

Del *coolhunting* al *crowdsourcing*

***Crowdsourcing*: «Un hombre solo, una mujer así tomados, de uno en uno, son como polvo, no son nada»⁶**

Cuando en 1930 el filósofo español José Ortega y Gasset publicó *La rebelión de las masas*, en el periodo de entreguerras y en pleno auge de los fascismos, lo hacía desde una perspectiva elitista y desde la desconfianza hacia el «hombre-común», el «hombre-masa», y entendía que eran las minorías quienes protagonizaban la voluntad de aprender y, por tanto, el conocimiento. El caso de este filósofo resulta extremo: aunque fue tildado, en ocasiones, de prototalitario, su obra responde al contexto histórico que le tocó vivir, si bien es significativo de una idea relativamente extendida, la que disocia el conocimiento, o más aún, la sabiduría, de la multitud, del colectivo.

Si los contextos históricos cambian, también lo hacen las perspectivas: un planteamiento absolutamente distinto, en un contexto también radicalmente opuesto, es el que adoptan Jeff Howe y Mark Robinson, escritor y editor, respectivamente, de la revista tecnológica *Wired*, auténtica referencia para el mundo de Internet. Fueron ellos quienes acuñaron⁷ el término *crowdsourcing* en 2006. En algún lugar

lo han definido como el «comodín del público» aplicado a las empresas y a las organizaciones, en clara referencia al concurso de televisión *¿Quiere ser millonario? 50 por 15*, –la versión española de *Who wants to be a millionaire*, en el que el concursante, para adivinar qué respuesta era la correcta de entre las opciones que le planteaba el presentador, tenía –entre otras alternativas– la posibilidad de pedir la opinión agregada de los invitados que asistían al programa como público.

El *crowdsourcing* es fundamentalmente una actitud de confianza en la capacidad de las masas –de los grupos– para encontrar nuevas soluciones a problemas complejos. Por supuesto, es una actitud que confronta de forma radical con la fe ciega en la figura del experto. Como afirma James Surowiecki, autor del *best-seller The Wisdom of crowds* y máximo responsable de haber puesto de moda las iniciativas empresariales de *crowdsourcing*, «la mayoría de nosotros, en tanto que votantes, inversores, consumidores o directivos, creemos que los conocimientos valiosos están en muy pocas manos (o, tal vez sería mejor decir, en muy pocas cabezas). Estamos convencidos de que la clave para resolver problemas o tomar buenas decisiones estriba en hallar a la persona adecuada que tiene la solución [...]; sentimos la necesidad de “buscar al experto”». Frente a esta concepción del conocimiento para la acción, Surowiecki propone que «lo que debemos hacer es consultar a la multitud (que, por supuesto, contiene tanto a los genios como a los demás)». Tenemos muchas más posibilidades de que ella «sepa»⁸, siempre y cuando concurren las cuatro condiciones que caracterizan a las multitudes sabias, que son:

- Origen heterogéneo y diverso de las opiniones.
- Independencia y libertad en la formulación de propuestas.
- Descentralización.
- Agregación (procedimiento que permita que los juicios individuales se conviertan en una decisión colectiva).

Si se cumplen estas condiciones, la masa resulta preferible al experto para resolver problemas de *cognición* (aquellos que tienen una

respuesta única), *coordinación* (conseguir que un grupo de personas descubran cómo coordinar su comportamiento puesto que intentan hacer lo mismo) y *cooperación* (lograr que varios agentes con interés propio trabajen colaborativamente).

La propuesta, o quizás tan sólo la sugerencia, del *crowdsourcing* se adecúa a algunas de las necesidades críticas de las organizaciones en el momento actual: procesos de desarrollo cada vez más complejos, limitada aportación de la investigación de mercados en la diferenciación de las marcas y los servicios, revalorización de la creatividad y la innovación en los procesos... No se trata de ceder el bastón de mando a las multitudes, o de delegar en los consumidores las decisiones que corresponde adoptar a los gestores de las empresas, sino de abrir los oídos a las propuestas e ideas que nos hacen llegar, y de integrarlas en todas las fases del ciclo de desarrollo de un producto.

