apoyan económicamente.

-Nivel 4: *Contributing*. En este punto de la pirámide, los usuarios se sienten cercanos a la empresa e invierten gran cantidad de tiempo y dinero en la empresa, pero no asumen responsabilidades. En este nivel los usuarios comentan el contenido creado por la empresa y lo comparten.

-Nivel 5: *Owning*. Los usuarios están muy comprometidos con la misión y el éxito de la empresa. Asumen grandes responsabilidades en la empresa. Preguntan y se interesan por la compañía.

-Nivel 6: *Leading*. En este punto, los usuarios lideran la organización, aportando ideas, contenido y comparten plenamente los valores de la empresa. Además, crean contenido para la empresa.

2.3. Conclusiones del Marco Teórico

Teniendo en cuenta los diferentes artículos académicos consultados, se pueden establecer diversas conclusiones sobre los temas tratados.

El catedrático Steven Howards Hanks (1990) afirmó en uno de sus estudios, que las empresas presentan ciclos de vida similares, formados por determinadas fases que indican su participación en el mercado. Pese a que las diferentes fases varían según el autor, en este trabajo de investigación se tendrá en cuenta la clasificación del académico Kuang Cheng Wang (2005) que indicó que el ciclo de vida de las empresas está formado por la fase de nacimiento, la de supervivencia, la del éxito, la del declive y la de renovación.

Otro de los aspectos mencionados ha sido el ciclo de vida de adopción de la tecnología. Esta teoría fue introducida por el sociólogo Everett Rogers y consiste en valorar el grado de aceptación que tienen los diferentes grupos de adoptantes sobre el lanzamiento de un nuevo producto tecnológico al mercado. Para que un nuevo producto tenga éxito debe cruzar el abismo o *Chasm*, el punto que separa el mercado temprano de adoptantes con el mercado principal.

Por otro lado, se ha especificado que hay otros modelos que explican el fenómeno de la adopción de una tecnología en el mercado. Estas son la Curva-S de difusión de innovaciones y El Ciclo de Gartner Hype. Mientras que el ciclo de adopción de la tecnología se basa en la cantidad de adoptantes en el tiempo, la Curva-S muestra el rendimiento de la nueva innovación en el mercado. En cambio, el Ciclo Gartner Hype tienen en cuenta las expectativas que tienen estos grupos de adoptantes en el tiempo, respecto a una nueva innovación o tendencia tecnológica.

Sin embargo, existen numerosas ideas, productos, mensajes o empresas que alcanzan un punto de inflexión en un determinado momento y se convierten en auténticos fenómenos virales y comunes por todo el mundo. Este concepto recibe el nombre de punto clave, y fue introducido en el año 2000 por el economista Malcom Gladwell (2018) en su libro titulado *The Tipping Point*.

Para que una organización tenga éxito en el mercado debe tener una cartera de clientes satisfechos y fieles que deseen adquirir los productos propios de la empresa. Tal y como afirman Myftaraj & Nexhipi (2014), para poder conseguir la fidelización de los clientes, las empresas deben conocer sus necesidades más específicas y establecer estrategias que giren en torno a los consumidores. Uno de los casos citados que alcanzó el éxito al centrar su estrategia en conocer las necesidades más específicas de los usuarios es el caso Zara.

A su vez, se han presentado dos tipos de estrategias centradas en los clientes, la co-creación y la creación de una comunidad de clientes sólida y fiel a la empresa. Según Bolton & Saxena-Iyer (2009), la cocreación consiste en la acción de empoderar al cliente haciéndolo participe en la creación de valor de la empresa. Por otra parte, según afirman Bagozzi & Dholakia (2006), una comunidad de clientes es un conjunto de usuarios que comparten sus opiniones, experiencias o dudas sobre una determinada marca en un entorno digital.

Por último, se ha explicado la tabla del engagement, que sirve para medir el grado de implicación de los usuarios con una compañía, que tal y como afirman Di Gangi & Wasko (2016), consiste en la interacción que tienen los usuarios en las redes sociales sobre un determinado contenido generado por otros usuarios o por una empresa concreta.

3. Objetivos e hipótesis

3.1. Objetivos

El objetivo general de este trabajo de investigación es determinar el papel que tienen los clientes para el crecimiento de las empresas en el mercado.

Como se ha podido comprobar en la literatura, autores como Carr (2018) afirman que los clientes son una de las causas para que las empresas puedan crecer en el mercado. Por otro lado, otros autores como Myftaraj y Nexhipi (2014), mencionan que conocer las necesidades de los clientes es fundamental para el desarrollo económico de las empresas. Asimismo, afirman que un buen conocimiento de las necesidades de los clientes favorece a una reducción de costes para la empresa y a una mayor aceptación e incremento de ventas de los nuevos productos lanzados al mercado.

De esta manera, el objetivo de este estudio se analizará a partir del caso GoPro, que tal y como se ha explicado en la introducción, es la empresa líder de cámaras deportivas, que se caracteriza por el gran reconocimiento como marca, por la gran cantidad de seguidores que tiene en las redes y por la gran satisfacción de sus usuarios con la organización (Belvedere, 2014) (Méndez, 2017) (The Inside Line, 2018) (The Inside Line, 2019).

Por otro lado, teniendo en cuenta los elementos explicados en el marco teórico y aplicando estos conceptos a la empresa de estudio, se plantean una serie de objetivos más específicos vinculados al caso de estudio. Estos son:

a. Analizar la evolución de la empresa GoPro en el mercado a través de los distintos modelos existentes mencionados en el marco teórico.

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas desarrollan una serie de fases en el mercado desde que inician su actividad comercial en el nacimiento, hasta que desaparece en el declive o consiguen volver a ser competentes a través de una renovación. De esta manera, se analizarán las diferentes fases de GoPro en el mercado a través de sus ingresos anuales, y se determinará cuál fue el punto clave que llevó a la empresa al éxito. Además, al tratarse de una empresa tecnológica, se valorarán los diferentes ciclos de vida de adopción de tecnología mencionados anteriormente sobre sus productos lanzados al mercado.

b. Determinar las diferentes estrategias que ha realizado GoPro para conseguir ser la empresa líder de cámaras deportivas

Se analizarán las diferentes estrategias que ha desarrollado la empresa GoPro en el mercado, destacando principalmente las que se centran en sus clientes. A su vez, se determinará si GoPro ha elaborado las dos estrategias mencionadas en el marco teórico sobre la co-creación y la creación de una comunidad de clientes.

c. Valorar la relevancia de los clientes de GoPro para el crecimiento de la empresa

Se analizará la importancia que tienen los propios clientes de la organización, y se determinará si la creación del contenido que han generado sus usuarios han sido claves para el éxito de la empresa. Además, se examinará a determinados clientes según su grado de adopción de la tecnología GoPro y se valorará si son fieles a la empresa, si suben constantemente contenido generado con una cámara GoPro a sus redes sociales y el motivo de por qué comparten ese contenido. De esta manera se podrá observar si los clientes han sido la clave del crecimiento de la empresa en el mercado, como en el caso visto en el marco teórico de Zara, que mencionaba Xavier Salas i Martí sobre la importancia de conocer las necesidades de los clientes y como fueron la clave del éxito de la empresa.

3.2. Pregunta de investigación

Como objeto de estudio se presenta la siguiente pregunta de investigación que gira en torno a los objetivos previamente mencionados:

¿Los clientes de GoPro han sido un factor relevante para el crecimiento de la empresa GoPro en el mercado?

Se plantea esta pregunta de investigación debido a lo que se ha visto en la literatura, ya que se ha podido comprobar la gran importancia de los clientes para el crecimiento de la empresa.

Por esta razón, y teniendo en cuenta la empresa GoPro como objeto de estudio, se pretenderá responder a esta pregunta valorando el papel de los clientes para el crecimiento de la empresa y las diferentes estrategias que ha desarrollado la empresa en el mercado.

3.3. Formulación de las hipótesis planteadas

Teniendo en cuenta los objetivos y la pregunta de investigación, se ha establecido tres hipótesis:

H1. GoPro presenta los distintos modelos existentes mencionados en el marco teórico.

Tal y como se ha podido observar en el marco teórico, las empresas presentan una serie de ciclos en el mercado. Esta hipótesis pretende verificar si la empresa GoPro presenta los ciclos mencionados en el marco teórico. De esta manera, se analizará la evolución de la empresa y se determinará si GoPro presenta el ciclo de vida mencionado por Kung Cheng Wang, el Ciclo de Adopción de la tecnología, la Curva-S de difusión de innovaciones y el Ciclo de Gartner Hype.

H2. Los clientes de GoPro se sienten parte de la empresa a través de su contenido

Con el planteamiento de esta hipótesis se pretende verificar si los usuarios de GoPro se sienten plenamente identificados con la empresa y si el contenido que crean favorece al crecimiento de GoPro. Esta hipótesis pretende verificar lo que se ha mencionado en el marco teórico sobre si las estrategias lanzadas por la organización, basadas en los usuarios, han favorecido a la conexión entre empresa y clientes. Para valorar si los usuarios se sienten parte de la empresa a través de su contenido se tendrá en cuenta el grado de implicación que tienen los usuarios con la organización. Para valorarlo, se analizarán a algunos usuarios de GoPro a través del nivel de compromiso que tienen con la empresa, es decir, se tendrá en cuenta la pirámide del *engagement* previamente mencionada en el marco teórico. A partir de este análisis, se podrá comprobar qué lugar ocupan la mayoría de los usuarios de GoPro en dicha pirámide.

H3. La empresa GoPro ha priorizado las estrategias centradas en sus usuarios para potenciar su crecimiento.

Esta hipótesis planteada pretende analizar las diferentes estrategias centradas en los usuarios que ha desarrollado la empresa. Tal y como se ha mencionado en la introducción, la empresa GoPro ha elaborado estrategias centradas en sus usuarios. Como por ejemplo la creación de una comunidad o el *GoPro Awards*, que serán explicadas posteriormente en los resultados. Así pues, se pretende contrastar esta hipótesis con la información del total de las estrategias que ha lanzado la empresa en el mercado y con expertos y conocedores de GoPro. De esta manera, con el planteamiento de esta hipótesis se pretende valorar si la empresa ha priorizado las acciones centradas en sus usuarios respecto a otras estrategias para poder crecer en el mercado.

4. Metodología

Para poder cumplir los objetivos y responder la pregunta de investigación, se analizarán las hipótesis individualmente, ya que cada una se podrán aceptar o rechazar a través de diferentes técnicas. Esta estrategia se denomina triangulación metodológica, y consiste en analizar un mismo fenómeno a través de diversas perspectivas y diferentes técnicas de recopilación de datos para poder obtener resultados más sólidos y contrastados. La triangulación es una combinación metodológica ampliamente usada en artículos académicos (Decrop, 1999). Este conjunto de técnicas también son muy usadas en el campo de las ciencias sociales (Mejía Navarrete, 2000). Así pues, a continuación, se detallarán las técnicas que se han utilizado para obtener los resultados.

