



Salvador Pérez Crespo. Telefónica I+D para Telefónica España.

La economía de la colaboración

En enero de 2001 se publica el emblemático “The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual” (Manifiesto del tren de claves: el fin del negocio de siempre) con su provocadora tesis: “Ha comenzado una poderosa conversación global. A través de Internet la gente está descubriendo e inventando nuevas maneras de compartir conocimiento relevante a una velocidad deslumbrante. Como resultado directo, los mercados se están haciendo más inteligentes y lo están logrando a una velocidad mayor que muchas compañías”.

Desde entonces, es cada vez mayor el número de ejemplos conocidos de empresas que experimentan con innovadores procedimientos de colaboración y empieza a tomar forma un cuerpo teórico de conocimiento sobre el tema. De hecho, el final del año 2006 ha sido prolijo en cuanto a publicación de libros alrededor de este tema. No es que las ideas no estuvieran ahí, de hecho llevaban discutiéndose durante bastantes años en multitud de weblogs; lo que hacen estas publicaciones es “remezclar” las ideas existentes de forma similar a como proponen los autores en sus escritos.

Las experiencias que aquí se describen forman parte de esta experimentación que están llevando a cabo las empresas pioneras, por lo que empiezan a concretarse las condiciones que se han de cumplir para que su puesta en marcha sea exitosa. Cuando menos, los gestores tienen a su disposición un nuevo arsenal de herramientas que, debidamente conjugadas con lo ya probado, amplía las posibilidades con las que operar sus negocios.

• **La búsqueda del talento de los clientes: el *crowdsourcing*.**

Desde el momento en que Internet se hace popular, se ha pronosticado en numerosas ocasiones que el consumidor iba a ganar en poder de negociación frente a las empresas que intentan venderle sus productos. Se identificaban principalmente ventajas como la mayor transparencia de precios o la creciente capacidad de asociación con otros consumidores. Con el tiempo, se ha comprobado que el consumidor actual puede llegar a ser muchas cosas distintas, y a menudo, muchas de ellas a la vez.

El descubrimiento más significativo para las empresas es que es posible contar con los consumidores como parte del proceso creativo que lleva a la definición de productos y servicios. Y en muchas ocasiones sin tener que pagar por ello. Estaríamos hablando de procesos como el recientemente creado Dell IdeaStorm, un sitio web creado para que los usuarios puedan enviar sus propuestas sobre cómo mejorar la oferta de productos del fabricante, permitiéndoles además votar por las propuestas presentadas, utilizando para ello un sistema similar a los popularizados por sitios como **digg** o **meneame**. En su puesta en marcha este procedimiento sirvió para identificar una demanda no atendida de clientes que deseaban poder adquirir ordenadores de Dell con software libre preinstalado¹.

El procedimiento de implantación del *crowdsourcing* suele ser muy similar en casi todos los casos. La empresa parte de la construcción de un producto que invita y permite a los consumidores colaborar y añadir valor de forma masiva. Las diferencias suelen estar en el grado de control que la empresa está dispuesta a ceder al usuario.

En la versión básica, a la que podríamos llamar **co-creación**, la empresa ejecuta un control estricto del proceso. Es ella quien fija los parámetros de la colaboración con el usuario, definiendo variables como la posible compensación a los usuarios, y plantea un escenario de trabajo para la captación de ideas procedentes de los usuarios. La empresa se reserva el papel final de decidir qué ideas son puestas en marcha y cuáles no. Un ejemplo típico de este tipo de *crowdsourcing* sería el antes citado de Dell y su plataforma IdeaStorm.

Clásico es ya el ejemplo de Threadless, una empresa online cuyo objetivo es vender camisetas. Threadless usa el *crowdsourcing* de tres formas: como forma de generar nuevos diseños susceptibles de ser populares, como método de evaluar los diseños propuestos por los usuarios, y para vender sus productos a través de una red social y un sistema de marketing basado en afiliados.



Threadless, un ejemplo de *crowdsourcing*

Otro caso sería el de BMW. Este fabricante de coches de gama alta publicó en su página web un conjunto de herramientas que permitía diseñar características telemáticas para ser utilizadas en los próximos modelos de coches. Las respuestas recibidas fueron analizadas por los ingenieros de la compañía y en algunos casos sirvieron para la puesta en marcha de nuevas iniciativas. La empresa llegó incluso a ofrecer a 15 de los participantes la posibilidad de trabajar como ingenieros.