Si tenemos a un consumidor crítico, activo, que entiende a la perfección las reglas del juego en la sociedad de consumo, reflexivo, habituado a investigar sobre su consumo, a contrastar fuentes para validar la información que recibe, y que además ya está participando –consciente o inconscientemente– en la construcción de la imagen de las marcas a través de la generación de contenidos, ¿por qué no dar un paso más e incorporar sus ideas a nuestros procesos de innovación? ¿No es lo más lógico cuando, además, serán finalmente los destinatarios de todo cuanto vayamos a producir? ¿Tienen sentido los estudios de mercado destinados a la aceptación de un concepto o de un producto que no incorporan a los usuarios durante las fases intermedias de desarrollo?

Es obvio que el encaje del *crowdsourcing* en los procesos de innovación no es una labor sencilla: en términos organizativos es más fácil incorporar al crossuser en la detección de tendencias que en el desarrollo, ya que es un momento previo al arranque del proceso de producción. Por ello, es imprescindible acotar de antemano los límites. ¿Hasta dónde vamos a llegar?, ¿en qué ámbitos tiene sentido dejar un espacio de creación al consumidor?, ¿qué metodología vamos a utilizar para filtrar y validar las ideas que surjan del proceso?

Por qué ahora el *crowdsourcing*

La incorporación del consumidor a los procesos de desarrollo del producto tiene claros antecedentes en la investigación comercial: en cuanto al concepto –previo pues a la fase de desarrollo– o respecto al producto –cuando ya ha sido diseñado y elaborado–, es relativamente habitual realizar estudios para conocer la aceptación de una propuesta, para identificar líneas de mejora e incluso descartar su lanzamiento. De hecho, es posible que entre investigación y *crowdsourcing* haya diferencias de grado, no tanto de naturaleza. La propuesta del segundo no se limita a cuestionar al usuario sobre la aceptación del producto/servicio, ya se encuentre éste en fase de concepto o se halle ya desarrollado. Busca incorporarlo tanto a la generación de conceptos como a la elaboración y selección de propuestas y alternativas que siempre lleva asociado el proceso de desarrollo de un producto, fases en las que la investigación tradicional no participaba, ya fuera por el coste o por considerar que eran los expertos de la propia compañía quienes tenían el mejor criterio para seleccionar la opción más adecuada. De este modo, las diferencias residen no sólo en las fases de la cadena de desarrollo en las que se implica al usuario, sino también en que con frecuencia se le piden soluciones que pueda llevar a cabo en áreas en las que tiene capacidad⁹.

Ejemplos de iniciativas como Wikipedia o LINUX, el enorme abaratamiento de costes para mantener contacto que permite la web y la propia emergencia del crossumer hacen que, aunque estas necesidades organizativas de implicar al usuario tengan origen en el entorno *off-line*, sea imposible desligar el auge del *crowdsourcing* de la evolución de Internet y, más concretamente, del desarrollo de la web 2.0. El *crowdsourcing* se basa, por definición, en la participación de las masas y lleva implícito un componente cuantitativo, cualitativo e interactivo; aboga por la participación de grupos numerosos de individuos (cuantitativo), capaces de aportar diferentes perspectivas para la resolución de un problema multidimensional (cualitativo) y que deben poder intercambiar puntos de vista para afinar sus propuestas (interactivo).

Internet como canal y solución tecnológica

En este sentido, Internet, como canal, facilita, por un lado, la gestión de la comunicación con grupos amplios –haciéndola más sencilla y eficiente que a través de cualquier otro soporte–, y, por otro, la interacción entre los miembros de la comunidad.

Como se ha señalado, el *crowdsourcing* supone la participación de grupos masivos. No existe regla alguna sobre máximos o mínimos de participantes, pero el sentido común dicta que debe buscarse un número lo suficientemente amplio como para garantizar la pluralidad de perfiles y puntos de vista que representen la diversidad de los consumidores, pero que, al mismo tiempo, pueda ser gestionado de una forma óptima. La web facilita enormemente la comunicación con grupos numerosos, haciéndola más eficiente tanto en términos de tiempo (más rápido) como de costes (más económico). Pero, por encima de esta ventaja, Internet ofrece capacidad tecnológica para que los procesos de interacción y de filtrado de ideas se lleven a cabo de una manera óptima. Más adelante conoceremos algunas de las soluciones a las que es posible acceder para gestionar la participación del *crossuser* a través de la red.

