



Colabora y ¿vencerás? *Crowdsourcing, sí... ma non troppo*

Collaborate and Conquer?
Crowdsourcing, yes... ma non troppo

■ Adrián Ruiz Mediavilla*

■ Todo empezó con un *tweet* en septiembre de 2010. John Winsor, CEO de una agencia de publicidad llamada Victors & Spoils, descubrió por la prensa que Harley Davidson, la legendaria marca de motocicletas, había roto su relación con Carmichael Lynch, su agencia de publicidad de los últimos 31 años. El equipo de Winsor preparó un *briefing*, el documento que origina cualquier campaña de publicidad. A diferencia de cualquier agencia tradicional, el documento no fue enviado a un pequeño departamento creativo, sino que fue a parar a la plataforma online The Squirrel Fight, creada por la propia agencia. A través de ella, Victors & Spoils se comunica con una comunidad creativa de más de 3.000 personas en todo el mundo. Simultáneamente, Winsor redactó una nota para Mark-Hans Richer, director de marketing de Harley Davidson, en la que anunciaba la iniciativa y le pedía que, una vez tuviesen las ideas listas, les diera la oportunidad de irselas a presentar. Dos días más tarde, el propio Mark-Hans Richer, a través de la cuenta *Twitter* de Harley, respondía con el siguiente mensaje: «John, si bien no necesitamos una agencia del siglo XX, vale la pena echar un vistazo a vuestro planteamiento, así que adelante».

Los 5.000 dólares de botín que la agencia ofreció a aquel que tuviera una idea que el cliente decidiera comprar no son nada a nivel corporativo, pero en cambio alegran la cuenta bancaria de cualquier persona. La prueba de que el cebo era atractivo es que se recibieron 600 ideas de 200 personas distintas, las cuales fueron filtradas por el equipo de Victors & Spoils hasta dejarlas en las 65 que se presentaron a

* El autor, periodista y publicista, vive y trabaja en París. Ha creado el portal: www.futbolnoesfutbol.com.
N. de la R.— Una traducción posible del término «Crowdsourcing» al español podría ser «diseño en grupo».

Harley Davidson. Para poner las cosas en perspectiva, una agencia de publicidad tradicional presenta entre dos y tres posibles «camino creativos» como respuesta a cada nuevo *briefing*. Algunas, incluso, uno solo.

Winsor, un veterano del mundo de la publicidad y el marketing, conocía perfectamente las ineficiencias del modelo existente, de modo que simplemente detectó una necesidad del mercado —reducir la inversión en marketing y publicidad— y decidió aprovechar el potencial que representa la comunidad creativa online.

El resultado fue —además de que V&S se hiciera con los 11 millones de dólares que supone la cuenta de Harley Davidson y un tal Whit Hiler, dueño de una tienda de camisetas online, con los 5.000 dólares del premio— una campaña que presentaba a todos aquellos que no poseen una Harley Davidson como pájaros enjaulados, mientras que los que llevan una moto de esa marca entre las piernas son personas verdaderamente libres.

Desde entonces ha pasado un año y Harley Davidson no ha mirado atrás. La marca, que vende motocicletas a partir de 20.000 dólares a oficinistas calvos de más de cuarenta años, ha integrado progresivamente al consumidor dentro de su propia estrategia comercial y desde hace meses permite a los internautas *customizar* y adquirir su propia Harley a través de su portal.

1. Jugar bien

La adopción de un modelo colaborativo salvó a LEGO. La productora de juguetes danesa, conocida mundialmente por sus ladrillos de colores, se encontraba a finales de los años 90 en el momento más bajo de su historia: en 1998 registró pérdidas por primera vez en su historia. La irrupción masiva de los videojuegos —la *PlayStation* de Sony había salido al mercado un par de años antes— convirtió a los ladrillos de plástico en un juguete *démodé*. En 2003 los números rojos de la compañía eran de 188 millones de euros.

Sin embargo, LEGO puso en práctica la etimología de su propia marca (de la abreviación del danés *Leg godt*, jugar bien) y se asoció con un equipo de siete desarrolladores y programadores del norteamericano Massachusetts Institute of Technology (MIT) para producir una línea nueva de producto llamada LEGO *Mindstorms*. La novedad era que esta vez los ladrillos venían equipados con sensores que permitían al consumidor crear diseños móviles.

Apenas tres semanas después del lanzamiento del producto, más de 1.000 usuarios se habían coordinado a través de Internet para *hackear* el software de LEGO *Mindstorms* y desarrollar nuevas funciones para el producto. Al principio, la compañía reaccionó como lo haría cualquier multinacional, y puso el grito en el cielo ante el flagrante pirateo de su producto. Sin embargo, la creciente adopción de *Mindstorms* por parte de consumidores de más de 18 años, que no eran el público original del producto pero que sin duda resultaban interesantes para la compañía

por su poder de prescripción, hizo que LEGO se replantease su postura y abriese el software para explorar lo que podía dar de sí.