En su versión más radical, se hablaría de *prosumption*, según el término acuñado por Don Tapscott en "The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence" (La economía digital: promesa y riesgo en la edad de la inteligencia en red) como unión de los conceptos de *production* + *consumption* (producción + consumo). Bajo este paradigma, la empresa proporciona a los usuarios un marco de participación y son estos últimos quienes, en última instancia, evolucionan el producto con sus decisiones.

Por ello, la función principal de la empresa es evolucionar su creación en la dirección marcada por los consumidores. Un ejemplo clásico de este tipo de *crowdsourcing* es el mundo virtual Second Life. Sus creadores son

¹ La idea más votada en los primeros días fue la posibilidad de comprar ordenadores Dell con versiones de Linux preinstaladas (Ubuntu, Fedora, OpenSUSE), o bien ofrecer un CD que incluya varias distribuciones de Linux para que el usuario eligiera. La segunda idea más popular fue que los ordenadores tuvieran preinstalado el software ofimático OpenOffice "en vez de" o "a la vez que" el paquete Microsoft Office.

responsables de la creación de una plataforma para la utilización del juego incluyendo los mecanismos básicos de interacción. A partir de esa base, son las necesidades de los usuarios las que condicionarán la puesta en marcha de funcionalidad añadida por parte de sus creadores.

Otro ejemplo sería el del sitio web Craigslist destinado a que los usuarios puedan publicar anuncios clasificados. Su fundador, Craig Newmark, proporcionó la infraestructura original y a partir de ella los usuarios fueron quienes definieron distintos aspectos del servicio como las categorías de los anuncios que son publicados.

En el fondo, el *prosumption* no se encuentra tan alejado de algunos productos o servicios existentes desde hace ya bastantes años. Valga el ejemplo de productos como los sistemas operativos o los programas informáticos, cuya evolución está marcada (o al menos debería ser así) por las necesidades de sus usuarios.

El mayor riesgo que tienen las técnicas de *crowdsourcing* se encuentra en que por el hecho de "dar el control" a los usuarios se puede perder el control de la plataforma y, por lo tanto, se puede llegar a canibalizar el modelo de negocio. A pesar de ello, un conjunto de factores está creando una posición favorable de las empresas hacia este tipo de colaboración. En primer lugar, los clientes ya están usando la web para crear comunidades de *prosumers* y suele ser mejor estrategia liderar la participación y conseguir sacar partido de ella. Esto suele ser más frecuente en productos que incluyen total o parcialmente algún tipo de software, donde los usuarios más avezados son capaces de hacer modificaciones a los productos que después es posible vender a otros clientes. En segundo lugar, las empresas han descubierto el poder de liderazgo que tienen los usuarios más activos en estas comunidades, capaz de condicionar las decisiones de consumo de otros usuarios.

Y, para quienes estén decididos a beneficiarse de este mecanismo, comienzan a contar con los consejos de quienes han estudiado estas experiencias primigenias. Así lo hizo Jeff Howe quien en junio de 2006 describió en un artículo de la revista Wired bajo el título de "The Rise of Crowdsourcing" (El Auge del *Crowdsourcing*) un conjunto de reglas básicas a seguir que se resumen en el esquema adjunto.

- **La búsqueda del talento fuera de la empresa.**

Los mecanismos para el aprovechamiento del talento existente fuera de las empresas han existido desde siempre. Las formas más tradicionales se basaban en la contratación de actividades especializadas a terceros o, en el caso más extremo, en la adquisición de empresas que disponen de la tecnología o los productos necesarios.

Ya es habitual el fenómeno de la globalización de la producción por el cual las empresas buscan socios tecnológicos con independencia del lugar geográfico en el que se encuentren. Incluso comienza a no ser tan infrecuente que las empresas integren a sus proveedores en sus procesos de creación, involucrándoles desde las fases más iniciales, como las de concepción y diseño de los productos, en las que antes no estaban presentes. La industria del automóvil es un claro ejemplo de ello. Con ello se consigue integrar en el producto final la tecnología más puntera que los proveedores están desarrollando. A cambio, el coste que hay que pagar es una mayor transparencia del proceso.

Lo que es más novedoso es que variantes de técnicas tradicionales están cobrando creciente importancia en la forma de operar de las empresas -aquí se analizarán los mercados de ideas y la producción entre pares-. En el fondo se trata de admitir que la mayor parte del talento se encuentra fuera de la empresa y que es positivo poner en marcha mecanismos para aprovecharse al máximo de él.

Regla número 1: la multitud está dispersa. Por ello, las empresas se encuentran con el reto de ser capaces de aunar el talento disperso alrededor de la tarea definida. Y poner para ello los medios, principalmente de comunicación, necesarios.

