

Con tan solo unas décadas de vida, Internet ha cambiado tanto la vida de las personas que muchos historiadores han empezado a comparar la Era de Internet con el Renacimiento y la Revolución Industrial. La Red ha conseguido conectar a cerca de 1.000 millones de personas o, dicho de otra forma, a 100 billones de neuronas. Ahora que todo el potencial cerebral se ha unido y amplificado gracias a la tecnología, podemos afirmar que el "nosotros" es mucho más inteligente que cualquier "yo". Y es que, por primera vez en la historia, los humanos pueden trabajar en una suerte de colaboración masiva.

Internet ha evolucionado en dos etapas, lo que se conoce como Web 1.0 y Web 2.0. En cada una de ellas, la Red se ha descubierto como un próspero mercado donde la gente transformaba datos en dinero. Pero los ganadores de la Web 1.0 se beneficiaron (principalmente los actores del llamado boom de las "puntocom") al restringir el acceso a los datos y lucrarse con ello. En el lado opuesto, los campeones de la Web 2.0 creen que la información es más valiosa cuanto más gente tenga acceso a ella y la utilice.

Bibliografía

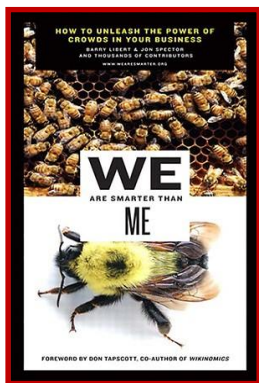
Barry Libert y Jon Spector

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 poder del "nosotros"

El sorprendente poder de la colaboración masiva en Internet

Barry Libert y Jon Spector

INTRODUCCIÓN

En lugar de controlar el código que hay detrás de un nuevo programa informático, por ejemplo, hay empresas que permiten que se altere o que se inserten nuevas líneas a ese código, en la creencia de que los usuarios contribuirán con sus ideas a que el producto final mejore y todos ganen en el proceso.

Este modelo de negocio, conocido como open sourcing o crowdsourcing, traslada las tareas tradicionalmente realizadas por los trabajadores a la multitud de Internet. Son muchos los casos de éxito de esta nueva forma de trabajar, como el navegador de Internet Mozilla, el sistema operativo Linux o la Wikipedia. Pero hay muchos más casos que, aun siendo menos conocidos, demuestran que el poder de la colaboración masiva, si se gestiona adecuadamente, puede producir no solo beneficios para las empresas que lo utilizan, sino hacer avanzar la prosperidad de todo el planeta.

Este libro es un buen ejemplo del fenómeno del crowdsourcing. Barry Libert, fundador de Shared Insights, y Jon Spector, director de Wharton Executive Education, crearon a finales de 2006 una página web con el objetivo de que la comunidad de internautas escribiera un libro de forma colaborativa. Dicho libro se planteó como una guía práctica de cómo transformar los conceptos teóricos del crowdsourcing en herramientas y técnicas concretas.

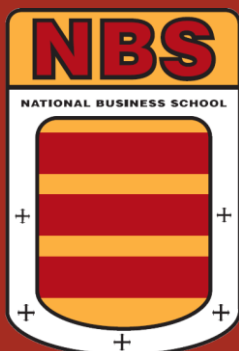
En poco tiempo, más de 3.000 personas respondieron al reto y comenzaron a plantear sus ideas y experiencias de cómo la comunidad puede potenciar el crecimiento de las empresas. Este libro es el resultado de todas esas colaboraciones desinteresadas que se gestaron en la página web, a través de wikis, podcasts e, incluso, de un evento presencial desarrollado en Las Vegas.

Uno de los retos a los que se enfrentó esta comunidad fue el de los royalties generados por la venta del libro publicado por la editorial Wharton School Publishing. La comunidad decidió que esos derechos irían a parar a alguna causa caritativa y los propios miembros tendrían voz y voto a la hora de seleccionar qué instituciones recibirían el dinero.

Investigación y Desarrollo en colaboración

Como veremos a continuación, la idea de que sean los propios consumidores quienes decidan lo que una empresa debe vender no es descabellada. El desarrollo de nuevos productos es una de las actividades más importantes que acomete una empresa. Un negocio se expande o desaparece en función de lo que ofrece y es comprensible que muchos líderes empresariales se resistan a perder el control sobre la naturaleza básica de los productos o servicios que ofertan.