De un día para otro, LEGO había pasado de tener un departamento de investigación y desarrollo de siete personas a uno de miles de expertos devotos de la marca. De hecho, la segunda serie de *Mindstorms* ya salió a la venta con diseños originados por los propios consumidores.

La marca danesa está abriéndose gradualmente a sus consumidores, y el último ejemplo de ello es el lanzamiento de *Cuusoo*, una plataforma online a través de la cual se invita a los usuarios a enviar proyectos que les gustaría poder construir con LEGO. La elección del nombre tampoco es aleatoria: en japonés, *Cuusoo* significa «imaginación» o «deseo». Inicialmente la plataforma se abrió en versión beta en 2008 en el país nipón, pero después de haber superado las expectativas de LEGO, a principios de octubre de este año se abrió al resto del mundo.

La novedad de la iniciativa es que, en el momento en el que 10.000 usuarios de *Cuusoo* apoyan una idea, LEGO se compromete a valorar la posibilidad de crear un producto a partir de ella. Y para que nadie diga que se aprovechan del amor por los colores de sus propios consumidores, LEGO promete que un 1% de las ventas del producto irán a parar al bolsillo de su creador. El primer producto comercializado a partir de ladrillos de LEGO en *Cuusoo* ha sido el sumergible *Shinkai 6500*, un modelo clásico de la Agencia Japonesa de la Ciencia Terrestre y Marina.

Los resultados de la apuesta de LEGO se miden hoy en fajos de billetes: de perder dinero hace menos de una década a dar 563 millones de libras de beneficio en 2010, un 105% respecto a la cifra de 2006.

2. Con *crowdsourcing* no habría Mac

Podría aducirse que los casos de Harley Davidson y LEGO son especiales, puesto que las dos marcas pertenecen a la categoría que Kevin Roberts, director creativo mundial de la agencia Saatchi & Saatchi, definió como «lovemarks»; es decir, aquellas marcas que enamoran a los consumidores hasta el punto de generar una relación que va más allá de lo puramente comercial. El contrapunto de esto es lo que pasaría con marcas que, en realidad, no cuentan con el aprecio del consumidor. En otras palabras, ¿puede funcionar el *crowdsourcing* para una marca de papel higiénico?

La paradoja es que los dos casos de *crowdsourcing* que hemos visto anteriormente son ejemplos de colaboración, *ma non troppo*. Tanto el ejemplo de Harley Davidson como el de LEGO tienen un punto en común: en ambos casos hay un «jurado de expertos» que filtra las ideas que valen y determinan cuáles van a la basura. En el primer caso, el equipo creativo de Victors & Spoils supervisó cada una de las campañas enviadas a la agencia. En el segundo ejemplo, es la propia LEGO la que decide qué productos ven la luz del día.

Como sucede cuando se hacen las cosas de manera diferente, por cada paso adelante real que da este nuevo modelo de negocio «social» hay varios en falso. Existen múltiples y variados ejemplos de compañías que han utilizado la colaboración con los consumidores de manera puramente cosmética, como cuando se les pide que elijan el sabor que debería lanzar una marca de aperitivos o se les pregunta por posibles nombres para un nuevo desodorante. Este tipo de colaboración, si bien es totalmente válido, parece más una acción de marketing relacional —un truco— que una innovación real. El mérito del *crowdsourcing* está en integrar el poder de la multitud para generar verdadera innovación en el proceso creativo de la empresa. En aportar valor añadido real al consumidor final.

De hecho, tradicionalmente las empresas no se han ocupado tanto de colaborar con el consumidor como de observarle y, como mucho, preguntarle qué le parece un determinado producto o servicio. De ahí el desarrollo masivo de técnicas de investigación de mercado a lo largo del siglo XX y la década que llevamos del XXI. Incluso la reciente aplicación de la neurología a la investigación de mercados (técnica explicada en detalle en el muy recomendable libro *Buyology*, de Martin Lindstrom*) no es sino una sofisticada manera de ver los toros desde la barrera.