Regla número 2: la multitud se involucra en períodos de atención cortos. Las personas dispuestas a participar en este tipo de actividades, lo hacen principalmente en su tiempo libre, lo que impide que puedan dedicar grandes períodos de tiempo. Por ello, es preferible que el cometido principal pueda ser dividido en pequeñas actividades.

Regla número 3: la multitud está llena de especialistas. Gracias a Internet es posible acceder al talento de expertos en casi cualquier tema, por muy especializado que éste sea.

Regla número 4: la multitud produce principalmente basura. La relación de peticiones abiertas trae consigo la necesidad de filtrar las contribuciones valiosas de aquellas que no lo son. Es decir, el esfuerzo debe centrarse en identificar el talento de entre la multitud que quiere colaborar.

Regla número 5: la multitud encuentra el mejor material. La tesis es que un multitud de recursos dedicados a una tarea es capaz de entresacar de entre la basura el mejor material. Esto supone una ayuda para las empresas en su tarea de identificar las contribuciones más valiosas.

Nota: De estas cinco reglas, la que más controversia genera es la última de ellas. En el popular "The Wisdom of Crowds" James Surowiecki enumera las condiciones que se han de cumplir para que pueda extraerse conocimiento del trabajo colectivo de una multitud.

Las 5 reglas para hacer que el *crowdsourcing* sea efectivo (según Wired)

Así, nos encontramos con los “**mercados de ideas**”. Su objetivo es ser capaz de ampliar el espectro de posibles colaboradores más allá de los mecanismos tradicionales que limitaban la oferta al colectivo de empresas proveedoras. Si una empresa es capaz de describir la problemática que le aqueja en términos precisos, podría someter su necesidad a un mercado en el que cualquier persona suficientemente capacitada podría proponer una solución a la misma. De esta manera funcionan los todavía escasos mercados disponibles, como Innocentive, donde empresas anónimas (*seekers*) anuncian problemas científicos a resolver a cambio de soluciones por las que los expertos (*solvers*) pueden cobrar cantidades típicamente por debajo de los 100.000 dólares. Por este servicio Innocentive cobra una

Si una empresa es capaz de describir la problemática que le aqueja en términos suficientemente precisos, podría someter su necesidad a un mercado en el que cualquier persona suficientemente capacitada podría proponer una solución a la misma.

pequeña cantidad a las empresas demandantes. Así, empresas como Netflix, el servicio de alquiler de vídeos online, ha ofrecido 1 millón de dólares por un algoritmo que mejore su servicio de recomendación en un 10%, es decir, que sea capaz de predecir mejor si a un cliente le gustará una película en función de si le han gustado otras.

En Innocentive suele ser habitual que los suministradores de soluciones sean individuos particulares, expertos en temas generalmente punteros, de los que las empresas no hubieran tenido ni conocimiento si se hubieran utilizado los mecanismos tradicionales. Esto suele permitir ahorros de costes para las empresas, aunque sólo sea por el hecho de que sólo se retribuye a la idea ganadora y no al resto de ideas participantes.

Un obstáculo importante para la evolución de estos “mercados de ideas”, suele ser la dificultad que tienen las empresas para describir sus problemas de una forma precisa y clara como para encontrar soluciones válidas. Aspectos tales como las referencias a la cultura propia de cada compañía son a menudo determinantes; son difíciles de transmitir a personas completamente ajenas al negocio, que sólo van a tener una relación esporádica con el mismo.

Por otro lado, se encuentran las técnicas de “**producción entre pares**”. En el fondo se trata de la traslación al mundo empresarial de las técnicas de desarrollo de código abierto que han existido durante años en el mundo software. Si bien la colaboración entre empresas para la creación de productos cuyo beneficio es común ha existido en numerosas variantes (en el sector de las telecomunicaciones ha sido tradicional la colaboración entre operadores para el desarrollo de nuevos servicios, aunque esta colaboración se ha visto limitada notablemente con la liberalización del sector), varían notablemente los términos en los que colaboran los participantes.

En la “producción entre pares” los participantes colaboran “de igual a igual” en la consecución de un objetivo colectivo. Esto quiere decir que no es posible conducir la actividad bajo la completa voluntad de uno de los participantes, sino que es la comunidad la que colectivamente decide el rumbo que sigue el desarrollo. Y la comunidad evoluciona a medida que se desarrolla el proyecto y con ello evoluciona la dirección hacia la que se encamina el mismo. Además, los participantes actúan a título individual, llegando en bastantes casos a no importar la organización a la que pertenezca. Con estas premisas no es extraño que surjan dudas acerca de que este tipo de producción pueda resultar útil para una empresa.

