

Definimos el groundswell como “un fenómeno social que consiste en que las personas utilizan las tecnologías para intercambiarse lo que necesitan, sin recurrir a entidades tradicionales como las empresas”. Este es el movimiento groundswell. Y aunque no pueda frenarlo, sí puede entenderlo. No solo puede convivir con él: puede triunfar en él. De eso habla este libro. El groundswell proviene de la colisión de tres factores: las personas, la tecnología y la economía. Teniendo esto en cuenta, he aquí el principio que le permitirá entender el groundswell: “no se concentre en las tecnologías, sino en las relaciones”.

Describiremos las tecnologías que conforman el groundswell de forma sencilla, porque no queremos concentrarnos en ellas, sino en las relaciones. Debe interpretar las técnicas como tácticas. Además de conocer las tecnologías, para entender de verdad el mundo groundswell, tiene que diseccionar y cuantificar la dinámica que separa a los diferentes participantes. ¿Por qué? Porque cualquier estrategia que trate a todo el mundo por igual estará destinada al fracaso; las personas no son iguales y no responderán del mismo modo. Ahí es donde cobra importancia la elaboración del perfil sociotecnográfico de sus clientes.

Bibliografía

**Charlene Li y Josh Bernoff**

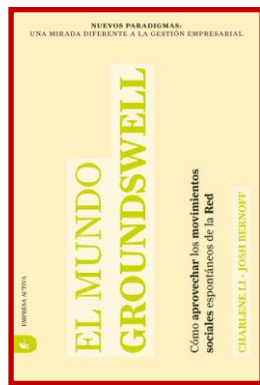
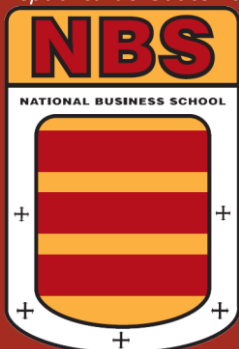
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# El mundo 'groundswell'

## Cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos en Internet

**Charlene Li y Josh Bernoff**

### INTRODUCCIÓN

En este libro explicaremos cómo integrar las tecnologías o herramientas del groundswell en estrategias unificadas y describiremos, ayudándonos de algunos ejemplos reales, los cinco objetivos fundamentales con los que puede plantearse entrar en el groundswell. Los objetivos, básicamente, se concretan en escuchar lo que se dice de su empresa en la red, hablar a sus clientes, transmitir energía a las bases, colaborar en la red para ayudar a su empresa a mejorar (a través de sus propios clientes o empleados) e integrar el groundswell en su empresa. Este último objetivo requiere una transformación que afectará a todos los departamentos de su empresa e implicará grandes cambios incluso en sus procesos de innovación y producción.

### Las tecnologías 'groundswell'

El mundo groundswell ofrece múltiples canales que nos brindan la posibilidad de publicar en la red nuestra obra para que otras personas la encuentren y consuman rápidamente. Hablamos de los blogs, los vídeos y los podcasts. El blog es un diario personal (o de grupos) con entradas (posts) que contienen pensamientos, enlaces y, a menudo, fotos. La gente también puede colgar sus vídeos en sitios como YouTube. Y si se le da mejor ser comentarista de radio, puede crear podcasts y distribuir con regularidad los archivos de audio.

Para utilizar estas herramientas, en primer lugar debe escuchar. Lea blogs que hablen de su empresa y vea lo que dice la gente. Los motores de búsqueda de blogs como Google Blog Search y Technorati le ayudarán a determinar qué blogs son los más influyentes. Busque en YouTube, Dailymotion, Metacafe y otros portales, y conozca de primera mano qué opina el mundo groundswell de usted a través de los vídeos que la gente publica. Si quiere hacer un seguimiento riguroso, trabaje con servicios como TNS Cymfoni o Nielsen BuzzMetrics, que analizan blogs, vídeos y grupos de discusión online en busca de menciones de su empresa y sus competidores, y calibran el estado de opinión general.

Si quiere conocer la bulliciosa modalidad del mundo groundswell en la que la gente se comunica entre sí, regístrese en alguna red social como Facebook, que tiene ya decenas de millones de miembros. Existe una red para cada tipo de audiencia: LinkedIn busca profesionales en activo, Piczo es popular entre los jóvenes, los brasileños se registran en orkut de Google, mientras que hi5 y Bebo dominan en Europa. Lideradas por Facebook, las redes sociales se están convirtiendo también en plataformas para miniaplicaciones, lo cual amplía el campo de actividades que los amigos puedan realizar juntos.