4.1. Recopilación y tratamiento de datos a través de las diferentes técnicas usadas

4.1.1. Análisis de fuentes de información

Recopilación de datos:

Para poder obtener los resultados, primero de todo se realizará la técnica de recopilación de datos a través de fuentes secundarias y se analizarán los ingresos de la empresa, el año que lanzaron sus productos y las estrategias principales de GoPro. Los datos se consultarán en las siguientes fuentes:

-MacroTrends (2020) – GoPro Financial Statements 2005-2020. Para consultar los ingresos anuales de la empresa desde su inicio (2005) a la actualidad (2020). Las tablas con las cuentas anuales pueden ser visualizadas en el Anexo* de este trabajo de investigación.

-Timetoast Timeline Maker (2018) – The History of GoPro. Para determinar a partir de una línea del tiempo, en que año lanzaron las nuevas cámaras al mercado.

-The Inside Line (2021). El diario online de la página web de GoPro que muestra todas las noticias de la marca. En él se consultarán las estrategias de la empresa, los eventos y las nuevas cámaras que se lanzaron.

Analizar la empresa a través de sus ingresos es un gran indicador para medir la evolución que tiene en el mercado y poder ver las diferentes fases de crecimiento. Los autores Abul B. Rahman y Herbert Sherman (2019) también analizaron los ingresos de GoPro de 2012 a 2016 y determinaron que durante este periodo la organización tenía pérdidas debido a una mala ejecución de las estrategias.

Tratamiento de datos:

La información en la búsqueda de fuentes secundarias sobre los ingresos de GoPro, permitirán responder a la primera hipótesis sobre si la empresa ha desarrollado los diferentes modelos existentes explicados en el marco teórico: el ciclo de vida presentado por Kuang Cheng Wang (2005), los diferentes ciclos de adopción de tecnología, la Curva-S de difusión de innovaciones y el ciclo de Gartner Hype.

Por otro lado, se analizarán las diferentes estrategias que ha realizado la organización para determinar si han tenido incidencia en la evolución de la empresa en el mercado.

En cuanto al análisis de resultados, se desarrollarán métodos de análisis de contenido y se presentará los datos a través de gráficos o tablas resumen que indiquen la evolución de la empresa GoPro a través de los ingresos y la escala temporal de los sucesos.

4.1.2. Encuesta a usuarios de GoPro**Recopilación de datos:**

Seguidamente, se realizará una encuesta a los usuarios que siguen a GoPro España en Instagram, para poder determinar el grado de implicación que tienen con la empresa. La encuesta puede ser visualizada en el Anexo* de este estudio.

La encuesta se realizará a usuarios que siguen al perfil oficial de GoPro, ya que Instagram es la red social oficial de GoPro con más seguidores. GoPro tiene un total de 17,7 millones.

En este estudio, para acotarlo, se hará a nivel nacional, donde se analizarán a los seguidores de Instagram de GoPro España, que son un total de 176 mil usuarios. Por lo tanto, la población de estudio en este caso serían los 176 mil usuarios que siguen a la empresa GoPro España.

Las variables que se analizarán en la encuesta serán su sexo, la edad, la comunidad autónoma española en la que residen, el tiempo que llevan siguiendo a la empresa, si disponen de una cámara GoPro, si es así, cuál fue la primera que compraron, si crean y publican contenido creado con una GoPro, si tienen otras cámaras deportivas y el grado de implicación que tienen con la empresa.

El tamaño de la muestra ha sido calculado a través de la página web de SurveyMonkey, con un 95% de confianza y un margen de error del 5%. Al tratarse de una población objetivo de más de 100.000 unidades es considerada una muestra infinita y la cantidad de encuestas a realizar para

que sea representativa, teniendo en cuenta un 95% de confianza y un 5% de margen de error es de 385.

Por lo que hace el muestreo, será probabilístico y aleatorio simple, ya que se seleccionarán a 385 usuarios al azar que sigan a GoPro España y todos tendrán la misma probabilidad de ser encuestados. La encuesta se enviará a través de Instagram, donde se seleccionarán aleatoriamente a seguidores que sigan a GoPro España en Instagram y se les preguntará si residen en España. Al tratarse de un perfil oficial de GoPro habrá seguidores que serán de otros países. Estos serán descartados y se seleccionarán únicamente a los españoles para acotar el trabajo y determinar el comportamiento de los usuarios españoles que siguen a GoPro. Dicha encuesta podrá ser visualizada en el Anexo del trabajo*.

Una de las mejores maneras de conocer a gran parte de los usuarios y su grado de implicación con la empresa es a través de una encuesta. Paul M. Di Gangi & Molly Wasko (2016) realizaron una encuesta para valorar el nivel de *engagement* y la experiencia que tenían los usuarios en las redes sociales. En este trabajo de investigación se desea analizar una visión similar de cómo se sienten los usuarios de GoPro que residen en España con la empresa.

Tratamiento de datos:

En la encuesta se analizarán tanto variables cualitativas como cuantitativas. De esta manera, se realizará un análisis descriptivo, donde se presentará toda la información obtenida sobre la encuesta a través de tablas resumen, de gráficos por sectores y, por último, a través de la creación de la pirámide del *engagement* presentada en el marco teórico. Esto nos permitirá observar qué lugar de la pirámide ocupan mayormente los seguidores de GoPro España en Instagram. Es decir, cuál es el grado de implicación que tienen los usuarios con GoPro.

Para poder realizar esta pirámide mencionada, se les preguntará cuál es el grado de implicación que tienen con la empresa en Instagram. Específicamente, en la pregunta número 10 de la encuesta, se les preguntará si únicamente siguen a GoPro en sus redes sociales, si suelen dar me gusta a sus fotos, si aparte de lo mencionado, suelen comentar y compartir las fotos que publica la empresa que más les gustan, o si además de lo mencionado, también crean contenido con sus cámaras GoPro y lo comparten en las redes etiquetando a la empresa.

De esta manera, a través de esta técnica se podrá contrastar la segunda hipótesis planteada sobre si los clientes de GoPro se sienten parte de la empresa a través del contenido que crean.

4.1.3. Entrevistas a antiguos trabajadores de GoPro

Recopilación de datos:

Las técnicas que se utilizarán para la recogida de datos serán entrevistas en profundidad a los siguientes antiguos trabajadores de GoPro Europa:

Nombre del trabajador/a	Duración en la empresa	Funciones
Cira Ucelay	3 años	Producción y coordinación de medios de comunicación de GoPro
Martí Pérez	2 años	Departamento de Marketing de GoPro
Armand Pérez	8 meses	Edición de videos y contenidos publicados en las páginas oficiales de GoPro
Dani Sobrino	10 meses	Analizar el retorno de deportistas patrocinados por GoPro

Fuente: Elaboración propia sobre los antiguos trabajadores de GoPro a entrevistar

Para la realización de la entrevista se tendrá en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de la empresa y en las encuestas realizadas a los seguidores de GoPro. De esta manera, una vez recopilada la información se dialogarán y se debatirán los resultados obtenidos con expertos y grandes conocedores de la empresa GoPro.

De esta manera, previamente se habrá analizado en detalle el crecimiento de GoPro en el mercado, a través de sus etapas, la importancia que han tenido los usuarios para el crecimiento de la organización, y el grado de implicación que tienen con la empresa. Una vez obtenidos los resultados, se contrastarán para verificarlos y reforzarlos a través de estos expertos. Por otra parte, se realizará la entrevista cualitativa a estos antiguos trabajadores de GoPro para verificar si dentro de la empresa se han priorizado las estrategias centradas en los clientes para poder crecer en el mercado.

Por lo tanto, con esta técnica se obtendrá metodología cualitativa, y se realizará una entrevista en profundidad semiestructurada, ya que se dispondrá de un guion sobre los temas a tratar, pero el entrevistado tendrá libertad absoluta para introducir diferentes temas.

Por otro lado, se plantearán preguntas aclaratorias, para informar sobre el tema que se está analizando, y preguntas de sondeo para obtener una reflexión profunda sobre el tema de estudio. Dichas entrevistas se realizarán a través de plataformas de videotelefonía, por medio de *Zoom* y *Google Meet*. Las 4 entrevistas a antiguos trabajadores de GoPro podrán ser visualizadas en el Anexo* de este trabajo de investigación.

Las personas que mejor conocen la empresa son los trabajadores, de esta manera, hacerles una entrevista en profundidad permite obtener gran parte de la información que no se puede encontrar en Internet. Tienen experiencia y son grandes conocedores de la marca. Por lo tanto, su información será clave.

Uno de los estudios en los que me he basado para realizar esta técnica, es el artículo de Holger Sievert & Christina Scholz (2017) donde analizaron a más de 500 empleados alemanes para determinar el efecto que tienen las redes sociales de la empresa para el compromiso de los trabajadores. De estos trabajadores, 10 de ellos fueron citados para entrevistarlos en profundidad y poder obtener datos cualitativos.

Tratamiento de datos:

Las entrevistas a antiguos trabajadores permitirán contrastar la tercera hipótesis y justificar si se priorizaron las acciones con los usuarios por encima de otras para potenciar el crecimiento de la empresa y valorar qué estrategias tuvieron más éxito y repercusión en el mercado.

Respecto a las técnicas que se utilizarán en las entrevistas, se realizará un análisis descriptivo a través de la técnica de condensación del significado, donde se realizarán diferentes tablas explicativas con los temas más importantes tratados en la entrevista. Además, se realizará una categorización sobre las palabras claves más repetidas durante la ejecución de la entrevista.

Por último, se realizará un análisis narrativo para valorar y contrastar la información recibida por parte de los encuestados, que, a su vez, permitirán responder a la pregunta de investigación y aceptar o rechazar la tercera hipótesis. De esta manera, los datos obtenidos para responder la primera hipótesis se validarán a través de la triangulación, ya que se contrastará la información encontrada en Internet con los trabajadores de la empresa.