Desde el punto de vista de la asignación de recursos a tareas, la producción entre pares es tremendamente eficiente pues permite asignar la persona adecuada a cada tarea de manera más eficiente. Esto es así por el carácter voluntario de la participación en el proyecto y cuando las personas eligen voluntariamente qué hacer es más fácil acertar que si elige un jefe.

Por otro lado, están las cada vez mayores dificultades para abordar las tareas de investigación. Hubo una época en que las compañías técnicas confiaban en exclusiva en sus departamentos de investigación y desarrollo. Corning pasó 16 años desarrollando pacientemente cables de fibra óptica antes de que un producto comercial pudiera salir al mercado. A medida que los productos en los mercados se hacen más complejos y a medida que nuevos modelos de negocio van suplantando a los antiguos, confiar en uno mismo se hace cada vez más una proposición arriesgada. En este entorno, la “producción entre pares” proporciona un marco en el que las empresas suman una gran cantidad de pequeñas aportaciones que permite afrontar grandes proyectos que individualmente serían inagotables.

Estos factores han movido a empresas como IBM a participar en proyectos de código abierto como el desarrollo de Linux. Para este gigante, trabajar en el desarrollo de un

sistema operativo con una elevada cuota de mercado en el mercado de empresas, es notablemente más rentable que insistir en el desarrollo de un producto propio que sería minoritario lo que le haría perder notable atractivo. A cambio, **IBM afirma que ha tenido que someterse a las normas de funcionamiento interno del proyecto y ganarse el respeto de sus colaboradores.**

Sin embargo, las compañías no pueden ser "abiertas" todo el tiempo. Necesitan defender sus activos para crear ventajas competitivas. Por eso, las técnicas de "producción entre pares" están más indicadas cuando se trabaja en áreas que no son core para el producto que una empresa desarrolla o cuando no son centrales en el modelo de negocio.

Una oportunidad es lo que Don Tapscott (de nuevo) llama *precompetitive knowledge commons* (cuerpo común de conocimiento precompetitivo). Se produce cuando un conjunto de competidores desarrollan un cuerpo común a partir del cual poder desarrollar sus negocios particulares, pudiendo darse el caso incluso de colaboración entre empresas que compiten por el mismo mercado. Sería el caso de las iniciativas existentes para la identificación del genoma humano, un cuerpo científico básico a partir del cual distintas empresas farmacéuticas podrían desarrollar nuevos medicamentos. En este caso, se trataría de una tarea de tal magnitud que difícilmente podría ser asumida de forma individual.

En este caso, además, las empresas se benefician de una particularidad de las técnicas de producción de código abierto. En estos proyectos, el tratamiento de los derechos de protesta intelectual es opuesto a los conceptos tradicionales. Frente a los derechos para excluir a otros del uso o distribución del trabajo creativo, las licencias del tipo **GPL²** dan derecho a compartir y modificar la propiedad intelectual siempre que las modificaciones que se realicen se compartan. Esto permite eliminar las fricciones que se producen por las licitaciones relativas a patentes lo que permite una utilización más eficiente de los recursos disponibles.

- **Los mashups y las plataformas de creación colectiva de servicios.**

Otro mecanismo de colaboración conocido de las empresas es el que se produce cuando éstas permiten que empresas complementarias desarrollen productos que enriquecen un producto básico. Gracias a ello empresas como Apple han creado verdaderos ecosistemas alrededor de productos como el iPod, ecosistemas que logran aumentar el valor del producto frente a ofertas de competidores. Lo que es



² GPL: GNU General Public License, tipo de licencia frecuente en el mundo del software libre.

Hablar claro

Hables como hables, sea como sea tu empresa, lo más importante es que alguien te escuche. En "la Caixa", más de 25.000 personas te escuchan, te entienden y trabajan cerca de ti para ofrecerte la mejor solución para tu empresa.

¿Hablamos?

 **"la Caixa"**



novedoso es que con la llegada del movimiento web 2.0 este tipo de mecanismos se ha convertido casi en una religión y se le ha puesto un nombre: *mashups*.