Los que no se conformen con un simple perfil tienen a su disposición los mundos virtuales que ofrece el groundswell. Second Life es un popular entorno de simulación en 3D con más de diez millones de miembros. Cyworld alberga un espacio similar en Asia, con una presencia cada vez mayor en Norteamérica. Otros mundos, como WeeWorld, son bidimensionales.

Hay muchas empresas que están experimentando en los mundos virtuales como un modo de generar publicidad, pero está por demostrar que esta estrategia añadida algún valor.

Los wikis (palabra hawaiana que significa 'rápido') son sitios en los que participan múltiples colaboradores cuya responsabilidad común es crear y mantener contenidos, siempre en formato de texto e imágenes. El mayor y más famoso es, por supuesto, Wikipedia, la enciclopedia sin ánimo de lucro elaborada por la gente, con más de dos millones de artículos. Hay muchos otros wikis más especializados, como por ejemplo Conservapedia, versión conservadora de Wikipedia, y wikiHow, que contiene manuales explicativos.

Las empresas han descubierto asimismo la utilidad de los wikis como herramientas de colaboración internas, por ejemplo para equipos que trabajan en documentos o especificaciones. Este libro recabó documentación y se escribió en un wiki; los autores, editor y todos los demás colaboradores enviaron contenidos y enlaces a un espacio común que cualquiera de ellos podía consultar o modificar.

Los foros son más antiguos que casi todas las demás tecnologías sociales; incluso son anteriores a Internet. Lo habitual es que una vez registrado en ellos, los miembros entren y publiquen cualquier pregunta o comentario, o respondan a preguntas o comentarios publicados por otros. Los comentarios y respuestas se organizan en "hilos" que para los visitantes pueden adoptar forma de conversaciones.

Las opiniones sobre productos se están popularizando aún más que los foros. Amazon fue de las primeras en impulsarlas; actualmente, las opiniones se están extendiendo a sitios de comercio minorista de todo tipo, ya sea sobre productos electrónicos o herramientas de jardinería. El éxito de foros y críticas se debe, en parte, a que gracias a ellos la gente destaca. Por ejemplo, Harriet Klausner, la principal crítica literaria de Amazon, lee dos libros diarios y ha comentado más de catorce mil. Ahora es famosa entre los editores, que le envían cincuenta libros a la semana.

Clasificar es fundamental a la hora de organizar. Una forma de organización es la taxonomía, en la que cada cosa individual tiene su lugar. Pero las taxonomías dependen del dictamen de los expertos. Cualquier sistema de clasificación en el mundo groundswell tiene que ser más flexible. Ahí es donde entran las etiquetas. Imagínese un sitio web en el que los seguidores del campeonato NASCAR hablan de las clasificaciones de los pilotos. Usted quizá lo clasificaría como "NASCAR" y "grupo de debate", mientras que nosotros lo clasificaríamos como "foro" y "fenómeno de fans". Esta forma espontánea y desjerarquizada de clasificar se denomina a veces folksonomía, término acuñado por Thomas Vander Wal. La folksonomía depende de la opinión de la gente corriente, no de la de los expertos.

Las etiquetas se han convertido en la fórmula estándar de organización libre utilizada por los sitios web. Digg es un sitio que clasifica por etiquetas: los miembros eligen (diggean) las noticias que prefieren y deciden en qué categoría deben ir. Del.icio.us, una sencilla aplicación descargable que ahora forma parte de Yahoo!, va un paso más allá: le permite al usuario añadir a favoritos cualquier sitio web y marcarlo con cualquier etiqueta de clasificación que desee. Con Flickr puede etiquetar sus fotos. Herramientas de blogs como WordPress le permiten etiquetar los mensajes publicados en blogs. YouTube hace lo propio con los vídeos que cuelga. Y, en muchos de estos casos, los visitantes pueden añadir también sus propias etiquetas. Quienes clasifican y organizan el mundo online serán los que determinen cómo vemos ese mundo.