4.2. Tabla resumen de la metodología que se aplicará

	Técnica de Análisis	Población de estudio	Variables para analizar	Análisis de datos	Presentación de resultados
H1	Análisis de fuentes de información	Empresa GoPro	Ingresos anuales de GoPro	Análisis de contenido	Gráficos y explicación de los resultados encontrados
			Productos lanzados por la empresa		
			Estrategias de la organización		
H2	Encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram	176 mil usuarios que siguen a GoPro España en Instagram	El sexo	Análisis descriptivo	Tablas Resumen
			La edad		Gráficos por sectores
			La comunidad autónoma en la que residen		
			Tiempo que siguen a GoPro		Pirámide del engagement sobre su implicación con la empresa
			Si disponen de alguna cámara GoPro		
			Si tienen cámaras deportivas de otras marcas		
H3	Entrevista en profundidad a 4 antiguos trabajadores de GoPro	Expertos y conocedores de la empresa GoPro	Su grado de implicación con la empresa	Análisis descriptivo: Técnica de condensación del significado Técnica de categorización sobre palabras clave	A través de Tablas Resumen junto a la descripción de los temas tratados más importantes
			Las estrategias centradas en los clientes que han elaborado		
			La importancia de los clientes para la empresa		
			El éxito de estas estrategias para la evolución de la empresa		
			Las estrategias con más éxito		

Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología explicada

5. Resultados

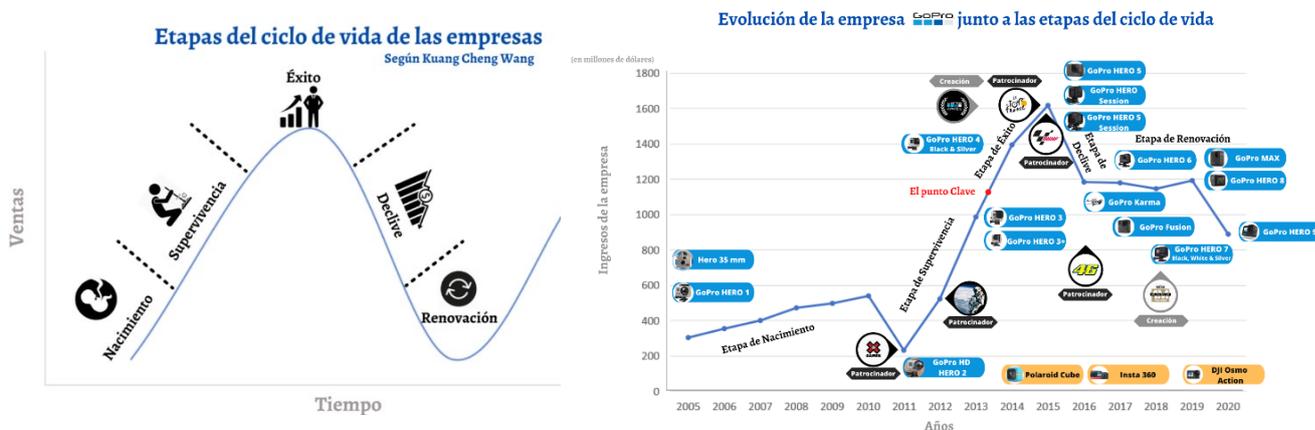
Para la realización de los resultados de este trabajo de investigación se tendrán en cuenta los diferentes procedimientos explicados en la metodología donde se analizarán las tres hipótesis individualmente, debido a que pese a estar relacionadas, cada una se contrastará con una técnica diferente. De esta manera, a continuación, se plantean los resultados obtenidos para poder contrastar las diferentes hipótesis, teniendo en cuenta tres ejes principales: la relación entre GoPro y los modelos existentes sobre la evolución de las empresas en el mercado, la relación de los usuarios con la marca GoPro y las estrategias realizadas por la empresa GoPro con relación a sus usuarios.

5.1. La relación entre GoPro y los modelos de empresas existentes

Los resultados de este apartado se analizarán a través de una comparativa sobre los ingresos anuales de GoPro con los modelos económicos explicados en el marco teórico. Esto nos permitirá comprobar si la empresa a través de sus ingresos muestra una evolución en el mercado parecida a la planteada en los modelos económicos del marco teórico.

La información adquirida para explicar la evolución de la empresa en el mercado se ha obtenido a través de los ingresos anuales de GoPro, a través del lanzamiento de los productos de la empresa y los eventos con más éxito para la organización.

Figura 6: Comparativa de las etapas del ciclo de vida de las empresas según Kuang Cheng Wang con las etapas de la empresa GoPro en el mercado a través de sus ingresos, lanzamiento de productos y eventos principales



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del artículo de Wang y de MarcoTrends (2020) sobre los ingresos de GoPro y la página web oficial de GoPro (2020) sobre las cuentas anuales.

Como podemos observar en el gráfico de la izquierda, el autor Kuang Cheng Wang (2005) representa la evolución de las empresas en el mercado a través de 5 fases. Estas son el nacimiento; que es el primer contacto de la empresa con el mercado, la etapa de supervivencia; que consiste en la elaboración de estrategias para permanecer en el mercado, la etapa de éxito; que se consigue cuando la empresa maximiza sus beneficios y se convierte en efectiva y competente, la fase de declive; que aparece cuando las empresas pierden efectividad y empiezan a reducir sus beneficios, y la fase de renovación; que consiste en el lanzamiento de nuevas estrategias para poder seguir creciendo en el mercado.

Por otro lado, el gráfico de la derecha muestra la evolución de la empresa GoPro en el mercado. Dicho gráfico ha sido creado a través de la investigación sobre los ingresos anuales de la organización, junto con el lanzamiento de los productos de la empresa y la búsqueda de los eventos y estrategias que más impacto han tenido en GoPro.

Si comparamos el primer gráfico con la evolución de los ingresos anuales de la empresa GoPro, podemos observar que la forma de la curva de la evolución es parecida, y existe una cierta similitud entre ambos gráficos.

En el inicio del gráfico se puede observar la **etapa de nacimiento** en la que se lanzaron las dos primeras GoPro al mercado. Estas cámaras fueron la Hero 35 mm y la GoPro Hero 1 (Mac, 2014). Ambas tuvieron una gran aceptación en el mercado e impulsaron el crecimiento de la empresa hasta ingresar más de 500 millones de dólares en solo 6 años (MacroTrends, 2020).

El comienzo de la estrategia de la organización para entrar en el mercado se basó en los desplazamientos de Nick Woodman a las competiciones más importantes de surf de todo el país. Primeramente, la cámara se vendía al mercado como un accesorio para surfistas. Seguidamente tanto él como su esposa decidieron adentrarse al mundo de los deportes extremos, y recorrieron todo el país en búsqueda de ferias de esta temática (Mac, 2014).

Sin embargo, una de las claves de la viralización de la marca, en esta fase, fue el gran impacto de las redes sociales, ya que desde primer momento la empresa fomentó a sus usuarios el hecho de compartir el contenido que crean en sus redes favoritas. (Mac, 2014).

La empresa siguió creciendo hasta 2011, que presentó por primera vez en su historia una reducción de sus ingresos respecto al año anterior. Analizando las posibles pérdidas que podría sufrir la empresa en 2011, el 24 de octubre de ese mismo año la empresa lanzó al mercado la

GoPro Hero 2, una cámara digital en HD, con conexión Wi-Fi y con la posibilidad de transmitir en directo. (The Inside Line, 2011).

Otra de las estrategias que elaboró la empresa en 2011 para volver a crecer, fue el acuerdo comercial con los *X Games* para ser el patrocinador principal y acuerdos con deportistas de élite. Este hecho fortaleció el vínculo entre las cámaras GoPro y los deportes extremos (Recio, 2017).

Pese a que los resultados del 2011 fueron desfavorables, el patrocinio con los *X Games* y el lanzamiento de la nueva cámara tuvieron gran repercusión para los amantes de los deportes extremos, y favorecieron al crecimiento de los ingresos, superando nuevamente los 500 millones de dólares en 2012. La empresa se encontraba en la **fase de supervivencia**, ya que había superado las adversidades y estaba volviendo a tener aceptación en el mercado.

No obstante, uno de los eventos que más trascendencia tuvo para la empresa fue el patrocinio de GoPro junto con Red Bull en el Red Bull Stratos que tuvo lugar el 14 de octubre de 2012. Este evento consistió en el lanzamiento del paracaidista Felix Baumgartner desde la estratosfera a una altura superior a los 39.000 metros, un desafío histórico que nunca se había realizado y que batió diversos récords (Reinhard et al., 2016).

Gracias a la visibilidad del evento y al lanzamiento de la nueva GoPro HERO 3, la empresa recibió un crecimiento del 50% de los ingresos en 2013, en comparación con el año anterior (MacroTrends, 2020). A este hecho se sumó la popularidad de las redes sociales, donde cada vez más usuarios compartían contenido creado con una GoPro.

La organización consiguió **el punto clave** a finales de 2013 y principios de 2014, ya que la serie de acontecimientos que vivió la empresa desataron un punto de inflexión donde la marca GoPro fue viralizada y conocida casi por todo el mundo, favoreciendo de esta manera al crecimiento de sus ingresos. Sus principales conectores fueron los patrocinadores e influencias del mundo del deporte que colaboraban con la empresa y mostraban sus productos a través de las redes, como el caso de Valentino Rossi (Recio, 2017).

Entre 2013 y 2015 la organización alcanzó la **etapa del éxito**. Debido al pedido que estaba viviendo el negocio, en 2014 lanzaron al mercado una de las cámaras que más repercusión ha tenido por parte de sus clientes, la GoPro HERO 4. Sin embargo, el año que más ingresos ha recibido la empresa en toda su historia fue en 2015, superando los 1.600 millones de dólares.

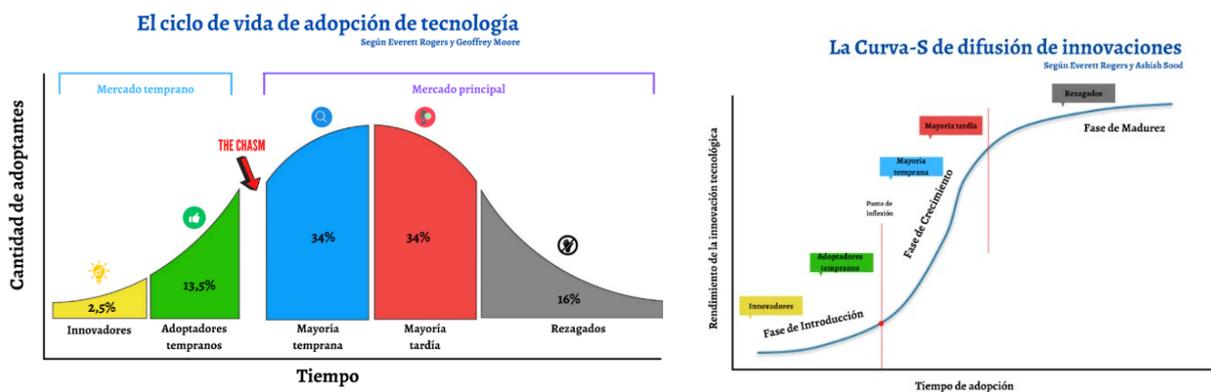
En esta etapa la empresa realizó diversos acuerdos comerciales con eventos deportivos como el Tour de Francia o con Moto GP. Sin embargo, una de las estrategias claves para la empresa fue la creación del *GoPro Awards*, que consistía en recompensar a los usuarios que compartieran videos e imágenes realizadas con una GoPro a través de premios monetarios, descuentos o la oportunidad de aparecer en las redes sociales oficiales de la marca. Fue una estrategia de co-creación, ya que los usuarios eran los responsables de generar el contenido que posteriormente sería usado para promocionar las cámaras (The Inside Line, 2020).