En el fondo se trata de la evolución del concepto de arquitecturas cliente-servidor evolucionado por las metodologías SOA. Explicado de forma muy burda: la aparición de la arquitectura cliente-servidor permitió realizar la separación entre el lugar donde residen los servicios y el lugar desde donde se acceden; las plataformas SOA añadieron el concepto de estandarización de los interfaces de forma que los servicios puedan ser utilizados en colaboración para crear servicios más complejos. Y con los *mashups* se crea una cultura de servicios en Internet que publican la forma en la que otros servicios pueden aprovecharse de ellos (técnicamente publican un API de acceso). Gracias a ellos, es posible crear nuevos servicios aunando la funcionalidad de varios servicios ya existentes. El ejemplo clásico es el de Housing Maps, un servicio de utilidad para los compradores de viviendas que se beneficia de la existencia del servicio de planos de Google Maps y del servicio de anuncios clasificados de Craigslist para presentar conjuntamente la ubicación de una casa a la venta junto a la información comercial asociada.

En este caso lo que se busca es aprovecharse de la colaboración de empresas complementarias y aumentar el valor del producto propio frente a ofertas rivales. El modelo podría ser aún más poderoso si no fuera porque buena parte de los API requieren una compensación económica por el uso de la funcionalidad en el caso de uso comercial. Como es natural, las empresas están buscando en una primera estancia lograr ingresos adicionales al que obtienen por el acceso al servicio básico.

- **La transparencia en la relación con el mundo externo**

Concluía el ya citado “The Cluetrain Manifesto” que “los mercados son conversaciones”. Y, en la misma línea, la revista *Wired* propone en su número de abril la “transparencia radical”. En ambos casos se trata de llevar al límite la creciente tendencia de las empresas a potenciar el diálogo con sus clientes, una especie de *glasnost* empresarial.

El ejemplo más conocido de este tipo de acciones son los weblogs que los empleados de las empresas mantienen y en los que cuentan interioridades del funcionamiento de sus compañías. Esto incluye relatos sobre el desarrollo de nuevas funcionalidades de productos que son aprovechados como chequeo previo entre los usuarios. A día de hoy la actitud de las empresas ante este tipo de iniciativas suele ser considerablemente extremista: o se potencian o se prohíben.

En algunos casos, la transparencia en la relación con el mundo externo es reflejo del funcionamiento interno de la compañía. Un ejemplo representativo de cultura empresarial

colaborativa llevada al límite es Zappos.com, un vendedor de calzado online que está creciendo rápidamente. En esta empresa existe un *wiki* al que pueden acceder los directivos de toda la empresa para quejarse de problemas y proponer soluciones. Esta transparencia se traslada al resto de la compañía hasta el punto de que los vendedores son animados a dirigir a los clientes a otras tiendas cuando no disponen del modelo solicitado.

Wired afirma que “no es que los secretos hayan muerto, lo que van a desaparecer son las mentiras”. De hecho, si no existiera el secreto Apple no habría producido el iPhone de manera que pudiera conseguir una significativa ventaja competitiva. El hecho es que cada vez es más frecuente que salgan a la luz “verdades incómodas” del funcionamiento de las empresas. Es bien conocido que Sony incluyó un *rootkit* (*spyware*) en los CD de música como un sistema anti-copia y que acabó en los tribunales cuando los *bloggers* denunciaron que el código hacía que los ordenadores fueran vulnerables a los ataques de *hackers*. Diebold insistía en que sus máquinas de voto electrónico eran inexpugnables hasta que un profesor envió un vídeo a YouTube mostrándose a sí mismo manipulando el sistema; el vídeo se popularizó y se difundió de forma viral denostando la imagen de la compañía.

En el mundo actual, que antes se explicaba, en el que los consumidores adoptan un rol cada vez más participativo su opinión tiene un impacto considerablemente mayor. Una empresa ha de partir de la base que los comentarios que los usuarios realizan en Internet son inevitables, por lo que una buena forma de influir en ellos es participar en ellos. En el fondo se trata de aprovecharse de la ley estadística de los grandes números, que, en una interpretación laxa, permitiría concluir que si sólo unos pocos emiten opiniones, es mucho más probable que éstas sean contrarias, que cuando son muchos quienes conversan. En este caso, las malas opiniones se contrarrestan por una mayoría de opiniones positivas.

- **La economía de la colaboración**

En el fondo, todo esto se traduce en una cultura empresarial tendente a un incremento de la colaboración. Colaboración que es posible gracias a que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones han permitido poner en contacto nuevos recursos que pueden ser aprovechados por las empresas. Y en la medida que éstas aprendan en qué condiciones la colaboración pueda ser provechosa ampliarán el abanico de posibilidades a su alcance para sacar adelante sus negocios. Como dijo Eric Schmidt, CEO de Google, durante la presentación del iPhone de Apple, en la actualidad “you can actually merge without merging” (realmente te puedes fusionar sin fusionarte). ■