Cuanto más penetre en las tecnologías groundswell, más ayuda necesitará para encontrar rápidamente los contenidos que busca. Para eso sirven las RSS y los widgets. RSS son las iniciales de Really Simple Syndication ('Sindicación Realmente Simple'). Dado que esto no explica gran cosa, intentémoslo así: las RSS son una herramienta que le trae actualizaciones. En lugar de ser usted quien salga a buscar blogs, sitios de noticias, sitios de subastas, redes sociales y demás sitios que quiera

visitar, las RSS le traen a usted los contenidos actualizados. Para ver la fuente RSS necesita un receptor, que se denomina lector de RSS. Aunque existen unos cuantos programas lectores RSS y páginas web que administran RSS, como FeedBurner, Netvibes y Pagefalkes, también se pueden ver fuentes RSS en páginas iniciales personalizadas de Google y Yahoo!, o en las versiones más recientes de buscadores como Firefox o Internet Explorer.

Los widgets, al igual que los lectores RSS, son miniaplicaciones que se conectan a Internet. Pero, a diferencia de los anteriores, los widgets tienen una función específica. Por ejemplo, si tiene un widget meteorológico en su escritorio, este le informa del pronóstico del tiempo en su ciudad, y uno del precio de la gasolina le ofrece información actualizada procedente de gasolineras cercanas. Los widgets de las páginas iniciales de Google y Windows Vista tienen su propia denominación: gadgets.

El mundo groundswell no permanece inmóvil. Aunque domine las herramientas que acabamos de describir, aún no tendrá dominada la base de una tecnología groundswell que está en permanente evolución. Un buen ejemplo es Twitter. Twitter es una herramienta con la que sus miembros pueden registrarse gratis (por supuesto) y a continuación enviar mensajes cortos a quien deseen. El usuario

escribe un mensaje de no más de 140 caracteres, ya sea en la red o como mensaje de texto en un teléfono móvil, y dicho mensaje se envía a continuación a todos los "seguidores" de esa persona, es decir, a cualquiera que esté interesado en sus cavilaciones. Si es un seguidor, podrá ver tuiteos de un amigo en una página web o un teléfono móvil.

## **El perfil sociotecnográfico**

Además de conocer las tecnologías, para realmente entender el mundo groundswell, tiene que diseccionar y cuantificar la dinámica que separa a los diferentes participantes. ¿Por qué? Porque cualquier estrategia que trate a todo el mundo por igual estará destinada al fracaso: las

personas no son iguales y no responderán del mismo modo.

El perfil sociotecnográfico se define esencialmente como una forma de agrupar gente según las actividades del groundswell en las que participan. Este perfil está integrado por los siguientes grupos: los Creadores, los Críticos, los Coleccionistas, los Sociables, los Espectadores y los Inactivos

Por ejemplo, los Coleccionistas guardan URL y etiquetas en servicios de almacenamiento de favoritos como del.icio.us, votan a favor de sitios en servicios como Digg o utilizan fuentes RSS en servicios como Bloglines. Este acto de recoger y agregar información desempeña un papel vital en la organización de la tremenda cantidad de contenidos que producen los Creadores y los Críticos.

Cualquiera que busque "MauiHotel" se encontrará con los sitios almacenados con la etiqueta en del.icio.us. De igual forma, los visitantes de <www.digg.com> ven las noticias más votadas recomendadas por los Coleccionistas en dicho sitio. Los Coleccionistas son un grupo minoritario, como lo demuestra el exiguo 10 % de estadounidenses y europeos online que pertenece a esta categoría, pero es probable que crezca a medida que se vayan creando más sitios destinados a diversos tipos de actividades propias de grupo.

Su estrategia debe tener en cuenta también las diferencias entre los grupos, es decir, en qué difiere el mundo groundswell para los surcoreanos y los canadienses, o para los compradores de Target y RadioShack. Ese es el objetivo del perfil sociotecnográfico: facilitar a las empresas el análisis y creación de estrategias basadas en las tendencias groundswell de cualquier grupo de personas, en cualquier parte.

La pregunta final: ¿por qué participa la gente en el groundswell? Esta es una cuestión importante, porque determina el futuro de este fenómeno social. ¿Cuál es la motivación emocional de la gente? ¿Qué provecho le sacan? La razón por la que esta

pregunta es tan difícil es que hay muchas respuestas posibles y todas son correctas.

Algunas de las razones para participar en el groundswell son las siguientes: mantener el contacto con los amigos, hacer nuevos amigos, sucumbir a la presión social de los amigos, devolver el favor a los demás cuando algún sitio web nos es útil, el impulso altruista de ayudar a los usuarios, el impulso lascivo de exhibirse o ver las "exhibiciones" de otros, el impulso creativo, el impulso de validación (considerarse entendidos en algún tema), el impulso de afinidad (conectar con personas con las mismas aficiones y preocupaciones), etc. Son muchos los impulsos que llevan a la gente a participar.