Pero hay mucho que decir acerca del hecho de explotar la inteligencia colectiva de una comunidad en relación con las ideas de productos y su mejora.



En el caso de los consumidores, les proporciona un interés personal en el resultado y, ante todo, garantiza que les gustará –y comprarán- lo que ellos mismos han creado.

La compañía telefónica Virgin Mobile USA emplea a 2.000 clientes cuidadosamente seleccionados para mantenerse alerta ante las nuevas tendencias y oportunidades. Virgin describe este grupo como “un equipo de elite compuesto por clientes jóvenes activos” con quienes contacta cada vez que necesita ayuda para temas tan diversos como diseñar nuevos terminales telefónicos o dar con el nombre adecuado para un plan de precios. A los miembros de esta comunidad se les gratifica con llamadas gratuitas y teléfonos de última generación.

Pero esta no es la única forma que Virgin tiene de oír lo que sus más de 4,5 millones de clientes tienen que decir. Cualquiera de ellos puede ganar hasta 75 minutos en llamadas gratis al mes si se conecta a la página web de Virgin y comenta, por ejemplo, lo que le parecen los anuncios de televisión.

Otro caso interesante es el de Idea Crossing, una start-up radicada en Los Ángeles que intenta desarrollar el talento de las personas que acaban de cursar un MBA. Cada año lanza el Innovation Challenge, un concurso que premia la solución de problemas empresariales reales. Empresas como U.S. Postal Service, la cadena de hoteles Hilton o Whirlpool pagan más de 50.000 dólares para patrocinar este evento, que congrega a más de 3.000 de los mejores estudiantes de MBA de todo el mundo.

En el campeonato celebrado en 2006, el equipo de la Escuela de Negocios Desautels de la Universidad de McGill en Montreal, Canadá, se impuso sobre 439 equipos pertenecientes a otras 88 universidades. Sus propuestas ganadoras se centraron en buscar soluciones de crecimiento para la cadena de hoteles Hilton, basadas en asociaciones con otras empresas, y en la manera de conectar a Chrysler con el segmento de población de los baby boomers. Los datos estratégicos del proyecto ganador nunca se hacen públicos,

ya que pasan a engrosar la propiedad intelectual de las empresas que patrocinan el Innovation Challenge.

Las empresas acaban de empezar a coquetear con el infinito potencial que albergan las comunidades online como árbitros y creadores de nuevos productos y servicios. Pero las contribuciones del crowdsourcing no se limitan solamente al desarrollo de productos. En el siguiente capítulo veremos cómo hay empresas que están utilizando estas comunidades de internautas para gestionar las necesidades de servicio que sus propios clientes tienen. También veremos las razones que llevan a muchos clientes a ayudarse unos a otros de forma desinteresada.

¿Nos ayudamos?

Todo tipo de negocios están transfiriendo muchas de las tareas del servicio de atención al cliente a los propios consumidores. Tradicionalmente, por supuesto, cuando alguien tenía una pregunta acerca de un producto –cómo montarlo, por qué no funciona correctamente o cómo optimizar su uso-, llamaba al vendedor o al equipo del servicio postventa.

Esta forma de trabajar todavía se utiliza, pero no es tan útil como solía serlo antes. Hablar con un técnico al otro lado de la línea de teléfono puede llevar unos 30 minutos o más e, incluso entonces, el cliente teme que le pasen de una persona a otra hasta acabar con su paciencia. Para colmo de males, muchas empresas, en su afán por recortar costes, han comenzado a cobrar cantidades significativas por hacer una llamada al servicio técnico.

La alternativa que muchas empresas ofrecen es visitar lo que sería la versión online de su servicio postventa. Normalmente, suele haber una página con las preguntas más frecuentes o un foro donde los clientes pueden plantear sus problemas y obtener respuestas de otros clientes que, de forma totalmente voluntaria y desinteresada, comparten su tiempo y conocimientos. Esta forma de trabajo tiene dos ventajas: se ahorran costes al trasladar a personal que antes se

dedicaba a estas tareas a otros cometidos y se construye una comunidad cohesionada y fiel de clientes que repiten en sus compras y que pueden ser utilizados para otras tareas –por ejemplo, para probar nuevos productos antes de su lanzamiento.