Internet como paradigma de la participación y la creación colectiva

Además de estas facilidades en la logística y la implementación para trabajar con grupos, Internet, y más concretamente la web 2.0, ha desempeñado un papel central en el desarrollo de una serie de actitudes que constituyen la esencia del *crowdsourcing*, entre las que cabría destacar la predisposición de los sujetos a implicarse activamente en los asuntos que son más relevantes para ellos, el desarrollo de la confianza en el grupo y la familiarización con la cultura del trabajo colaborativo, a veces a cambio de nada (*freeconomics*, *creative commons*). Se podría decir que la web 2.0 y el *crowdsourcing* asumen un mismo

corpus: relaciones democráticas, ruptura de las fronteras entre emisor y receptor, y entre productor y consumidor, meritocracia, reputación, cuestionamiento de lo establecido, derecho y deber de participación, etcétera. También comparten una misma orientación hacia el proceso: el *crowdsourcing* se inserta en el desarrollo de producto, mientras que los *sites* 2.0 tienden a plantearse desde una perspectiva permanente de desarrollo: es lo que se ha venido llamando «metodología de desarrollo ágil»¹⁰ (y lo que explica que, cuando navegamos por numerosas web 2.0, encontremos con frecuencia un aviso diciéndonos que estamos ante una versión beta). Si en el mundo *off-line* prácticamente nunca encontraremos en el mercado ningún producto que no se venda completamente definido y cerrado, como la mejor de las versiones posibles, en la web no es raro encontrar productos que son lanzados a sabiendas de que no se trata de la versión definitiva. Bajo el principio de que innovar es por definición investigar, se lanzan servicios para que el «roce» con el usuario aporte pautas de mejora antes de realizar el esfuerzo de comunicación. Aquí, con un seguimiento de estadísticas de uso que monitorice pequeños cambios se puede producir un rodaje de producto que aporte significativas mejoras.

Una vuelta de tuerca a este planteamiento es el acceso a servicios bajo invitación: un buen ejemplo fue el lanzamiento del servicio de correo electrónico de Google (gmail). Antes de la apertura al conjunto de usuarios, el buscador distribuyó invitaciones para utilizar el servicio en fase beta. Según comunicó la compañía, esta fase permitió, a través de la monitorización del comportamiento de los usuarios y la recogida de propuestas, la mejora del servicio antes de su lanzamiento. En este caso, el modelo de captación de participantes –mediante invitación– y el prestigio de Google aportaron a la marca no sólo pautas de mejora del servicio, sino una considerable visibilidad a través de la blogosfera.

Wikipedia es probablemente el mejor ejemplo –además de uno de los más citados– del nuevo rumbo que está tomando la construcción del conocimiento, de la cultura, en la era de la web 2.0. A medida



que crece y se consolida el fenómeno, los principios que estaban detrás de su desarrollo van calando en un número creciente de usuarios. Cada vez es menor el diferencial entre los participantes activos y pasivos, y no hay nada que haga pensar que esta tendencia se vaya a frenar, sino más bien todo lo contrario.

Internet como punto de encuentro entre organizaciones y crossumers (*open innovation*)

Una de las plataformas de *crowdsourcing* más citadas en el mundo científico es InnoCentive.com, a través de la cual grandes compañías como la farmacéutica Lilly o el gigante multisectorial Procter & Gamble buscan entre los más de 140.000 científicos e ingenieros de todo el mundo que están integrados en la red soluciones e ideas por las que ofrecen incentivos que oscilan entre los cinco mil y un millón de dólares.

InnoCentive.com es una plataforma de wiki-innovación orientada a la investigación y el desarrollo, pero existen decenas de ejemplos en los que los *crowdsourcers* no son necesariamente expertos o profesionales en una disciplina asociada al tema en el que se colabora. Entre las más emblemáticas cabría citar Cambrian House, Crowd-Spirit, Ideablob y Kluster.

Kluster ha sido una de las últimas iniciativas en entrar en escena. A pesar de no contar por el momento con muchos casos de éxito debido a su juventud, ha llamado la atención de los analistas por su transparencia en el proceso metodológico seguido y en el sistema de remuneración de la colaboración (un aspecto crucial para atraer la creatividad y promover el esfuerzo).