La clave no es intentar descifrar los mecanismos psicológicos que se esconden detrás de todas esas motivaciones, sino saber qué palancas hay que accionar para convencer a sus clientes y empleados de que participen con usted. Una cosa es entender las fuerzas que mueven el groundswell, y otra sumergirse en él y utilizar esas fuerzas en su propio provecho.

## **Estrategias y objetivos para entrar en el mundo 'groundswell'**

Antes de pretender entrar en el mundo groundswell, deténgase y fórmúlese las siguientes preguntas: "¿A qué están dispuestos mis clientes?". Y, a continuación, "¿cuáles son mis objetivos?". Solo cuando tenga las respuestas podrá empezar a planificar. Hemos creado un acrónimo para el proceso de planificación en cuatro pasos que debería seguir para elaborar su estrategia de entrada en el mundo groundswell, y que empieza por dichas preguntas. Lo denominamos "método POST": personas, objetivos, estrategia y tecnología. El método POST, por este orden, constituye el cimiento de la mentalidad groundswell, el marco sistemático que dará cabida a su plan.

La claridad en el planteamiento de sus objetivos determinará el éxito o el fracaso de su estrategia. El éxito necesita de un faro que lo guíe; en este caso, es necesaria una razón para entrar en el mundo

groundswell. Tras haber observado las estrategias de entrada de cientos de empresas, hemos identificado cinco objetivos fundamentales que conducen al éxito. Usted tiene que elegir el que mejor encaje con los objetivos de todos los departamentos de su empresa. Estos objetivos son los siguientes: escuchar, hablar, transmitir energía, apoyar e integrar. Explicaremos cada uno de ellos a lo largo de los siguientes apartados.

Escuche al 'groundswell'. Aproveche el groundswell para realizar estudios de mercado y entender mejor a sus clientes. Este objetivo es el más adecuado para empresas que recaban ideas de los clientes con el fin de utilizarlas en sus estrategias de marketing y desarrollo.

Los cínicos le dirán que las empresas nunca escuchan a sus clientes. Eso es completamente falso. No solo escuchan a sus clientes, sino que dedican grandes sumas de dinero para hacerlo, y además con mucha atención. Lo que ocurre es que no lo llaman "escuchar", sino "estudios de mercado". Estos son muy útiles para encontrar respuestas a preguntas, pero no son tan efectivos para generar conocimiento. Porque con ellos no se puede saber lo que la gente piensa.

Si pudiera, de alguna forma, observar a sus clientes en sus hábitats naturales, por así decirlo, podría superar la tendenciosidad de las encuestas y las limitaciones de las sesiones de grupo. En condiciones ideales, podría estudiar a miles de personas de las que le gustaría disponer de más información. Las vería interactuar con su empresa, sus competidores y entre ellas mismas en el transcurso de un día normal en sus vidas. Y si, además, tomaran notas sobre su propio comportamiento, de forma que usted tuviera constancia escrita de sus pensamientos, mucho mejor. Gracias al groundswell, este tipo de conocimiento está a su alcance. Los consumidores del mundo groundswell van dejando pistas sobre sus opiniones, positivas o negativas, todos los días y a cada momento.

Hay muchas formas de escuchar al groundswell. Por ejemplo, busque su marca en Google junto con las palabras basura o

impresionante. Realice una búsqueda de blogs en Technorati o compruebe lo que dice la gente que ha etiquetado su empresa o sus productos en del.icio.us. No obstante, en nuestro trabajo con clientes, hemos visto que estos métodos caseros de seguimiento no se traducen en verdadero conocimiento. Para saber de verdad lo que piensa la gente, lo mejor es que trabaje con empresas que le proporcionen herramientas profesionales. Existen dos formas básicas de hacerlo: gestionando su propia comunidad privada o iniciando un seguimiento de marca.

Una cosa más: escuchar por escuchar es una actividad estéril. Esos detallados informes elaborados por Communispace y BuzzMetrics son dinero tirado a la basura si se archivan en una estantería. Para que la escucha sea efectiva, debe diseñar un plan de actuación con el fin de aplicar lo que ha aprendido.

Hable con el 'groundswell'. Entre en el mundo groundswell para hacerse oír por más gente. Elija este objetivo si quiere aplicar su estrategia de marketing digital vigente (banners, anuncios en motores de búsqueda, correo electrónico) a un canal más interactivo.