Steve Jobs, que tenía un punto de vista muy claro sobre el tema de la investigación de mercado, decía que: «No puedes preguntarle a los consumidores qué quieren y luego pretender dárselo. En el tiempo que has estado fabricándolo, ellos querrán una cosa nueva». En una entrevista con *Business Week*, Jobs añadió que «es realmente difícil diseñar productos a través de *focus groups*. Muchas veces, la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas». Por lo tanto, no sorprende que Apple, en contraposición al abierto Android que abandera Google, haya adoptado un restrictivo modelo de negocio concebido para el consumidor pero desarrollado por profesionales. Al fin y al cabo, ¿existiría Mac si Steve Jobs hubiera adoptado un modelo de *crowdsourcing* en 1980? Probablemente no.

3. Una parte de algo

La adopción de un modelo de *open innovation* responde a la reflexión que hizo Bill Joy, fundador de la californiana Sun Microsystems: «no toda la gente lista trabaja para ti. En otras palabras, un modelo parecido sencillamente incrementa el número de personas que trabajan para resolver un problema, de manera que la probabilidad de encontrar una solución aumenta en proporción directa». O sea, es mejor tener una parte de algo que todo de nada.

El mundo de la tecnología ha sido históricamente un abanderado de los modelos colaborativos. Ejemplo de ello es Linus Torvalds, el arquitecto del sistema operativo

* *N. de la R.*—Lindstrom M. *Buyology: Verdades y mentiras de por qué compramos*. Madrid: Gestio-2000, 2010.

Linux, del cual él sólo ha escrito el 2%. Linux jamás habría sobrevivido de no haber decidido abrir su código fuente al resto de programadores del mundo.

Más reciente es el caso de Jimmy Wales, fundador de Wikipedia. Antes de lanzar la que es ya la mayor enciclopedia del mundo, Wales creó Nupedia, una enciclopedia *on-line* en la que los artículos estaban redactados por expertos, y debían pasar el filtro de una revisión previa a su publicación en la Red. Tras tres años y sólo un puñado de artículos escritos y aprobados, Nupedia fue desbancada por su hermana menor, la abierta Wikipedia.

El modelo de negocio social que representa el *crowdsourcing* va poco a poco abriéndose camino: hace algunas semanas, el director de cine holandés Paul Verhoeven (*Robocop*) anunció su intención de desarrollar una película llamada *Entertainment Experience*, en la que tanto el guión como el rodaje serán desarrollados por los internautas. Luego el propio director rodará su propia versión del guión... pero estrenará comercialmente ambas versiones.

4. Colaborar, ¿a cambio de qué?

Hay algo turbador en el tema del *crowdsourcing*. Mientras en los casos de Harley Davidson y LEGO el incentivo principal es claro (el dinero), en los ejemplos de Linux o Wikipedia resulta más difícil comprender qué mueve a las personas a participar. La teoría más generalizada defiende que es el ego de las personas el que las empuja a participar, incluso cuando no hay ganancia material por medio.

Pensándolo fríamente, más allá del aroma abierto, tolerante y *buenrollista* que parece desprender todo el tema del *crowdsourcing*, lo cierto es que su lógica se inscribe perfectamente dentro de la realidad socioeconómica del siglo XXI. Al fin y al cabo, el obtener rendimiento de la comunidad virtual global es más fácil que nunca porque: a) jamás hubo tanta gente formada en el mundo; b) mucha de esa gente está parada, con un salario miserable, aburrida, o las tres cosas a la vez; y c) todos ellos están interconectados a través de Internet.

El resultado es una situación *win-win* en la que empresario y trabajador sacan tajada: para las empresas supone tener a su disposición mano de obra ilimitada, el equivalente a expandir su departamento de investigación y desarrollo a todo el mundo, mientras que para los individuos supone una oportunidad de hacer dinero y prestigio, lo que hasta hace poco tiempo habría sido inconcebible.

Echemos cuentas. Sin necesidad de buscar la foto de conjunto, vayamos a otro caso concreto: la francesa L'Oréal calculó en 2006 que el coste de rodar un spot para TV superaría los 150.000 dólares. En su lugar, la empresa de cosméticos pagó 1.000 dólares a una internauta que responde al nombre de Spicytuna, para que produjese su propio spot para la marca.

Un ahorro brutal, sí, pero ¿a qué precio? Probablemente el departamento de compras de L'Oréal, calculadora en la mano y hoja de Excel abierta, lo celebró

con champán. La marca, sin embargo, no ha vuelto a desarrollar una campaña de comunicación sin pasar por una agencia de publicidad profesional. Como apunta el dicho: «lo barato, a veces, puede acabar saliendo caro».

¿Estamos, pues, ante la democratización de la innovación? Podría ser; aunque también podríamos estar asistiendo a la simple *commoditization* del desarrollo de productos. Al fin y al cabo, creer que el proceso innovador se transforma radicalmente porque los consumidores se convierten por arte de magia y gracias a un ordenador en creadores, es tener un concepto bastante pobre de lo que supone la innovación.