A diferencia de otras plataformas especializadas, en Kluster las empresas pueden solicitar la participación de los usuarios de la comunidad en cualquier tipo de proyecto, desde el desarrollo de nuevos productos hasta el diseño de un evento, pasando por una campaña publicitaria.



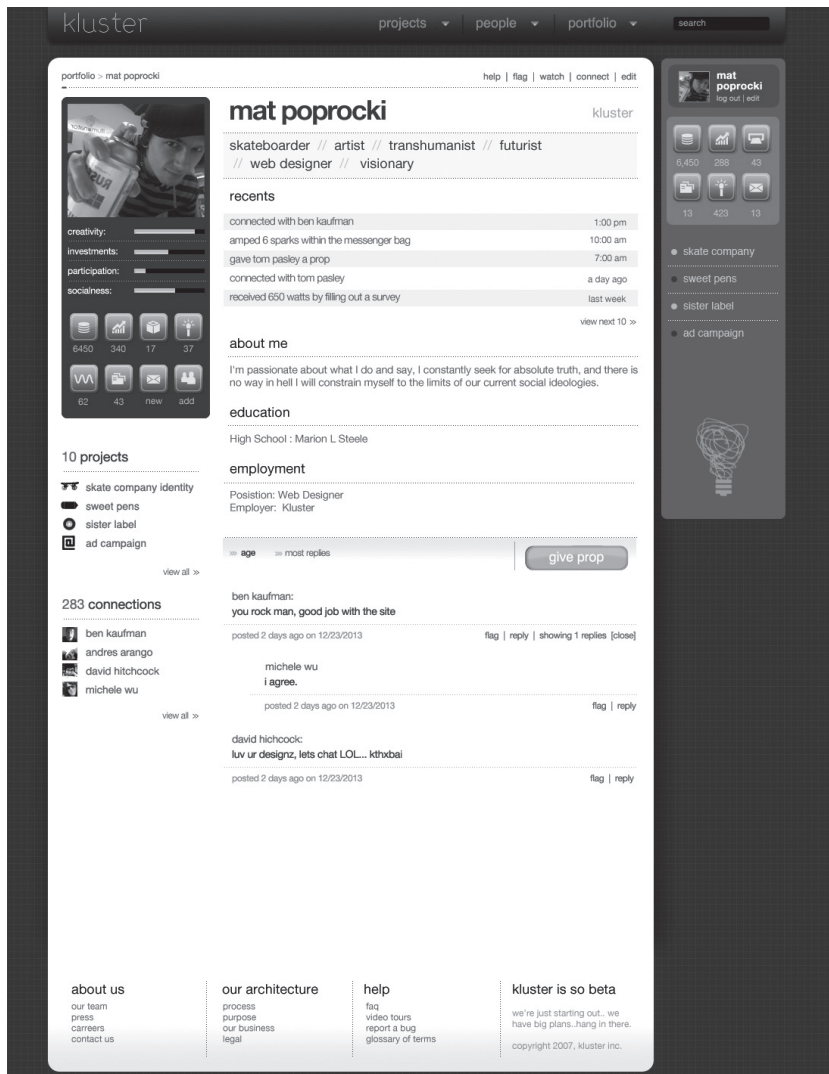
Para hacer más manejables los proyectos, éstos se suelen dividir en fases, en cada una de las cuales los participantes de la comunidad proponen soluciones, mejoras a soluciones planteadas o simplemente apoyan las ideas propuestas. Las empresas promotoras tienen la opción de abrir la colaboración a toda la comunidad, o invitar a aquellos participantes que por su perfil –al cual tienen acceso–, creen que pueden aportar soluciones más acordes con sus necesidades.

Una de las principales bazas de Kluster es su sistema de incentivos, en la medida que anima a los participantes tanto a competir como a colaborar, comportamientos en apariencia contradictorios que deben concurrir para alcanzar soluciones creativas que sean avaladas por el consenso del grupo. El sistema de incentivos de esta plataforma se basa en la remuneración de los participantes mediante un modelo meritocrático que premia tanto la creatividad como la capacidad para reconocerla. Dicho de otro modo: favorece tanto al talentoso como al caza-talentos; al creativo como al estratega.