Steve Ogborn es asesor de gestión empresarial. Tiene tres hijos adolescentes y vive en las afueras de Chicago. Un día del verano de 2007, estaba leyendo uno de sus blogs favoritos, Engadget, dirigido a los amantes de la tecnología para uso personal, cuando vio algo increíble. Algún chiflado había metido un iPhone de Apple en una batidora. En el vídeo online de Engadget se veía a un tipo con pinta de empollón en bata de laboratorio y gafas protectoras. El iPhone, en apenas un minuto, quedó reducido a polvo.

Tras ver esto, Steve hizo dos cosas. En primer lugar, se fue al sitio mencionado en el vídeo (<willitblend.com>) y vio vídeos de la misma batidora en los que se destrozaban discos de hockey, circonia cúbica y objetos similares que rara vez se ven en una cocina normal. Y en segundo lugar, en su mente tomó cuerpo una idea. A los hijos de Steve Ogborn les encantan los batidos. La batidora que tenía no

funcionaba bien, así que miró la batidora de los vídeos en <willitblend.com>, donde se describían sus características técnicas.

La batidora que había reducido a polvo el iPhone costaba 399 dólares. La primera reacción de Steve fue pensar: "Uf, es muy cara". Pero en su exhaustiva investigación por Internet vio que dicha batidora no estaba a la venta en ningún otro sitio, ni por aquel precio ni más barata. Entonces, pensando en la afición de sus hijos a los batidos, hizo el pedido de la batidora más cara que nunca había tenido. Pero resulta que hay más gente como Steve Ogborn. Las ventas de Blendtec han subido un 20 % desde que la campaña "Will it Blend?" irrumpió en sitios como YouTube. ¿Quién fue el genio que concibió ese plan de marketing?

George Wright, director de marketing de Blendtec, es uno de los héroes más insólitos del mundo groundswell, y eso que no tenía antecedentes en marketing de consumo (ni en vídeos) antes de trabajar en Blendtec. Se le ocurrió la idea de hacer publicidad en YouTube el día que vio todo el suelo del laboratorio cubierto de serrín después de que los técnicos hubieran estado triturando trozos de madera de dos en dos para probar las batidoras ultrarresistentes de la empresa. Increíble, pensó George. La gente tiene que ver esto. Y, así, concibió la idea de colgar vídeos de batidos de objetos en Internet.

Crear los primeros cinco vídeos costó un total de cincuenta dólares. Pero con un pequeño empujón, el experto en Internet de la compañía, Ray Hansen, publicó un enlace en Digg después de colgar los vídeos en el sitio de Blendtec: los vídeos se convirtieron en un bombazo, hasta alcanzar la cifra de seis millones de visitas durante la primera semana. Cuando George Wright le dijo al director general, Tom Dickson, el tipo con cara de empollón que protagoniza los vídeos, que estaba siendo un éxito en YouTube, su respuesta fue la siguiente: "¿Qué es YouTube?". Tom sabía que se estaban popularizando los vídeos en el sitio de Blendtec, pero no tenía ni idea de que existiera siquiera un sitio para compartir vídeos.

Al poco tiempo vinieron las apariciones en programas de televisión. Y pronto los vídeos de Blendtec habían recibido un total de 60 millones de visitas. George Wright y Blendtec habían creado una marca de gran consumo básicamente con una cámara de vídeo y algunos cachivaches baratos (cierto, destrozarse el iPod debió de costar su buen dinero, pero ni de lejos lo que cuesta normalmente rodar y ubicar un anuncio televisivo). Blendtec había aprovechado el potencial que ofrece el mundo groundswell para el marketing viral. A su manera, George había descifrado el código para hablar con el groundswell.

Transmita energía al 'groundswell'. Encuentre a sus clientes más incondicionales y utilice el groundswell para aumentar la efectividad de su boca a boca. Este objetivo es apto para las empresas que saben que tienen seguidores de su marca a los que pueden entusiasmar.

A finales de los años setenta del siglo pasado, el champú Faberge Organics hizo un anuncio que aún recordamos los que tenemos cierta edad. Heather Locklear (sí, era ella) nos decía entusiasmada que el champú era tan bueno que "se lo contarás a dos amigos, y ellos a otros dos, y ellos a otros dos, y ellos a otros dos...". Este es el sueño de cualquier estrategia de marketing.