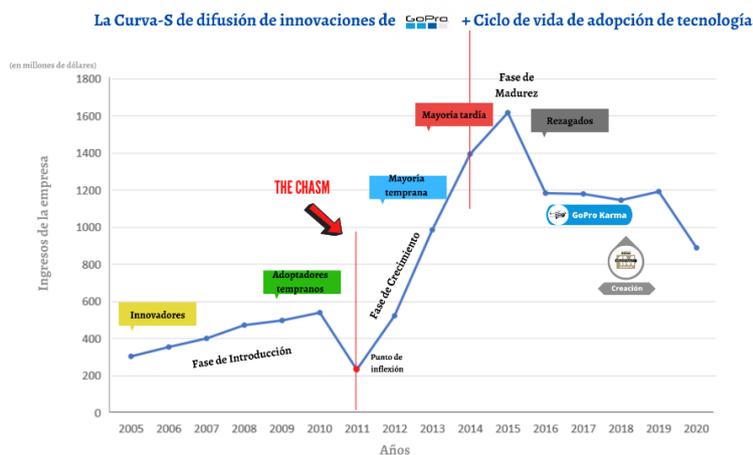
A pesar de que en los últimos 4 años los beneficios iban incrementando anualmente, en 2016 GoPro entró en la **fase de declive** y sus ingresos se redujeron un 27% por diversas causas (MacroTrends, 2020). Uno de los principales motivos de la reducción de las ganancias fue la aparición de competidores.

Para volver a crecer en el mercado, la empresa decidió establecer nuevas estrategias, es decir, entró en la **etapa de renovación** para intentar recuperarse.

Por lo tanto, para recuperarse y seguir creciendo en el mercado, la empresa siguió desarrollando nuevas innovaciones tecnológicas a través de cámaras completamente mejoradas. Además, la organización decidió establecer un evento nuevo llamado *GoPro Million Dollar Challenge*, que consistía en que los usuarios de GoPro compartieran sus mejores videos realizados con la nueva cámara GoPro del mercado. Los mejores seleccionados, recibirán un millón de dólares repartidos entre el total de ganadores (The Inside Line, 2018). Este evento tuvo un gran éxito para la empresa y ha sido repetido año tras año con el lanzamiento de las nuevas cámaras al mercado.

Figura 7: Comparativa entre el ciclo de vida de adopción de tecnología y la Curva-S de difusión de innovaciones con la evolución de los ingresos anuales de GoPro





Fuente: Elaboración propia a partir de la información del artículo de Everett Rogers (1962), Ashish Sood (2013) y de MarcoTrends (2020) sobre los ingresos de GoPro.

Tal y como se ha explicado en el marco teórico, en el primer gráfico encontramos el ciclo de adopción de tecnología, que fue presentado por el sociólogo Everett Rogers (1962), y explica que cuando una nueva innovación es lanzada en el mercado, hay una serie de grupos de personas que adoptarán dicha innovación en un periodo diferente. También se ha explicado el concepto de Chasm o abismo que fue presentado por Geoffrey Moore, y muestra la separación entre el mercado temprano y el mercado principal. Es aquel punto difícil de cruzar por las nuevas innovaciones lanzadas al mercado, pero una vez se ha logrado superar, la innovación se convierte en algo común y adquirido por gran parte del mercado principal.

Por otro lado, tenemos el segundo gráfico, que indica la Curva-S de difusión de innovaciones presentada por Ashish Sood (2013). Dicha curva explica la evolución que tiene una innovación en el mercado a través de 3 fases: la introducción, la fase de crecimiento y la fase de madurez.

Por último, en la figura 10 encontramos los ingresos anuales de la empresa GoPro y la evolución de la empresa en el mercado. Como podemos observar, la empresa presenta una evolución similar a la curva-S de difusiones de innovaciones con 3 fases claramente marcadas. A su vez, se representan en cada una de estas fases los diferentes grupos de adopción de tecnología.

En la fase de **introducción**, donde la innovación avanza lentamente, encontramos primero de todo el grupo de adoptantes de los innovadores, y seguidamente los adoptadores tempranos. Este grupo se caracteriza por aquellas personas curiosas y entusiasmadas por adquirir las nuevas innovaciones tecnológicas lanzadas al mercado. En el caso de GoPro, el grupo de los innovadores y de los adoptadores tempranos estaba formado por aquellas personas entusiastas por los deportes, y con un gran interés por aquella nueva tecnología fotográfica, que permitía

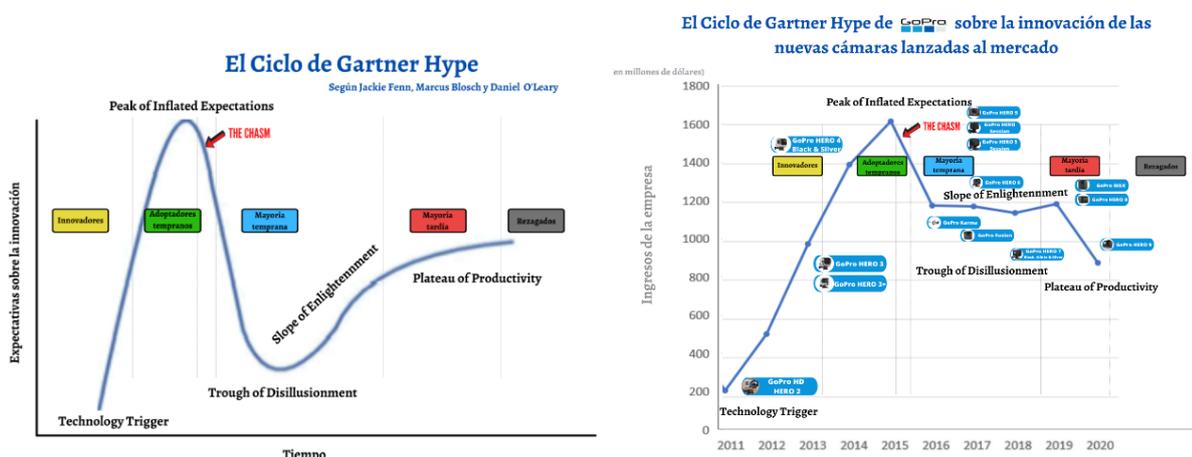
incorporar estas nuevas cámaras en distintas partes del cuerpo, para grabar planos únicos y diferentes a lo habitual. Esta fase tuvo lugar en GoPro entre los años 2005 y 2010.

Seguidamente, sobre el año 2011, encontramos el **abismo**, que es aquel momento donde se determina si la innovación tiene éxito y si pasa al siguiente nivel de adopción. En el caso de GoPro, la innovación por estas nuevas cámaras deportivas tuvo un gran éxito, debido principalmente a la gran difusión de la empresa a través de las redes sociales. Fue una de las claves para que la empresa pasara a ser conocida por todo el mundo. Es decir, la organización aprovechó el boom de las redes sociales para establecer estrategias centradas en que los usuarios compartieran en sus redes sociales, contenido generado con sus cámaras GoPro y etiquetaran a la empresa. Fue una de las principales causas de que la empresa lograra sobrepasar el abismo, y la innovación de las nuevas cámaras entrara en una fase de **crecimiento** continuo que se inició en 2011 hasta 2014. Dicha fase se caracterizó por la colaboración con otras marcas y otros eventos deportivos que dieron a conocer aún más a la empresa. En esta fase, la tecnología fue adquirida primeramente por la mayoría temprana, que se caracterizaba por aquellos usuarios que buscaban que el producto de la empresa fuera útil y práctico. A finales de esta fase, y cuando esta tecnología ya fue adquirida por gran parte del mercado, fue adoptada por la mayoría tardía.

Finalmente, en el 2014, la empresa GoPro entró en la fase de **madurez**, donde la tecnología GoPro alcanzó su máximo crecimiento y se vio obligada a cambiar su estrategia para volver a ser competitiva en el mercado. En este punto se encuentra el grupo de los rezagados, que son difíciles de persuadir y muchas veces no acaban adquiriendo dicha innovación. Como podemos observar en el gráfico, a partir de esa fase los ingresos de la empresa fueron disminuyendo, y la organización se vio obligada a diseñar nuevas estrategias para permanecer en el mercado. Una vez en declive, la empresa intentó penetrar en el mercado de los drones, pero fue un fracaso absoluto, ya que algunos de los drones que diseñaron presentaban muchos problemas técnicos y fueron retirados del mercado (Rahman & Sherman, 2019).

Una de las estrategias que tuvo éxito para la empresa y produjo un incremento en los ingresos anuales en 2019 fue elaborar el ya mencionado evento del GoPro *Million Dollar Challenge*, que sirvió para hacer partícipes a los propios clientes de GoPro y ser los autores principales de la publicidad de las nuevas cámaras lanzadas al mercado, una estrategia claramente de co-creación.

Figura 8: Comparación del Ciclo de Gartner Hype con el mismo ciclo de la empresa GoPro elaborado a través de los ingresos



Elaboración propia a través de los artículos explicados en el marco teórico de los autores Jackie Fenn, Marcus Bloesch y Daniel O'Leary, y de MarcoTrends (2020) sobre los ingresos de GoPro.

Como se ha comentado en el marco teórico, el Ciclo de Gartner Hype explica la posición que ocupa una nueva tecnología lanzada en el mercado. Es decir, explica el recorrido que recorre una nueva tecnología lanzada al mercado con relación al tiempo que tardan en adoptarla los usuarios. Según los autores Jackie Fenn, Marcus Bloesch y Daniel O'Leary, este ciclo consta de 5 etapas: Technology Trigger (Lanzamiento de la Tecnología), Peak of Inflated Expectations (Pico de expectativas sobredimensionadas), Trough of Disillusionment (Abismo de Desilusión), Slope of Enlightenment (Rampa de Consolidación) y Plateau of Productivity (Meseta de productividad).

Si comparamos el primer gráfico con el segundo que muestra la evolución de los ingresos de la empresa GoPro a partir del 2011 cuando la empresa lanzó una nueva tecnología al mercado, podemos observar que presentan una curva parecida.

La innovación que lanzó la empresa GoPro al mercado en 2011 fue la GoPro HD Hero 2, una nueva cámara digital con la posibilidad de grabar en HD, con conexión Wi-Fi, y con la posibilidad de retransmitir en directo. Fue una innovación incremental que mejoró de forma significativa las características que presentaban las cámaras GoPro anteriormente.

Teniendo en cuenta las diferentes fases previamente mencionadas, podemos afirmar que la fase de **Technology Trigger** da inicio en 2011, y son el grupo de los innovadores los que adoptan primeramente esta nueva tecnología. Dentro de este grupo destacan los grandes amantes y atletas de los deportes extremos que fueron promoviendo los beneficios de esta cámara.

Una vez el mercado es conocedor de los grandes beneficios que aportan la adquisición de este producto, esta innovación entra en la fase de **Peak of Inflated Expectations**, donde los usuarios tienen un exceso de entusiasmo por esta tecnología y una proyección sobredimensionada sobre las expectativas y lo que realmente ofrece el producto.