¿Por qué hay personas que están dispuestas a colaborar con ciertas empresas de manera totalmente desinteresada? Una de las explicaciones posibles es el ego. Mucha gente quiere ser reconocida como experta en ciertas materias, una suerte de gurús virtuales que simplemente disfruta interactuando con otras personas con los mismos intereses y a las que poder ayudar.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta el crowdsourcing aplicado a la interacción con los clientes es que nunca se puede estar seguro de que los incondicionales proporcionarán los consejos adecuados. Es fácil imaginar el daño que podría generar alguien que se dedique a promocionar a la competencia en un foro o que saque a relucir problemas ficticios o espinosos. Frente a estas incógnitas que el sistema plantea, son muchas las empresas que han encontrado soluciones imaginativas.

Una de ellas es Netflix, el mayor videoclub que existe en la red. Esta empresa, afincada en Los Gatos, California, tiene una colección de más de 90.000 películas y una base de 7 millones de clientes. En febrero de 2007, Netflix anunció que había alquilado hasta esa fecha 1.000 millones de DVDs. Netflix anima constantemente a sus clientes a que puntúen las películas que han visto. La enorme rotación que tienen los títulos que alquila permite que la sabiduría de las masas actúe de forma implacable. Los ratings efectuados por los clientes han demostrado ser una de las mejores formas de venta online que se hayan inventado jamás.

Netflix se encuentra tan segura de que el crowdsourcing funciona, que en noviembre de 2006 ofreció un millón de dólares a la persona que construyera un sistema online más fiable. Y para ello, han invitado a las mentes más preclaras de los Estados Unidos a unirse a él (incluidos eminentes

científicos especializados en inteligencia artificial).

Consumidores convertidos en vendedores

Según se puede leer en la página web de Procter & Gamble, más de 3.000 millones de unidades de sus productos se venden en todos los rincones del planeta en un solo día. Aparte de la distribución tradicional, esta empresa tiene otra forma menos convencional de vender: una legión de madres y adolescentes que trabajan como “ejecutivos” de marketing utilizando el tradicional boca a boca.

Donna Wetherell, en Columbus, Ohio, es una de esas “mamás conectoras”, como se las denomina. Trabaja como administrativa y la conocen como la “señora de los cupones”, pues está constantemente distribuyendo entre sus compañeros cupones de descuento de P&G y comentando el lanzamiento de nuevos productos.

A todo el mundo le gusta charlar sobre las cosas que compra y utiliza. Y es que muchos estudios han demostrado que, hoy en día, la gente confía más en lo que le comentan los amigos o los colegas del trabajo que en los anuncios de televisión. Esa es la razón por la que los mensajes que transmiten personas como Donna Wetherell son habitualmente tan bienvenidos.

El sistema del boca a boca de P&G tiene dos patas: por una parte, se centra en unas 500.000 madres con hijos por debajo de los 19 años; por otra, “emplea” a 250.000 adolescentes. Las avanzadas técnicas de investigación de mercados de P&G le han permitido encontrar a jóvenes y madres con un carácter gregario y ricos en amistades (una media de 25 contactos). Esta impresionante red ha hecho que P&G haya logrado, en palabras de A.G. Lafley, CEO de P&G, que “el consumidor se convierta en nuestro mejor vendedor”.

El éxito de Procter & Gamble con las ventas de boca a boca es solo un ejemplo –aunque muy destacado– del rol que el crowdsourcing puede tener en un plan de

marketing. Estas técnicas no son nada revolucionarias (ya lo practicaban los comerciantes del Antiguo Egipto), pero la capacidad que hoy en día se tiene de movilizar a miles de personas, a cambio de nada o muy poco, abre una nueva perspectiva en una práctica ya de por sí espontánea.

La publicidad también ha sabido beneficiarse del esfuerzo de la comunidad para vender productos y servicios. Uno de los pioneros en este ámbito fue Master Card, que invitó a los visitantes de su página web a crear sus propias versiones de los exitosos anuncios "No tiene precio". Muchos de los trabajos ganadores aparecieron en televisión y en la página www.priceless.com, donde los internautas podían votar por sus favoritos. Además, la viralidad de estos anuncios amateurs se multiplicó al difundirse por email entre millones de personas ávidas de parodias (algunas de ellas obscenas) del anuncio original. Aunque no se ofrecían premios en metálico, el reto consiguió reunir más de 100.000 trabajos creativos.