Cuando los candidatos de los partidos políticos enardecen a los seguidores y consiguen que difundan el mensaje, lo denominamos transmitir energía a las bases. Igual ocurre con las empresas y sus clientes. Transmitir energía a las bases es una extraordinaria forma de utilizar el groundswell para darle un impulso a su empresa.

Ningún consumidor alcanza por su cuenta la difusión de un medio de comunicación de masas. Pero el boca a boca es un potente amplificador del marketing de marca y obtiene resultados fuera del alcance de cualquier campaña mediática. El boca a boca tiene éxito porque es creíble, crece desde dentro y es autogenerativo.

Veamos un estudio de caso de la empresa eBags sobre cómo transmitir energía mediante puntuaciones y opiniones sobre

productos. El vicepresidente primero de marketing de eBags, Peter Cobb, siempre parece estar lleno de un ilimitado entusiasmo. Hace años superó un cáncer y ahora se dedica profesionalmente a la venta de artículos de viaje. Su empresa es la historia de un éxito rotundo: después de ocho años dedicados a la venta de artículos de viaje, mochilas y bolsos de mano en Internet, todavía experimenta un crecimiento anual de un 30 %. Pero lo más interesante de eBags, y lo que a Peter más le gusta mencionar, es la forma en que la compañía convierte a sus clientes en cooperadores de una fuerza increíble.

"Estábamos alucinados por el nivel de detalle con que la gente habla de los productos", dice Peter, y por eso las puntuaciones y las opiniones ocupan ahora un lugar destacado en el sitio web de la compañía. Por ejemplo, imagine que ha decidido comprar una bolsa de mano convertible en mochila para esas vacaciones en Europa que ha planeado. El precio de este artículo puede ascender a 50, 100 o 200 dólares, pero hay algo mucho más importante que el precio: si la bolsa se rompe mientras está de viaje tendrá usted un problema y, además, en un país extranjero, lo cual debe de ser parecido a la visión del infierno que tenía Dante. Por ello, lo mejor es que se asegure de que toma la decisión correcta.

Con tres o cuatro clics en eBags, sabrá no solo que las Weekender Convertible de eBags, que cuestan 59,99 dólares, son las más vendidas, sino que "de 1185 clientes, 1151 dijeron que volverían a comprar de nuevo este producto". Impresionante. En primer lugar, más de mil clientes se tomaron la molestia de dar su opinión, fuera esta positiva o negativa. Eso da mucha tranquilidad, sobre todo cuando esos compradores le dieron como mínimo un 9 en una escala del 1 al 10 en características como aspecto, resistencia y relación calidad-precio.

Comprar artículos de viaje tiene algo de emocional. La relación que tenemos con nuestra maleta es íntima. Nuestras pertenencias van metidas en ella. No metas tus pertenencias en cualquier sitio. Por ello, a primera vista, un vendedor online de

artículos de viaje estaría en desventaja con respecto a un establecimiento físico, en el que puedes ver la bolsa y hablar con el vendedor. La gente que está detrás de eBags lo sabe y, por ello, implantaron las puntuaciones y opiniones sobre productos en su sitio, para compensar la inseguridad que causa el hecho de no poder tocar la bolsa antes de comprarla.

No obstante, a diferencia de otros casos, no existe ninguna comunidad de compradores de artículos de viaje. La gente no se reúne a la hora del café para hablar de equipajes. No hay entusiastas de las bolsas de viaje (y, si los hay, no creemos que usted esté muy interesado en conocerlos). Pero a la gente le importa mucho todo lo relacionado con las bolsas de equipaje, porque en ellas mete sus cosas. Por ello, cuando tres semanas después de despachar el pedido eBags envía un correo electrónico al cliente para sugerirle que publique su opinión, el 22 % responde.

Lo que ve en eBags es el groundswell en acción: la gente quiere confiar en otras personas como ellas. Peter Cobb lo sabía. Lo único que tenía que hacer era posibilitarles el diálogo, y lo aprovecharon. Y al igual que ocurre con muchos fenómenos groundswell, el sitio de eBags se alimenta a sí mismo. Lees las opiniones, compras el producto, lo utilizas y piensas: "¿Y por qué no contribuyo a ayudar al que viene detrás?". Esto es transmitir energía al groundswell con sencillez, sin necesidad de crear cuentas, mantener la información de páginas de perfil o eliminar ciberacosadores. Y funciona.