Una vez la curva ha llegado a este punto, aparece la fase de **Trough of Disillusionment** donde el interés por esta innovación desaparece, ya que esta tecnología no ha sabido satisfacer todas las expectativas de los usuarios. En el caso de GoPro, dicha tecnología entra en esta fase sobre el 2016 y los ingresos de la empresa caen en picado. Además, en ese año la GoPro lanza una nueva tecnología como son los drones, pero esta estrategia no tiene éxito debido a que el producto presenta diversos fallos de calidad y se ven obligados a retirarlo del mercado.

Por esta razón, GoPro sigue apostando por la innovación en las cámaras deportivas y lanza la GoPro Fusion; que permite grabar en 360 grados, y la GoPro Hero 6; que incorpora la grabación en 4k. Esto provoca que la innovación entre en la fase de **Slope of Enlightenment**, donde gracias al trabajo duro de la empresa por elaborar nuevas estrategias y productos teniendo en cuenta las necesidades principales de los clientes y ofreciendo nuevos beneficios al adquirir el producto provoca que los ingresos aumenten lentamente y se cree una curva ascendente sobre las expectativas de los usuarios respecto la nueva innovación.

Por último, entre 2018 y 2019 la innovación de las cámaras GoPro entra en la fase de **Plateau of Productivity** donde los usuarios reconocen los beneficios que aportan adquirir estas cámaras y los ingresos de la empresa vuelven a crecer lentamente. A pesar de esto, en 2020 GoPro sufre una caída en sus ingresos producida principalmente por la inesperada pandemia del Covid-19 y la incapacidad de viajar. Al tratarse de un producto asociado con el viaje y las vacaciones, se vio drásticamente afectado en las ventas de la última GoPro del mercado.

5.2. La relación de los usuarios con la marca GoPro

En esta ocasión, se analizará la segunda hipótesis planteada que plantea si los usuarios se sienten partícipes de la empresa a través del contenido que crean. Para obtener los resultados, se ha realizado una entrevista a seguidores de GoPro España en Instagram que residen actualmente en España. Estos resultados serán explicados a continuación a través de un análisis descriptivo, con tablas y gráficos que expliquen las diferentes variables planteadas en la encuesta. Finalmente, se acabará con la representación de la pirámide del *engagement* para determinar en qué posición se encuentran los usuarios con la empresa GoPro.

5.2.1. Análisis descriptivo

Pese a haber planteado un tamaño de la muestra de 385, el número de respuestas válidas obtenidas ha sido de 202 usuarios. Por lo tanto, las conclusiones se realizarán analizando estos usuarios en específico y no se generalizarán las respuestas con todos los seguidores de GoPro España en Instagram.

Figura 9: Género de los encuestados

	Edad media
Mujeres	25,63
Hombres	26,63
Total	26,24

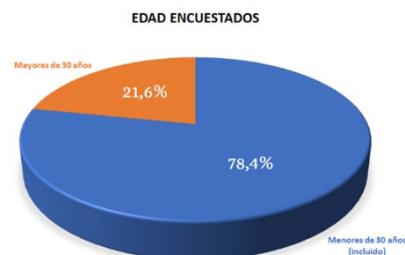
Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram

Como se puede observar en esta tabla resumen, el 60% de los encuestados son hombres, en comparación con un 39% de mujeres.

Figura 10: Edad de los encuestados

Año de nacimiento	Frecuencia	Porcentaje
2003-1997	108	53%
1996-1991	50	25%
1990-1985	27	13%
1984-1980	9	4%
1979-1973	5	2%
1972-1964	3	1%
Total	202	100%

	Frecuencia	Porcentaje
Mujeres	79	39%
Hombres	123	61%
Total	202	100%

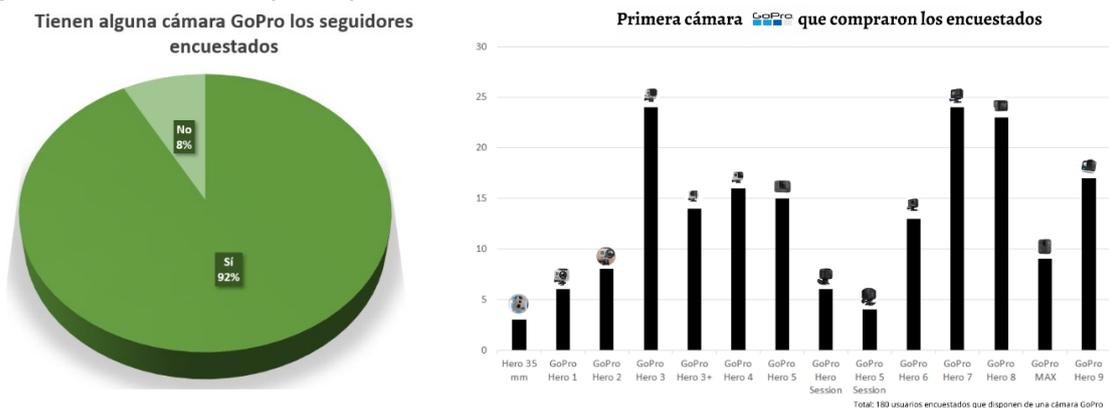


Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram

Teniendo en cuenta los resultados de la primera tabla, se puede afirmar que más de la mitad de la muestra tienen entre 18 y 24 años. Respecto a la edad media, representada en la segunda

tabla, es de alrededor de 26 años, lo que especifica que es una muestra mayoritariamente joven. Por último, si tenemos en cuenta el gráfico muestra que el 78,4% del total de 202 encuestados tienen entre 30 o menos edad. Así pues, estos resultados pueden mostrar que la mayoría de los seguidores de GoPro en Instagram son jóvenes, o que las personas de menor edad han sido más propensas a responder la encuesta planteada.

Figura 11: Encuestados que disponen de una cámara GoPro

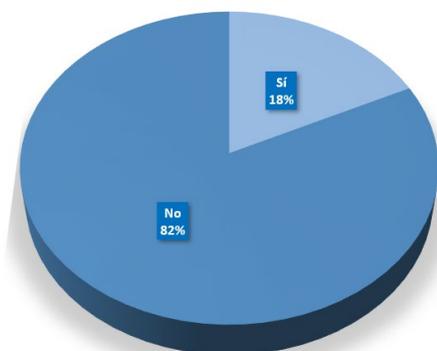


Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram

El primer gráfico muestra que más del 92% del total de usuarios encuestados que siguen a GoPro España en Instagram disponen de una cámara deportiva de la empresa. Este resultado muestra que, de los 202 usuarios encuestados, 180 disponen de una cámara. Por otro lado, el gráfico de la derecha muestra la primera cámara GoPro que compraron los usuarios. En el gráfico podemos observar que hay 3 cámaras que destacan sobre el resto. Estas son la GoPro Hero 3, que 24 personas afirmaron que fue la primera que compraron, la GoPro Hero 7, con también un total de 24 usuarios y la GoPro Hero 8 con 23 usuarios que compraron esta cámara por primera vez.

Figura 12: Cámaras deportivas de otra marca

¿Los encuestados tienen cámaras deportivas de una marca diferente a GoPro?



Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram

Por otro lado, en la encuesta se les preguntó a los usuarios que seguían a GoPro España en Instagram si disponían de cámaras deportivas de una marca diferente a GoPro. Un 82% afirmó que no, lo que supone que los usuarios encuestados son en gran manera leales y están de alguna manera fidelizados con la marca GoPro.

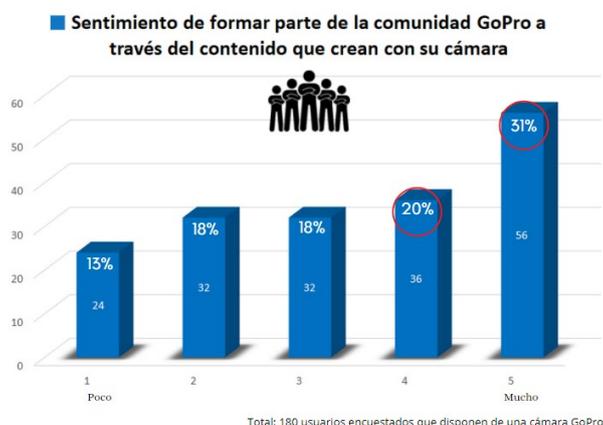
Figura 13: Participación en el GoPro Awards



Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram

Como ya se ha mencionado anteriormente, el *GoPro Awards* es una de las estrategias que lanzó la empresa en 2015 y consistía en premiar a los usuarios que compartieran contenido creado con una GoPro a nivel económico, a través de descuentos de productos o con la oportunidad de salir en las redes sociales oficiales de GoPro. Entre ellos destaca el ya explicado *GoPro Million Dollar Challenge*, que ha tenido año tras año un gran recibimiento por los usuarios. En este caso, según la muestra analizada, el 51% de los encuestados ha participado en algún evento de este tipo. Es un dato positivo para la empresa, ya que muestra un interés por crear y compartir contenido realizado con una GoPro.

Figura 14: Sentimiento de formar parte de una comunidad



Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram

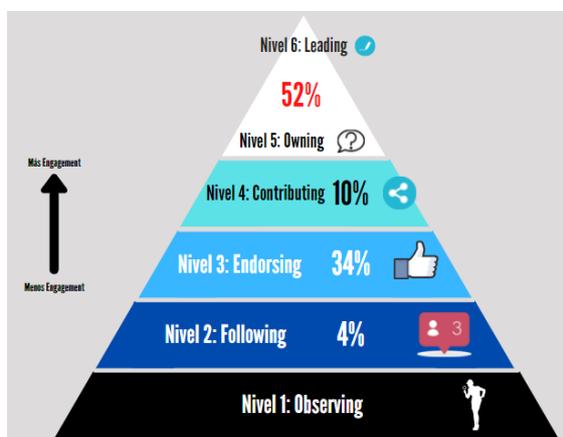
Seguidamente, otro de los aspectos que se les ha preguntado a los usuarios es que puntuasen del 1 al 5 si creen que forman parte de una comunidad a partir del contenido que crean con sus cámaras GoPro. De los 180 usuarios encuestados que disponían de una cámara GoPro, más del 50% puntuaron con una nota entre 4 y 5 que formaban parte de una comunidad a partir de su contenido. Este resultado expresa que más de la mitad de los encuestados que disponían de una cámara GoPro creen que tienen un gran sentimiento de formar parte de una comunidad a través del contenido que crean y comparten mayoritariamente en las redes sociales.

5.2.2. La pirámide del *engagement* de GoPro según los usuarios encuestados

Para finalizar los resultados para poder contrastar la segunda hipótesis se elaborará la pirámide del *engagement*, explicada en el marco teórico, que muestra el grado de satisfacción que tienen los clientes con la empresa. Es decir, el interés, motivación y la interacción que tienen los usuarios con la empresa. De esta manera, en la pregunta número 10 de la encuesta se les preguntaba a los usuarios su grado de implicación con GoPro en Instagram.