En el siguiente apartado exploraremos otra área donde la comunidad está alterando las formas tradicionales de hacer negocios: la fabricación.

Nosotros fabricamos, tú vendes

Hace un tiempo –de hecho, solo unos pocos años–, miles de fotógrafos profesionales altamente cualificados trabajaban licenciando sus trabajos a las agencias de fotografía que, a su vez, revendían sus trabajos a las agencias de publicidad, periódicos, revistas, etc. Esto se acabó. Una combinación letal de nuevas tecnologías y el fenómeno del crowdsourcing han revolucionado el sector.

Con la llegada de las cámaras digitales, cualquier persona con la suficiente habilidad es capaz de captar imágenes atractivas. Si con la primera toma no se consigue el efecto deseado, se puede seguir intentándolo hasta que se logre. Y con conocimientos de retoque fotográfico, se puede obtener un resultado espectacular. Con millones de personas con una cámara digital al alcance de la mano, millones de

imágenes estaban archivadas en los discos duros de los ordenadores personales. Solo fueron precisos unos meses para que las primeras agencias de fotografía digital comenzaran a aparecer en Internet para ordenar y rentabilizar el enorme stock de imágenes disponibles.

La pionera fue una empresa radicada en Calgary, iStockPhoto, que el gigante Getty Images compró en 2006 por 50 millones de dólares. La librería de iStockPhoto está compuesta en la actualidad por más de 2 millones de fotografías pertenecientes a sus más de 36.000 miembros. Gracias a la avanzada tecnología de búsqueda e indexación de Getty Images, ha conseguido que clientes de todo el mundo puedan encontrar lo que desean y obtener los derechos para su publicación por una fracción de lo que antes había que pagar a las agencias tradicionales.

Cada dos segundos se compra una fotografía en iStockPhoto y sus miembros (los fotógrafos) cobran una media de 1.000 dólares al mes en derechos.

Como vemos, la comunidad puede ponerse a trabajar para fabricar los productos que una empresa luego comercializará. Las ventajas de esta nueva forma de ver los procesos productivos son considerables: con muy poco o ningún inventario, y casi sin gastos generales, una empresa puede poner precio a sus productos muy por debajo de lo que hacían las empresas que competían bajo el modelo tradicional hace solo unos años.

Otra iniciativa empresarial, donde la producción se deja en manos del "nosotros", es Current TV. Fundada en 2005 por el ex-presidente de los Estados Unidos, Al Gore, y el emprendedor Joel Hyatt, Current TV es un canal independiente de televisión por cable y satélite radicado en San Francisco, en el que un tercio de los contenidos que emite son producidos por internautas anónimos que cuelgan en su página web sus creaciones. Mediante un sistema de votación, la gente decide qué videos verán la luz en Current TV, aunque los productores del canal se reservan el derecho a decidir los clips de vídeo que serán emitidos en el prime time.

Los vídeos realizados por cineastas en ciernes o ciudadanos metidos a reporteros comprometidos con las más diversas causas están a la orden del día, y páginas como YouTube o Google Video han demostrado lo entretenido que pueden ser los contenidos creados por la propia audiencia. Sin embargo, Current TV cuenta con dos ventajas sobre estas páginas. En primer lugar, tiene un pie metido en la producción de anuncios de televisión. Compañías como Sony, L’Oreal o Toyota contratan a los productores anónimos de Current TV para que les diseñen sus anuncios. Así, además de conseguir que creativos y guionistas aficionados (amateurs solo en apariencia) les preparen buenos comerciales a un precio razonable –se pueden pagar 1.000 dólares por un anuncio sorprendente y sofisticado-, los publicistas de esas empresas tienen un conocimiento de primera mano de los gustos cambiantes de los jóvenes consumidores (principal segmento de los fans de Current TV).