Colabore con el 'groundswell' a ayudarse a sí mismo. Implante herramientas groundswell para ayudar a sus clientes a ayudarse entre ellos. Este tipo de herramientas son adecuadas para empresas con grandes costes de apoyo técnico y clientes con una afinidad natural entre ellos.

Con una gestión adecuada, lograr que sus clientes se ayuden entre ellos los hará más felices, supondrá un ahorro de dinero y generará conocimiento, pero también requiere un gran esfuerzo y transformará su empresa. Antes de empezar, debería analizar tres cosas: qué problemas

solucionará, cómo participará y si debe crear una comunidad de ayuda o participar en una ya existente.

Sean McDonald, director de equipo de la comunidad global online de Dell, nos revela algunos secretos del funcionamiento de la comunidad de esta empresa. Según Sean, alrededor de siete mil clientes de la empresa se conectan todas las semanas y publican nueve mil nuevos mensajes. "Es la fuerza de miles y miles de personas", dice. Estas personas no entran en el foro por diversión, sino para recibir respuestas.

De cuatro millones de mensajes en el foro, algo menos de un millón podrá calificarse de respuestas (todo lo que no son preguntas y opiniones). Pero estas respuestas son muy efectivas. Cuando Dell encuesta a la gente en el momento en que salen del sitio, entre un 20 y un 50 % afirma que su pregunta fue respondida (y, recuerde, sin contar a la gente que hace una pregunta y recibe una respuesta cuando vuelve más tarde). Al haber solucionado sus problemas, en el futuro probablemente estos visitantes del foro no llamen al teléfono de apoyo técnico de la empresa.

La economía de los foros de ayuda es indiscutible. Por ello, esta forma de aplicación del groundswell se ha consolidado, especialmente entre las empresas tecnológicas. Y no es solo por ahorrar dinero, como nos dijo Tarik Mahmoud, quien gestiona los foros de ayuda de Linksys. Esta empresa fabrica routers para redes caseras, una línea de producto que suele dar lugar a infinidad de preguntas técnicas, razón por la cual la empresa creó un foro de apoyo muy parecido al de Dell. Pero ese foro de ayuda acabó ahorrándole mucho dinero a la compañía.

Integre el 'groundswell' en su empresa. Integre a sus clientes en los procesos de su empresa e incluso déjeles que le ayuden a diseñar sus productos. Este es el más difícil de los cinco objetivos y es ideal para empresas que ya han alcanzado uno de los otros cuatro (hablar, escuchar, transmitir energía o ayudar).

Si ya se ha decidido por alguno de los objetivos que le hemos señalado en los apartados anteriores, si está escuchando al groundswell, hablándole, transmitiéndole energía o brindándole su apoyo para que se ayude a sí mismo, ya ha abierto un canal de comunicación con esos clientes. E, inevitablemente, el conocimiento que obtendrá mediante las relaciones que está entablando con ellos lo irá introduciendo cada vez más en su empresa. Denominamos a esto "integrar al mundo groundswell", o hacer de los clientes una parte integrante de su modelo de innovación, tanto de productos como de procesos.

Veamos el modo en que salesforce.com utiliza una comunidad dedicada a las innovaciones para involucrar a los clientes en el diseño de nuevos productos. Steve es el vicepresidente responsable de la plataforma, básicamente el cimiento sobre el que crece el producto y el entorno en el que se desarrolla, de salesforce.com. Salesforce.com fabrica aplicaciones para la gestión de las relaciones con los clientes. Pero salesforce.com, en sí mismo no es un software. Es un servicio según demanda que se presta a través de Internet.

Salesforce.com evoluciona rápidamente. La empresa sacaba al mercado tres nuevas versiones al año. Pero el proceso se había enredado en algunos problemas frustrantes. Los desarrolladores, los genios informáticos que construyen la aplicación, y el departamento de marketing solían discrepar sobre la pertinencia de cada mejora. La respuesta obvia fue comprobar qué es lo que quería el cliente. El problema no era que salesforce.com no estuviera escuchando, sino el vendaval de peticiones. Sobre la mesa se habían acumulado más de diez mil peticiones de los clientes. Algunas eran grandes ideas; otras, no. El problema era discernir unas de otras.

En 2006, uno de los jefes de producto de salesforce.com se encontró con una aplicación denominada Crispy News y vio lo que podía ser la solución al problema. Crispy News funciona de forma muy similar a Digg, con visitantes que deciden con sus votos si las entradas suben a la página inicial o no, según sus preferencias. Pero a

diferencia de Digg, Crispy News era una aplicación que podía usar cualquier empresa mediante un acuerdo de licencia.