Figura 15: Tabla + Pirámide del *engagement* según los usuarios encuestados, seguidores de GoPro España en Instagram

Grado de implicación con GoPro España	N. de usuarios	Porcentaje	
Únicamente siguen al perfil	7	4%	Following
Siguen al perfil y suelen dar me gusta	69	34%	Endorsing
Las dos anteriores y comparten algunas publicaciones con sus amigos / familiares	21	10%	Contributing
Lo mencionado anteriormente y además, crean contenido con sus cámaras GoPro y etiquetan a la empresa	105	52%	Owning / Leading
Total	202	100%	



Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a seguidores de GoPro España en Instagram

La pirámide del *engagement* se ha elaborado teniendo en cuenta el grado de implicación con el perfil de GoPro en Instagram. En la parte más baja de la pirámide, en el nivel 1 de *Observing*, no habría ningún encuestado, ya que, en ese nivel, los usuarios aún no siguen a la empresa, y la muestra de este estudio está compuesta por seguidores de GoPro España en Instagram. Seguidamente, con un 4% del total de encuestados encontraríamos el nivel 2 de *Following*, donde los usuarios únicamente siguen a la empresa en Instagram. En el nivel 3 observamos que hay un total de 69 usuarios que siguen al perfil y suelen dar me gusta a las fotos que sube GoPro.

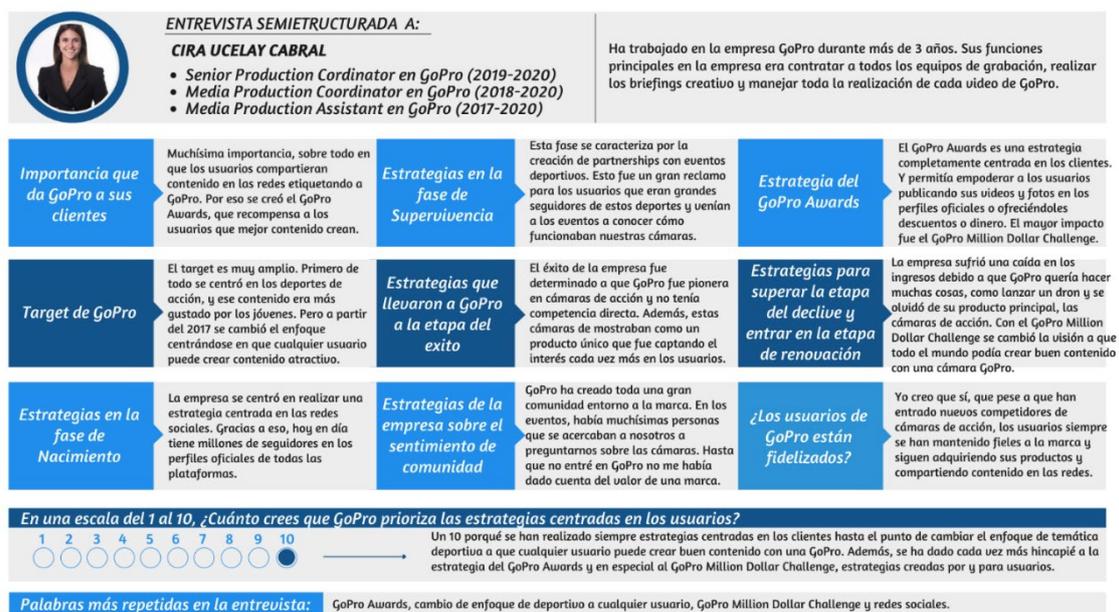
Posteriormente, representando un 10% del total, los encuestados afirman que siguen a la empresa, suele dar me gusta a sus publicaciones, y, además, comparte el contenido que más le gusta con sus amigos o familiares. Por último, un 52% de los encuestados afirman que siguen a la empresa, suelen dar me gusta a sus fotos, comparten el contenido que más les gusta con amigos o familiares y además crean contenido con una cámara GoPro y lo comparten.

Por lo tanto, podemos afirmar que más de la mitad de los usuarios encuestados estarían en lo más alto de la pirámide del *engagement* y formarían parte del nivel 5 y 6 de *Ownning y Leading*. Esto implica que los usuarios encuestados están muy implicados y comprometidos con la empresa y, además, aportan ideas, crean y comparten contenidos que benefician al crecimiento de la empresa en el mercado.

5.3. Las estrategias de GoPro con relación a sus usuarios

Y, por último, para poder contrastar la hipótesis de si la empresa ha priorizado las estrategias centradas en los usuarios, se ha realizado una entrevista semiestructurada a 4 antiguos trabajadores de GoPro, teniendo en cuenta la información del gráfico elaborado sobre los ingresos de la empresa y teniendo en cuenta las respuestas de los usuarios encuestados. Estas 4 entrevistas a trabajadores pueden ser visualizadas al completo en el Anexo*. Aun así, a continuación, se presentan unas tablas resumen sobre lo más relevante de cada entrevista.

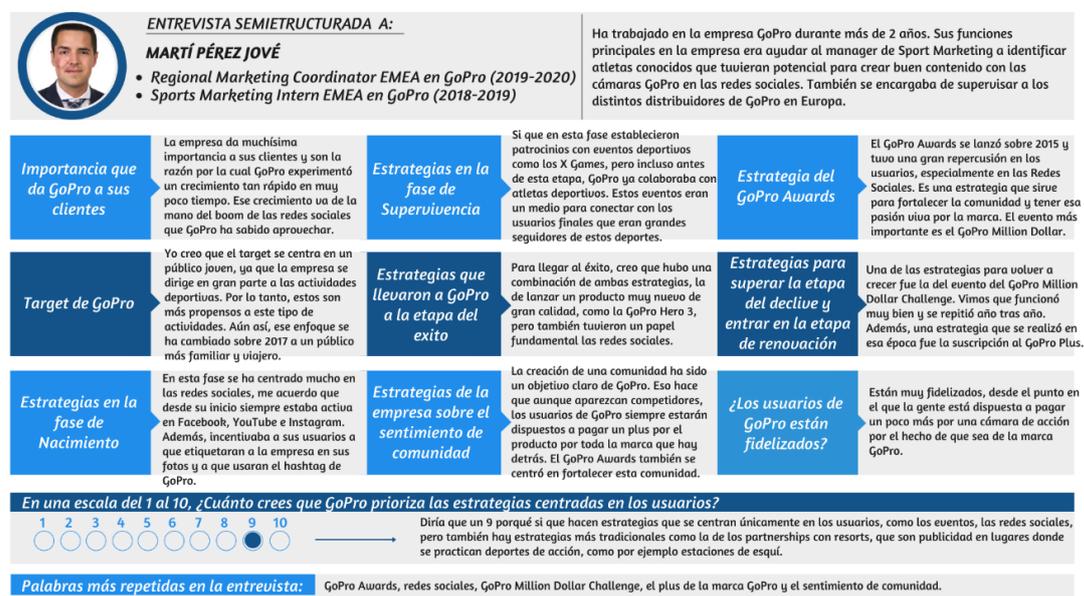
Figura 16: Tabla resumen sobre la entrevista realizada a Cira Ucelay



Elaboración propia a través de la encuesta realizada a antiguos trabajadores de GoPro

Lo más característico de la entrevista a Cira Ucelay ha sido la gran importancia que le da al *GoPro Awards*, una estrategia centrada completamente en los usuarios y que ayudó a reforzar a la empresa y a empoderar a los usuarios a que crearan contenido y lo compartieran en las redes. Además, ha remarcado en varias ocasiones el hecho de que GoPro empezó siendo una empresa centrada exclusivamente en deportes de acción, y sobre el 2017 se cambió ese enfoque hacía un público objetivo general, donde cualquier usuario es capaz de realizar contenido de calidad con una cámara GoPro. Ese cambio de enfoque coincide con la etapa de renovación de GoPro.

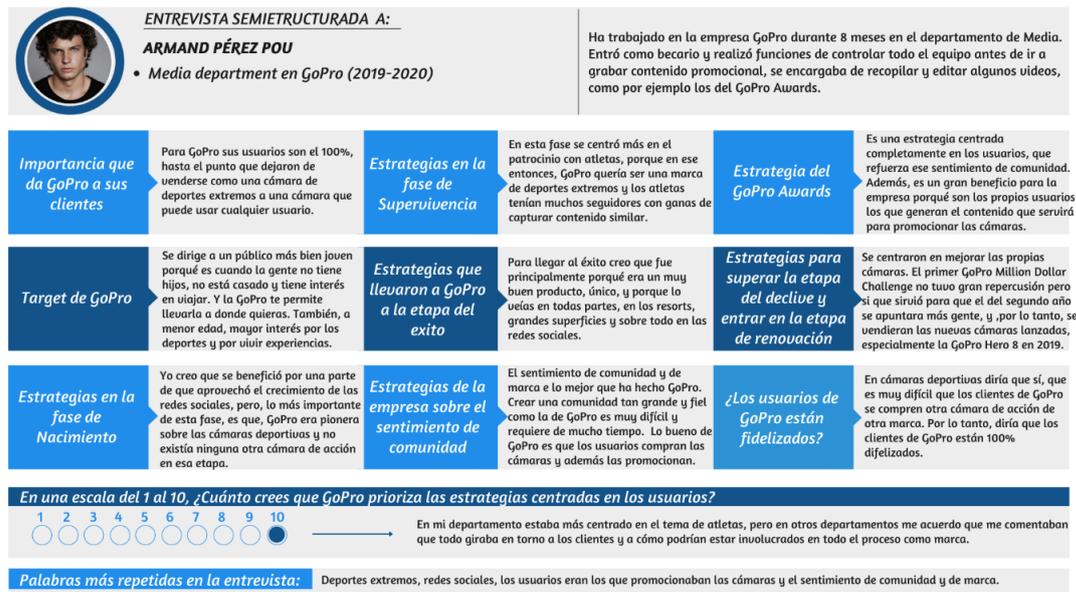
Figura 17: Tabla resumen sobre la entrevista a Martí Pérez



Elaboración propia a través de la encuesta realizada a antiguos trabajadores de GoPro

Lo más destacable de la entrevista de Martí Pérez es la relevancia que le da a la estrategia que ha realizado GoPro en crear una comunidad de usuarios, fieles a la marca y a sus productos, que están completamente dispuestos a pagar un plus por todo lo que rodea a GoPro como marca. Coincide con Cira en el hecho de que se ha dado un nuevo enfoque a quien va dirigido GoPro, y también remarca el papel clave del *GoPro Awards* y del *Million Dollar Challenge*. Otro de los aspectos que menciona Martí, es que, en 2013, cuando la empresa está alcanzando la fase del éxito, las cámaras GoPro dejan de ser únicamente adoptadas por el grupo de los innovadores y de los adoptadores tempranos, para ser adoptada por la mayoría temprana. Es decir, sobre el 2013, las cámaras GoPro pasan a ser adoptadas por el mercado principal.