Por otra parte, (y a largo plazo, mucho más importante), está la distinción entre una página web que publica vídeos y toda una cadena de televisión que divulga contenidos ajenos de calidad contrastada. De hecho, Current TV tiene 40 millones de espectadores en Estados Unidos y una audiencia de 11 millones en el Reino Unido, y su modelo de negocio, basado en la publicidad –al igual que el resto de cadenas de televisión convencionales-, se ha demostrado viable.

Si resulta fascinante el comprobar como el crowdsourcing puede cambiar el modo en que se organizan los medios de producción, más sorprendente es aún ver, como contaremos en el siguiente apartado, cómo un sector tan cerrado como el de los préstamos bancarios también se puede beneficiar de la colaboración entre ciudadanos anónimos.

Somos nuestro banco

Prosper.com es un claro ejemplo del poder de la comunidad como entidad financiera, pero es solo la última vuelta de tuerca en la antigua práctica del préstamo entre personas. Hace 1.700 años, mucho antes de que existieran los bancos, ya existían

comunidades en China, llamadas lun-hui, cuyos miembros se ayudaban unos a otros para obtener dinero prestado. Este tipo de sociedades de crédito también han existido desde tiempos inmemoriales en los países del Caribe, en Corea o en Vietnam y, más recientemente, son habituales entre las comunidades de inmigrantes en todos los Estados Unidos. Así es como Prosper.com comenzó su andadura.

En 1983, Lyna Lam y su familia escaparon de Vietnam y se establecieron en San José, California. No tenían ningún ingreso y los 7 miembros de la familia vivían en un diminuto apartamento. Se unieron a una de las sociedades de préstamo de la comunidad vietnamita (los llamados hui) y, con el poco dinero que consiguieron reunir, compraron un automóvil y montaron un pequeño negocio de jardinería.

Entre tanto, Chris Larsen se graduaba en Gestión Contable en la Universidad Estatal de San Francisco. Después de trabajar varios años en Chevron, estudió un MBA en Stanford y en 1992 fundó un negocio inmobiliario. Tres años más tarde creó E-Loan, que consiguió reunir más de 27.000 millones de dólares en hipotecas por Internet. Este negocio lo vendió a Popular Inc. en 2005 por 300 millones de dólares. Su siguiente jugada fue Prosper.com.

¿Cómo se le ocurrió la idea? Parcialmente por su esposa, Lyna Lam. Según dijo en una entrevista en Business Week, “estaba fascinado por cómo la comunidad vietnamita trabajaba unida para ayudarse unos a otros”. La ventaja de prestar dinero y obtener fondos en este tipo de sitios es simple: los prestatarios pagan menos intereses que en el sistema bancario tradicional y los prestamistas obtienen mejores retornos de su inversión.

Prosper.com nació en el año 2006. Funciona básicamente como eBay, con la diferencia de que lo que se subasta no son bicicletas ni una colección de cómics antiguos, sino préstamos. Los prestatarios pueden crear una página en el site en la que indican el importe que quieren recibir –con un límite de 25.000 dólares-y el tipo de interés que están dispuestos a pagar. Deben también describir con todo lujo de detalles para qué

quieren el dinero y toda la información personal que crean necesaria para atraer a los prestamistas. Prosper.com asigna a cada persona que solicita un crédito un rating, que va desde una calificación AA (top rating), a HR (alto riesgo) o NC (sin historial de crédito). La subasta puede durar entre 3 y 7 días, a discreción del prestatario.

Los prestamistas pagan a Prosper.com entre un 1% y un 2% de comisión cuando el préstamo se hace efectivo, mientras que los que reciben el dinero pagan un 0,5 % anual sobre el importe de las cuotas que están pendientes de devolución. Con solo un año desde su fundación, esta empresa ha cerrado 11.100 préstamos que totalizan más de 65 millones de dólares. Aproximadamente un 3% de los préstamos se declaran fallidos. La cifra es superior al índice de morosos de la banca tradicional pero, si tenemos en cuenta que el dinero que circula no está garantizado por ninguna agencia estatal, podemos concluir que el sistema es muy estable.