En otoño de 2006, salesforce.com lanzó al mercado IdeaExchange ([ideas.salesforce.com](http://ideas.salesforce.com)), utilizando el sistema de Crispy News, e invitó a los clientes a detallar los desarrollos de producto que estimaban prioritarios. Anteriormente, las ideas de los clientes habían llegado como copos de nieve, envolviendo el proceso de desarrollo en una tormenta indiferenciada de sugerencias. Ahora las ideas estaban canalizadas y dirigidas por el groundswell de los propios clientes de salesforce.com. En un año llegaron más de cinco mil ideas, pero ahora subían las mejores. Los clientes estaban organizándole las prioridades a salesforce.com.

Por otra parte, si ha planteado crear un foro para el intercambio de ideas en su empresa ha de conocer si tiene clientes entusiastas, porque entonces estarán encantados de participar en un foro e influir en el desarrollo de su producto. Aunque un foro podría constituir una excelente fuente de ideas, sepa también que no atraerá a todos sus clientes. El concepto funciona, pero solo atrae a un pequeño segmento de su base de clientes. Y muchas empresas simplemente no tienen suficientes clientes entusiastas como para crear este tipo de foro. Estas empresas necesitan una forma más sencilla de satisfacer los deseos de sus clientes. Tienen que preguntar a sus clientes cómo pueden mejorar.

Veamos un concepto que está causando furor hoy día: el crowdsourcing. Es especialmente popular en las agencias publicitarias, que cada vez piden más ideas a la gente para crear anuncios de televisión, como si fuera un concurso. El anuncio de Doritos, de Frito-Lay, en la Super Bowl de 2007, fue fruto de las ideas de la gente. Era muy bueno, además. Pero el crowdsourcing, como tal, no es lo mismo que integrar a sus clientes. Si lo utiliza para una campaña publicitaria, quizá se ahorre parte de los costes de producción, pero no tendrá que hacer el esfuerzo de modificar la forma en que interactúa con los clientes.



Salesforce.com ha cambiado para siempre su método de innovación. En cambio, Frito-Lay probablemente aprendió muy poco del crowdsourcing que utilizó para el anuncio de Doritos en la Super Bowl. Es muy improbable que ceda con regularidad partes importantes de su proceso de creación de anuncios a los consumidores. Sus clientes no están cambiando la cadena de desarrollo de producto de la compañía, ni se están ayudando mutuamente, ni se están transmitiendo energía de forma sostenida en el tiempo. Los anuncios sometidos al criterio del público son flor de un día, ya que entran en el groundswell un momento, en lugar de orientar a la compañía en la dirección correcta.

## Conclusión

El resultado final de todo este frenético movimiento es que el groundswell está a punto de entrar en todas las actividades, y no solo las que se desarrollan en ordenadores, sino en teléfonos móviles y el mundo real. ¿Qué significa eso? Significa que las redes conectarán a las personas con los grupos que les interesan. La calidad de cualquier cosa que se comercialice será constantemente puntuada y sometida a críticas positivas o negativas. Las etiquetas, suministradas por gente corriente, cambiarán nuestra manera de buscar las cosas. Las fuentes de actualización nos alertarán de cualquier cambio en los contenidos y los lectores RSS serán de uso tan común en Internet como ahora lo son el correo electrónico o los buscadores.

Algunos estudiosos del mundo groundswell le dirán que los objetivos que le hemos planteado son demasiado limitados. Tonterías: cada uno de ellos puede causar un gran impacto en su empresa pero, si no entra en el groundswell con un objetivo concreto, sin duda fracasará. Y es cierto que, una vez que empieza, puede conseguir más de lo que se había propuesto.

Los estrategias de marketing ya no dictan el camino que sigue la gente, ni tienen la iniciativa en el diálogo. Tan pronto como el público conoce su producto, entra en juego una nueva dinámica: los consumidores aprenden unos de otros. Las tecnologías sociales han acelerado esa dinámica del

boca a boca, lo cual ha aumentado la influencia de la gente corriente, a la vez que ha diluido el valor del marketing tradicional.

El mayor desafío que plantea el mundo groundswell no es el dominio de la tecnología ni las reacciones positivas o negativas de los clientes. El desafío consiste en alcanzar una meta empresarial útil y, lo más importante, saber medir el cumplimiento de dicha meta para comprobar que el esfuerzo invertido en el groundswell ha merecido la pena.