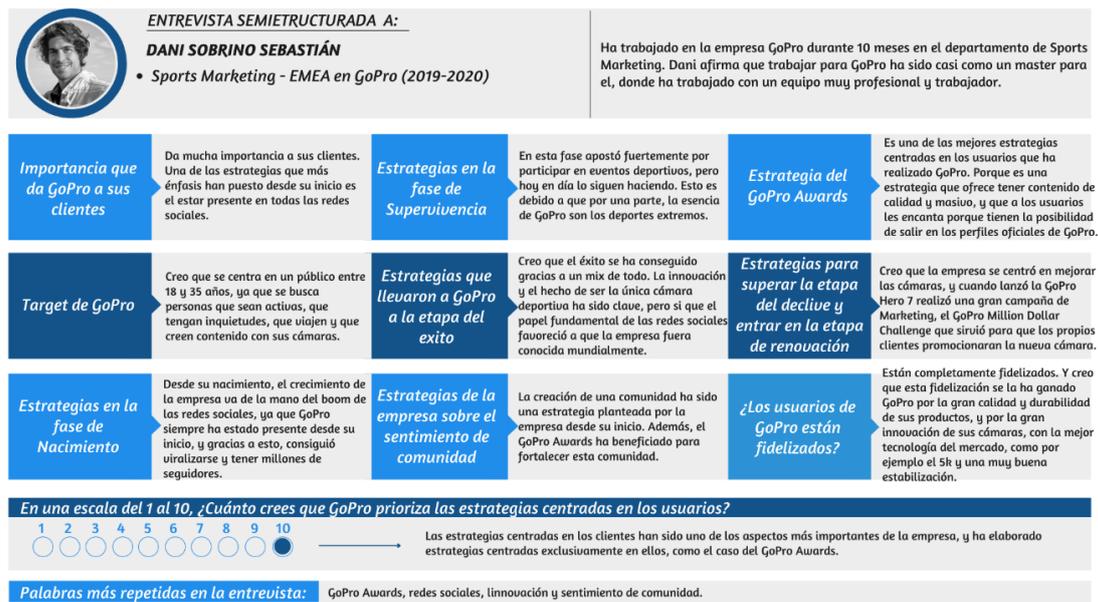
Figura 18: Tabla resumen sobre la entrevista a Armand Pérez



Elaboración propia a través de la encuesta realizada a antiguos trabajadores de GoPro

Uno de los temas importantes comentados en la entrevista a Armand Pérez es el hecho de que los usuarios son los responsables de promocionar las cámaras. Gracias a algunas estrategias como la del GoPro Awards o la de usar el hashtag de GoPro, los usuarios son los responsables a través del contenido que crean de mostrar la calidad de sus cámaras GoPro. Este hecho muestra la importancia de la co-creación que la empresa ha impulsado en los últimos años.

Figura 19: Tabla resumen sobre la entrevista a Dani Sobrino



Elaboración propia a través de la encuesta realizada a antiguos trabajadores de GoPro

En la entrevista realizada, Dani Sobrino pone énfasis en la importancia de la estrategia del *GoPro Awards*, centrada completamente en los usuarios. Cree que es de las mejores estrategias que ha realizado la empresa, por el gran beneficio que aporta tanto a GoPro como a sus usuarios. También remarca el hecho de que GoPro se ha convertido en toda una comunidad de fanáticos.

6. Conclusiones

A través de los resultados y la realización de los gráficos, se ha podido comprobar que GoPro presenta todos los modelos empresariales presentados en el marco teórico. La evolución de la empresa a través de sus ingresos nos ha permitido observar que GoPro ha experimentado determinados cambios en sus ingresos anuales, que simbolizan las diferentes etapas que ha sufrido la organización.

Primero de todo, el gráfico de la representación de los ciclos de vida de GoPro en el mercado nos ha permitido comprobar que existe una curva ascendente durante los primeros años, acompañada por una caída en la mitad de su trayectoria, que posteriormente vuelve a ascender. A su vez, las diferentes etapas de nacimiento, supervivencia, éxito, declive y renovación, planteadas por el académico Kuang Cheng Wang quedan totalmente representadas y explicadas en los resultados. Por otro lado, el ciclo de vida de adopción de tecnología y la Curva-S de difusiones de innovaciones también han sido mostrados a partir de los ingresos de GoPro, donde se han especificado las diferentes fases y el momento en que cada grupo de adoptantes adquiere la tecnología lanzada al mercado. En este caso, a través de la búsqueda de información y gracias a las entrevistas realizadas a Martí Pérez y a Dani Sobrino, se puede afirmar que alrededor de 2013, justo en la fase de crecimiento, la tecnología de las cámaras portátiles de GoPro pasa de ser adquirida únicamente por los adoptadores tempranos a ser adquirida por la mayoría temprana que representa el mercado principal. Por último, se ha representado el Ciclo de Gartner Hype a través de los ingresos de la empresa y a través de la tecnología lanzada en 2011, que corresponde con el lanzamiento de la GoPro Hero 2. Como se ha podido comprobar en los resultados, la comparativa muestra una gran similitud entre ambos gráficos, y podemos afirmar que la empresa GoPro también presenta el ciclo de Gartner Hype respecto a la innovación lanzada en 2011.

Por lo tanto, la primera hipótesis, que consistía en la afirmación de que GoPro presenta los diferentes modelos existentes mencionados en el marco teórico, quedaría totalmente aceptada.

Seguidamente a través de un análisis descriptivo sobre la encuesta realizada a 202 usuarios que siguen a GoPro España en Instagram se ha podido comprobar que los usuarios encuestados tienen un gran sentimiento de formar parte de una comunidad a través del contenido que generan con sus cámaras GoPro. Este hecho refleja la importancia que, da GoPro a sus estrategias centradas en los usuarios, a través de la creación de toda una comunidad. Los resultados demuestran lo explicado en el marco teórico por los autores Anderson & Weitz, que afirmaban que las comunidades de clientes están formadas por usuarios altamente motivados y entusiasmados en compartir ideas, que, a su vez, ayudan a crecer a la empresa. De esta manera, teniendo en cuenta los académicos Luo et al, la empresa GoPro ha creado un vínculo junto con los usuarios que ayuda a mejorar la relación entre clientes con la marca.

Al mismo tiempo, se ha analizado el grado de implicación que tienen estos usuarios con la empresa a través de la pirámide del *engagement* presentada por la empresa *Gassroots Solutions*. Los resultados han sido muy significativos ya que más de la mitad de los encuestados se encuentran en la parte más alta de la pirámide, en el Nivel 5 de *Owning* y en el Nivel 6 de *Leading*, lo que demuestra que los individuos encuestados están muy implicados y comprometidos con la empresa a través del contenido que crean. Otro de los aspectos destacables de este análisis de los resultados es el hecho de que los usuarios encuestados están altamente fidelizados con la empresa, ya que un 82% de los que afirmaron que tenían cámaras deportivas de GoPro, no disponían de ninguna cámara de acción de otra marca.

Por lo tanto, la segunda hipótesis planteada que pretendía analizar si los usuarios de GoPro se sienten parte de la empresa a través de su contenido, también quedaría completamente verificada.

Por último, a través de las entrevistas a antiguos trabajadores de GoPro, se ha podido comprobar la importancia que han tenido las redes sociales para el hecho de crear una gran comunidad de usuarios y un sentimiento de marca que hace que los clientes estén altamente fidelizados e implicados con la empresa, hasta el punto de que no les importa pagar un precio superior por los productos de esta empresa. GoPro priorizó la estrategia centrada en estar presente en las redes sociales en sus inicios. Y gracias a esto, hoy en día goza de ser una de las empresas con un valor de marca incalculable, siendo una de las empresas con mayor número de seguidores y visualizaciones en las redes sociales. Este hecho verifica lo explicado en el marco teórico por el académico Kietzmann, que indicaba que el auge de las tecnologías y de las redes sociales han beneficiado a la creación de las comunidades, que desarrollan un papel fundamental para

fidelizar a los clientes de la empresa. Por lo tanto, gracias a su estrategia inicial de estar presentes en las redes sociales, ha favorecido a la creación de una marca única y fácilmente reconocible, con usuarios altamente fidelizados.

El enfoque que pone GoPro en lanzar estrategias centradas exclusivamente en los usuarios es tan grande que los propios antiguos trabajadores comentaron en las entrevistas que sobre el 2017, cuando la empresa estaba en la etapa de declive, decidió abrir el segmento al que se dirigían y dejó de centrarse en los amantes de los deportes extremos, a un público objetivo más familiar y viajero. Además, adaptó sus productos para que cualquier usuario principiante pudiera crear contenido atractivo con una GoPro.

No obstante, según los antiguos trabajadores entrevistados, una de las estrategias que más impacto ha tenido en la empresa es la creación del *GoPro Awards*. Es una estrategia centrada exclusivamente en los clientes que consiste en recompensar a aquellos usuarios con mejor contenido, a través de dinero, descuentos, o con la posibilidad de salir en los perfiles oficiales de las redes sociales de GoPro. El evento que más repercusión ha tenido sobre el *GoPro Awards* es el *GoPro Million Dollar Challenge*. Este evento fue lanzado por primera vez en 2018, cuando la empresa seguía en la fase de declive, y tuvo tanto éxito que se ha repetido cada año. El *GoPro Million Dollar Challenge* es un claro ejemplo de co-creación, un concepto explicado en el marco teórico a través de autores como Hoyer et al. o Bolton & Saxena-Iyer, que consiste en empoderar a los clientes para que sean claves en la creación de valor para la empresa, y sean responsables en la creación y promoción de nuevos productos de la empresa.

Por lo tanto, analizando los resultados de las entrevistas a expertos conocedores de la marca, teniendo en cuenta la puntuación de entre 9 y 10 por parte de los antiguos trabajadores sobre cuánto prioriza GoPro las estrategias centradas en usuarios, podríamos aceptar la tercera y última hipótesis que se basaba en que la empresa GoPro ha priorizado las estrategias centradas en sus usuarios para potenciar su crecimiento.

También se podría responder a la pregunta de investigación planteada, afirmando que los clientes sí que han sido un factor relevante para el crecimiento de la organización, ya que están altamente fidelizados y comprometidos con la empresa, hasta el punto de que se ha creado toda una comunidad de usuarios altamente motivada, que gira en torno a la marca. Por otro lado, GoPro ha sido altamente responsable de ese éxito al haberse centrado en estrategias dirigidas exclusivamente a fortalecer el vínculo entre clientes y empresa.

6.1. Aplicación a la industria

Con este trabajo de investigación se ha podido comprobar la importancia de los clientes para el crecimiento de la organización. Estrategias como la de crear una comunidad o la de hacer que los propios usuarios sean los responsables de crear o promocionar los productos de la empresa a través de la co-creación, son dos claros ejemplos de estrategias centradas en los usuarios que fortalecen a la relación entre clientes y empresa, desarrollando un sentimiento de marca, que favorecen al crecimiento de la empresa en el mercado.