Un caso parecido es el de Zopa, que nació un año antes que Prosper.com, en 2005. Mientras que Prosper.com se presenta a sí mismo de una forma sobria, muy parecido a como lo hacen los bancos tradicionales, Zopa –que realiza operaciones en Estados Unidos, Reino Unido e Italia- trata de alejarse del estereotipo bancario. “Como quiera que nos llames”, dicen en su página web, “por favor, no te refieras a nosotros como un banco. Preferimos la palabra mercado [marketplace]”. ¿Por qué tanto empeño en diferenciarse de los bancos? La explicación no tiene desperdicio, según se lee también en su página web: “Los bancos tienen enormes gastos de estructura, con miles de empleados a los que pagar a final de mes y cientos de sucursales que decorar con las últimas modas del feng shui. Y, además, se quedan con una parte desproporcionada del dinero de la gente. Son injustos”.

Hagamos que todos sean el jefe

Hasta este punto del resumen, hemos visto casos de éxito del fenómeno del crowdsourcing en todos los ámbitos – comunidades de individuos entusiastas que

desarrollan cualquier función de un negocio, desde el diseño de productos a las finanzas-. Este capítulo es diferente, puesto que nos centraremos en una actividad que es transversal a todo lo visto anteriormente: la gestión. Aquí la pregunta central es: ¿puede una comunidad determinar de forma satisfactoria la dirección de una empresa y tomar decisiones estratégicas?

La respuesta, hasta la fecha, es que no –y no porque no se haya intentado-. Quizá el esfuerzo más intenso para conseguirlo haya sido el de Rob May, ingeniero, emprendedor y fundador de Businesspundit.com. En el año 2005, puso en marcha un proyecto llamado TheBusinessExperiment.com (TBE), que rápidamente atrajo a más de 800 miembros, todos ellos ansiosos por participar en lo que se prometía como una empresa disruptiva.

La idea central de TBE era la de convertirse en una incubadora de empresas en la que todos los participantes tuvieran voz y voto. Los miembros del proyecto sometían a consideración de los demás sus nuevas ideas de negocio. El objetivo era que alguna de estas ideas se pusieran en marcha y se convirtieran en empresas reales. Durante las primeras semanas de funcionamiento de TBE se presentaron más de 60 ideas que fueron discutidas en los foros del site y sometidas a votación. Las ideas finalistas fueron muy variadas, pero finalmente los miembros de la incubadora decidieron crear Askspace.com, que tenía por misión recoger la sabiduría de las masas para proporcionar soluciones concretas a problemas que los dueños de pequeños negocios les plantearían.

Dado que los miembros de TBE recibían una participación en el accionariado de cada proyecto que se lanzase (en función del trabajo que pudieran aportar), tuvieron que pedir un préstamo conjunto bastante importante para poder pagar todos los gastos de constitución legal de Askspace. Esto, unido a que muchos de los 800 miembros iniciales perdieron interés por el lanzamiento de Askspace –una empresa con un concepto que no les atraía-, provocó que abandonasen el proyecto nada menos que 600 personas.

En cualquier caso, se tomó la decisión de nombrar a un director general y dividir todo el trabajo que había que realizar en numerosas tareas, para permitir así que cada miembro del proyecto escogiera la más adecuada para sí mismo (lo que se conoce como microchunking, es decir, dividir un objeto hasta el máximo posible). Sin embargo, lo que ocurrió fue que los miembros del equipo se lo pasaban mejor votando que trabajando. Uno de ellos comentaba en el foro de discusión: "Tenemos abundancia de opiniones expertas, pero el tiempo de esas personas es escaso, así que terminar el trabajo a tiempo es una tarea imposible, dada su poca implicación en el mismo". Todo un conjunto de complicaciones hizo que AskSpace no viera la luz finalmente y que TBE se cerrara tras nueve meses de vida.

El caso de TBE ofrece varias lecciones. Por ejemplo, el hacer que los miembros votaran sobre qué idea de negocio convertir en realidad fue una aproximación errónea. Deberían haber comenzado con un negocio bien claro en sus mentes. De esa forma, TBE habría atraído a la gente adecuada – personas entusiasmadas con ese negocio en concreto-. En lugar de ello, TBE congregó a un público al que lo que de verdad le gustaba era discutir, votar, opinar.

Por otra parte, los participantes en este fallido proyecto pensaban que todo el mundo se podría autodirigir. Pero la realidad demostró que esta forma de pensar era una ilusión. Los grandes grupos de personas necesitan líderes que entiendan no solo el proyecto completo, sino el contexto en el que se desarrolla. Si todo el mundo tiene voto es posible que las discusiones se eternicen y la toma de decisiones sea poco productiva.