Cuando los usuarios se registran en Kluster, reciben 1.000 *watts* –algo así como la moneda propia–. Aquéllos pueden aumentar ligeramente la cantidad de *watts* si facilitan información adicional sobre su perfil –áreas de experiencia, edad, ingresos...–; ésta es una información que las empresas pueden utilizar para seleccionar a los *crowdsourcers* que mejor se ajustan a las necesidades del proyecto. Por ejemplo, si lo que quiere la compañía es dar con un grupo que ayude a crear un nuevo logotipo, lo más probable es que acuda a colaboradores que de algún modo tengan vinculación con el mundo gráfico y corporativo (diseñadores gráficos, publicistas, graffiteros...).

El crédito inicial con el que parten los colaboradores puede ser «apostado» en ideas que otros usuarios hayan propuesto en respuesta a demandas de las organizaciones que buscan iniciativas o en las ideas propias. Quienes aportan una idea que resulta ganadora tras el proceso de análisis, reciben un 20 % de lo que paga la compañía que promueve el proyecto, y gana más *watts*. Los que apuestan por una idea ganadora reciben también *watts*, que se detraen parcialmente de

los que pierden aquellos que apostaron por ideas que no ganan. Es decir, se incorpora la variable riesgo, que no existe en otras plataformas similares.



Kluster es una de las comunidades de *crowdsourcing* más prometedoras. En la imagen se muestra la ficha personal de uno de los colaboradores.

A pesar de que, como se ha señalado, cada vez son más las plataformas que se postulan como espacio de diálogo y colaboración entre los *crossusers* y las empresas, aún subsisten algunos obstáculos que dificultan la entrada de todo tipo de compañías, entre los que cabría destacar:

- **Mantenimiento de la confidencialidad.** No todas las organizaciones están dispuestas a airear públicamente sus debilidades o sus objetivos, pues consideran que esta información puede ser utilizada en su contra por la competencia. En consecuencia, en caso de abogar por la innovación abierta, prefieren sistemas en los que sea más sencillo salvaguardar la confidencialidad.
- **Acceso a perfiles de consumidores próximos a la marca o a la categoría de consumo.** Si bien hemos señalado que algunas de estas plataformas cuentan con decenas de miles de colaboradores, estas cifras son insuficientes cuando las empresas quieren incorporar a sus programas de innovación abierta perfiles muy concretos, como consumidores habituales de su marca o su categoría.
- **Predominio de *crowdsourcers* de países angloparlantes.** Por diversos motivos, el concepto de innovación abierta ha tenido inicialmente una mejor acogida por parte de las empresas estadounidenses. Esto explica que la mayoría de iniciativas de plataformas de *crowdsourcing* estén orientadas hacia las compañías de este país, y que, en consecuencia, el grueso de los colaboradores o bien sean estadounidenses o, al menos, angloparlantes.
- **El impacto en los plazos.** Dejar el desarrollo de producto en manos de *crossusers*, con una implicación limitada y una capacitación por descubrir, supone una enorme dificultad para efectuar una estimación de plazos.
- **La asignación de tareas.** Los complejos procesos que se requieren para el desarrollo de productos, donde cualquier decisión tiene considerables consecuencias, dificultan la asignación de tareas sin una perspectiva global, ya que las propuestas que se realicen

sobre aspectos concretos pueden carecer de viabilidad al no conocer su impacto en otros aspectos. En este sentido, una línea de actuación ha sido desarrollar modelos basados en la asignación de microtareas de escaso valor añadido –menos dirigidas, por tanto, al desarrollo de producto–. Es el caso de Amazon Mechanical Turk, una plataforma desde la que se asignan pequeñas tareas –describir un producto, verificar fotografías– a cambio de pequeñas compensaciones económicas. Amazon ha desarrollado la plataforma para satisfacer sus propias necesidades, pero mediante un API se encuentra disponible para quien desee poner en marcha un sistema que, más que *crowdsourcing*, resulta ser *microoutsourcing*.

Estos obstáculos no son un impedimento para que las empresas que lo deseen puedan acometer este tipo de iniciativas, a partir de una pretensión relativamente extendida: incorporar al cliente como codiseñador¹¹. En el capítulo siguiente, presentamos algunas soluciones alternativas a las plataformas de encuentro, a través del uso de Internet como herramienta para facilitar el encuentro crossuser-organización.