De manera que este estudio puede ayudar a aquellas empresas que quieran analizar en detalle su empresa y establecer nuevas estrategias centradas en los usuarios, para poder crear así un sentimiento de marca.

Por otro lado, este trabajo de investigación muestra que hay nuevas estrategias de Marketing diferentes a las tradicionales, donde el foco principal son los usuarios, que, a su vez, forman parte de una gran comunidad, altamente interesada y motivada con la empresa, como en GoPro.

6.2. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, pese a haber conseguido una muestra de 202 usuarios seguidores de GoPro España en Instagram, no se ha alcanzado la cifra de una muestra de 385, que teniendo en cuenta un 95% de confianza y un 5% de margen de error era lo mínimo requerido para que fuera representativa en una muestra infinita. Al haber realizado la encuesta a través de las redes sociales a seguidores aleatorios de GoPro, ha sido muy complicado que la respondieran, ya que no había un contacto previo. Por lo tanto, hubiese sido más representativa haber obtenido una muestra mayor, para poder determinar en exactitud el grado de implicación de los seguidores de GoPro España en Instagram de forma generalizada.

Por otro lado, una de las posibles causas por las que no se ha obtenido la cantidad de respuestas esperadas puede ser debido a que, al estar viviendo en época de pandemia, los usuarios hayan disminuido el interés por la marca GoPro, debido a que está altamente vinculada con el hecho de viajar y de realizar actividades al aire libre.

Por último, pese a la información detallada obtenida a través de las 4 entrevistas a antiguos trabajadores de GoPro, hubiese sido recomendable haber encontrado a un trabajador que hubiera trabajado en la empresa en las etapas iniciales, ya que los entrevistados en este trabajo de investigación habían trabajado en GoPro en los últimos años, entre 2018 y 2020.

7. Futuras investigaciones

De cara a próximas investigaciones sería recomendable analizar cómo sigue el ciclo de vida de GoPro, y determinar si la empresa ha sido resiliente y ha sabido sobreponerse a los resultados tan adversos producidos por la pandemia al ser un producto muy ligado a las vacaciones y a las actividades al aire libre.

A su vez, sería interesante en un futuro, analizar si la empresa ha seguido apostando por realizar nuevas estrategias centradas en los usuarios y en el sentimiento de fortalecer la comunidad.

Por último, podría ser relevante, comparar una empresa sobre un producto similar que se centre en estrategias más tradicionales como la publicidad en medios de comunicación, junto con la empresa GoPro que se centra más en elaborar estrategias centradas en los usuarios y en generar un sentimiento de comunidad, y ver cual de las dos es más efectiva.

8. Bibliografía

- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18.
<https://doi.org/10.2307/3172490>
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Managing For Successful Customer Acquisition: An Exploration. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 295–317.
<https://doi.org/10.1362/026725706776861217>
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45–61. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.01.005>
- Belvedere, M. (2014, June 27). GoPro: Una historia de éxito millonario. *Entrepreneur*.
<https://www.entrepreneur.com/article/267105>
- Bolton, R., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91–104.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.11.002>
- Carlson, B. D., Suter, T. A., & Brown, T. J. (2008). Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community. *Journal of Business Research*, 61(4), 284–291. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.022>
- Carr, S. (2018). *Why Customers Are Important To Business*. Customer Frame.
<https://customerframe.com/2018/07/why-customers-are-important-to-business/>
- Christensen, C. M. (1992). Exploring the limits of the technology S-curve. Part I: component technologies. *Production and Operations Management*, 1(4), 334–357.
- Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*, 20(1), 157–161. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00102-2)
- Dedehayir, O., & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28–41.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.005>
- Di Gangi, P. M., & Wasko, M. (2016). Social media engagement theory: Exploring the influence of user engagement on social media usage. *Journal of Organizational and End User*

Computing, 28(2), 53–73. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2016040104>

Fenn, J., & Bloesch, M. (2018). *Understanding Gartner's Hype Cycles*. Gartner Research. <https://www.gartner.com/en/documents/3887767>

Foscht, T., Schloffer, J., Maloles, C., & Chia, S. L. (2009). Assessing the outcomes of Generation-Y customers' loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 27(3), 218–241. <https://doi.org/10.1108/02652320910950204>

Gladwell, M. (2018). *El punto clave (The Tipping Point)* (DEBOLS!LLO). Penguin Random House Grupo Editorial.

GoPro Inc. (2020). *Financials & Filings - Annual Reports and Proxies*. GoPro Inc. <https://investor.gopro.com/financials-and-filings/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

Grassroots Solutions. (2011). *Engagement Pyramid Worksheet*. Grassroots Solutions.

Hanks, S. H. (1990). *An Empirical Examination of the Organization Life Cycle in High Technology Organizations* (University of Utah (ed.)). https://books.google.es/books/about/An_Empirical_Examination_of_the_Organiza.html?id=b01QygAACAAJ&redir_esc=y

He, W., & Yan, G. (2014). Mining blogs and forums to understand the use of social media in customer Co-creation. *Computer Journal*, 58(9), 1909–1920. <https://doi.org/10.1093/comjnl/bxu038>

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>

Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Demografía armonizada de empresas - Año 2018*. https://www.ine.es/prensa/dae_2018.pdf

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get

- serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- LaMorte, W. W. (2019). *Diffusion of Innovation Theory*. Boston University School of Public Health. https://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/BehavioralChangeTheories/BehavioralChangeTheories4.html#headingtaglink_1
- Lester, D. L., Parnell, J. A., Carraher, S., Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2006). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Luo, N., Zhang, M., Hu, M., & Wang, Y. (2016). How community interactions contribute to harmonious community relationships and customers' identification in online brand community. *International Journal of Information Management*, 36(5), 673–685. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.016>
- Mac, R. (2014, October 22). The Mad Billionaire Behind GoPro: The World's Hottest Camera Company. *Forbes*, 1. <http://0-search.proquest.com/pugwash.lib.warwick.ac.uk/docview/1315978787?accountid=14888%5Cnhttp://www.forbes.com/sites/ryanmac/2013/03/04/the-mad-billionaire-behind-gopro-the-worlds-hottest-camera-company/>
- MacroTrends. (2020). *GoPro Financial Statements 2005-2020 | GPRO*. MacroTrends. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GPRO/gopro/financial-statements>
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Marketplace Communities A Broader View of Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(January), 38–54.
- Meade, P. T., & Rabelo, L. (2004). The technology adoption life cycle attractor: Understanding the dynamics of high-tech markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(7), 667–684. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.01.008>
- Mejía Navarrete, J. (2000, June). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 165–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/is.v4i5.6851>
- Méndez, F. (2017). *¿Por qué tiene tanto éxito la cámara GoPro? | Forbes España*. Forbes.

- <https://forbes.es/lifestyle/5253/por-que-tiene-tanto-exito-la-camara-gopro/>
- Myftaraj, E., & Nexhipi, O. (2014). The Importance of Customers Loyalty in Relationship Marketing in the Online and Offline Market. the Case of the Albanian Financial Sector. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 1(2), 1–6.
- Nielson, J. (2014). *Crossing the Chasm: How to Market, Sell And Improve Your Innovative New Product*. Ignition Framework. <https://www.ignitionframework.com/crossing-the-chasm-theory-how-to-market-sell-and-improve-your-new-invention/>
- O’Leary, D. E. (2008). Gartner’s hype cycle and information system research issues. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(4), 240–252. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2008.09.001>
- Ogawa, S., & Piller, F. T. (2006). Reducing the Risks of New Product Development. *MIT Sloan Management Review*, 47(2).
- Olivier Peralta, E. (2020). *Content Marketing de GoPro: Contenido Creado Por los Usuarios*. Genwords. <https://www.genwords.com/blog/content-marketing-de-gopro>
- Rahman, A. B., & Sherman, H. (2019). GOPRO INC 2017: Failing With Initial Strategy or Just Poor Execution? An Illustrative Case Study with Analyses. *American Based Research Journal*, 8(3), 2304–7151. <http://www.abrj.org>
- Ram, S., & Jung, H. -S. (1994). Innovativeness in product usage: A comparison of early adopters and early majority. *Psychology & Marketing*, 11(1), 57–67. <https://doi.org/10.1002/mar.4220110107>
- Recio, G. (2017). *MotoGP, X Games y Tour de Francia, GoPro explota el patrocinio para volver a crecer*. Palco23. <https://www.palco23.com/media/motogp-x-games-y-tour-de-francia-gopro-explota-el-patrocinio-para-volver-a-crecer.html>
- Reinhard, K., Elsässer, F., & Santomier, J. (2016). “Sport-related branded entertainment: the Red Bull phenomenon.” *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 137–157.
- Rogers, E. M. (1962). Diffusion Of Innovations. In *The Dree Press of Glencoe* (1st Editio). The Dree Press of Glencoe. <https://www.biblio.com/diffusion-of-innovations-by-rogers-everett-m/work/194523>

- Rogers, E. M., Medina, U. E., Rivera, M. a, & Wiley, C. J. (2005). Complex Adaptive Systems and The Diffusion of Innovations. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10(3), 1–26.
- Salas i Martí, X. (2016). *Economia en colors* (T. Riba (ed.); 4a ed.). Rosa dels Vents.
- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- Sood, A. (2013). Technology S-Curve. *Encyclopedia of Management Theory*. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n286>
- The Inside Line. (2011). *GoPro launches HD Hero 2 camera- announces Wi-fi remote control and video streaming*. THE INSIDE LINE - GOPRO.
- The Inside Line. (2018). *El desafío del Millon de Dolares está aquí: ir entre bastidores y conocer a los creadores*. THE INSIDE LINE - GOPRO. <https://gopro.com/es/us/news/hero7-black-million-dollar-challenge-video-bts>
- The Inside Line. (2019, April 29). *Gracias por los 2000 millones de visualizaciones en YouTube*. THE INSIDE LINE - GOPRO. <https://gopro.com/es/ec/news/two-billion-youtube-views-milestone>
- The Inside Line. (2020). *Celebramos 5 años de los GoPro Awards*. THE INSIDE LINE - GOPRO. <https://gopro.com/es/es/news/gopro-awards-five-year-anniversary>
- The Inside Line. (2021). *Obtén las últimas noticias y entérate de lo que pasa en el mundo de GoPro*. THE INSIDE LINE - GOPRO. <https://gopro.com/es/es/news>
- Timetoast Timeline Maker. (2018). *The History of GoPro timeline | Timetoast timelines*. Timetoast Timeline Maker. <https://www.timetoast.com/timelines/the-history-of-gopro>
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2013). Employee engagement in theory and practice. *Employee Engagement in Theory and Practice*, 1–321. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Wang, K. C. (2005). Business life cycles and five elements theory. In *49th Annual Meeting of the*

International Society for the Systems Sciences 2005, ISSS 2005.

World Health Organization. (2021). *Coronavirus disease (COVID-19)*. World Health Organization. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>