Como demuestra el caso de TBE, todavía queda mucho camino por recorrer para que una comunidad sea capaz de tomar las riendas de la gestión de una empresa.

Hoy en día, podemos decir que se pisa terreno firme en otros procesos de negocio en los que el crowdsourcing se ha demostrado eficaz y rentable, pero el futuro logrará sorprendernos, de eso no hay duda.

Conclusión

Hemos visto a lo largo de este resumen que las comunidades pueden funcionar mucho mejor, más rápida y más eficientemente que los individuos. Pero construir una comunidad de éxito no es una tarea fácil. En este punto, al igual que en cualquier aspecto de los negocios, el precio de una buena recompensa es asumir riesgos. Y esto nunca antes ha sido tan certero como en la época de la Web 2.0, donde el más insignificante error puede provocar un desastre descomunal.

En este último apartado esbozaremos unas líneas maestras que ayuden a las empresas a sortear algunos de los obstáculos que se pueden encontrar en el camino del crowdsourcing. Estas ideas reflejan la experiencia de líderes que han seguido el apasionante mundo de la Web 2.0, hombres y mujeres que han compartido sus triunfos y errores en la comunidad online establecida para crear el contenido de este libro.

1. Liderar desde la retaguardia. Las empresas no tienen que ser la estrella de la película, sino que han de facilitar el trabajo de la comunidad. Cuando los directivos interrumpen y desvían el cometido de la comunidad, las ideas se pierden y la colaboración se enfría.
2. Saber cuándo intervenir. En todas las comunidades siempre aparecen los pirómanos, cuyo único divertimento es crear problemas, o los acaparadores, que buscan manipular a los grupos para adecuarlos a sus agendas personales. Cuando esto ocurra, las empresas que lideren un proyecto Web 2.0 tienen que intervenir y cortar de raíz los comportamientos anticomunitarios.
3. Crear un club, una comunidad real de personas unidas por los mismos intereses. Se puede crear una comunidad vibrante juntando una masa crítica de personas inteligentes e incentivarlas para que dialoguen entre ellas. Pero las posibilidades de éxito aumentan cuando los miembros comparten una visión general de las

cosas: simplemente, les resulta más fácil comunicarse y cooperar.

4. No puedes ocultarte, así que ni lo intentes. En esta época tan transparente es una realidad que, tarde o temprano, los errores que una empresa cometa saldrán a la luz. Cuando se producen fallos trabajando con una comunidad lo mejor es admitirlo sin demora, pedir disculpas y asegurarse de que no volverá a ocurrir.
5. Olvidarse de la perfección. Las personas que se organizan en una comunidad no trabajan cómodamente si hay un "gran hermano" que todo lo fiscaliza y pretende que la perfección sea una norma rígida de comportamiento. En una comunidad, el desorden, las interrupciones, el debate, el brainstorming, son enormemente productivos.
6. Agitar las mentes. No hay nada tan improductivo como una comunidad online homogénea y complaciente. Las empresas que patrocinan proyectos Web 2.0 buscan nuevas ideas, feedback y vislumbrar las tendencias futuras de los consumidores, así que tienen que asegurarse de que las opiniones contrapuestas fluyan libremente y que los miembros de la comunidad pongan en entredicho el orden establecido. Sólo del debate surgen nuevas ideas.
7. Las comunidades tardan un tiempo en desarrollarse. Ninguna relación humana duradera se forja en una noche, así que los beneficios del crowdsourcing solo se dejarán sentir una vez que se hayan creado lazos basados en la sinceridad, confianza mutua y honestidad de todas las partes involucradas.
8. Lo importante no es la tecnología, sino el contenido. El lugar donde se reúne una comunidad tiene que ser interesante, divertido y tener las herramientas necesarias para interactuar (wikis, blogs, podcasts, actividades interesantes, eventos, conference calls, social networking...). Si nos invitaran a una fiesta y no hubiera comida, bebida o música, ¿cuánto tiempo nos

quedaríamos? No mucho, la verdad. Eso es lo mismo que ocurre en las comunidades colaborativas. Si no se ofrece diversión, pasión, entretenimiento, la gente no acudirá a nuestra cita.