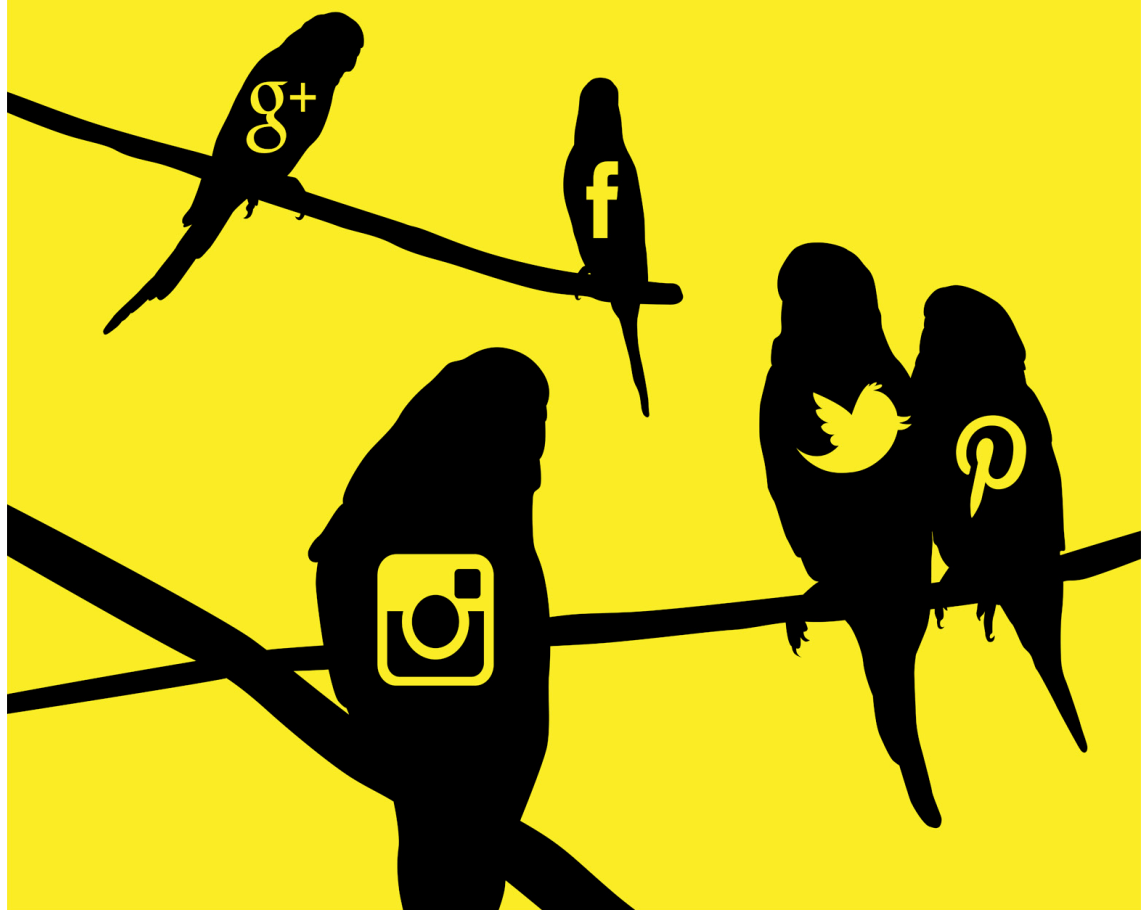


# COMUNIDADES VIRTUALES Y REDES SOCIALES



José Antonio Gallego Vázquez

# ÍNDICE

**Datos Editoriales**

**Agradecimientos**

**Prólogo**

**Introducción: Cualquier tiempo pasado...**

**Sobre comunidades y redes sociales**

**Web 2.0**

1. La Web 2.0 está cambiando el mundo
2. De los orígenes de Internet a la Web 2.0
3. Diferencias entre Web 1.0 y Web 2.0
4. Los estándares del Web 2.0
5. Dudas básicas (no por ello menos frecuentes)

**Historia de las Redes Sociales**

1. Definición de red social
2. Principales redes sociales

- 2.1. *Sixdegrees.com*
- 2.2. *Friendster*
- 2.3. *MySpace*
- 2.4. *Facebook*
- 2.5. *Twitter*
- 2.6. *Tuenti*
- 2.7. *Google+*

**Definición de comunidad y análisis de sus elementos**

1. Definición de comunidad
2. Elementos que definen una comunidad

- 2.1. *Objetivo*
- 2.2. *Identidad*
- 2.3. *Reconocimiento*
- 2.4. *Normas*
- 2.5. *Medio*
- 2.6. *Jerarquía*
- 2.7. *Compromiso*
- 2.8. *El líder*

**Cómo trabajar con comunidades**

1. Comunidades activas
2. Comunidades Latentes

- 2.1. *Netflix y la innovación abierta, un verdadero caso de éxito*
- 2.2. *El Cosmonauta*
- 2.3. *Amazon Mechanical Turk*
- 2.4. *Innocentive: Plataforma de innovación abierta para empresas*

3. Comunidades "instantáneas"

**Modelos empresariales en la relación con comunidades**

**Comunidades de marca. ¿Cómo puede la comunidad transformar una empresa?**

1. Instrucciones para vincular su empresa a una comunidad
2. Ejemplos de colaboración empresa / comunidad

**"Marcas contra las cuerdas". Grandes errores**

**del marketing en redes sociales**

1. El "Efecto Streisand"
2. Empleados hablando en nombre de la empresa: Los casos de Volvo y Google
3. United Airlines: Los peligros de tratar mal a los clientes en la era 2.0

**Caso práctico: trabajando con World of Warcraft**

**Caso práctico: eBay**

**Caso práctico. Actibva: comunidad financiera impulsada por el BBVA**

**Caso Práctico: Menéame**

1. ¿Qué es Menéame?
2. Influencia en el "periodismo profesional"
3. Historia
4. Cómo funciona Menéame
5. La comunidad de Menéame
6. Elementos
7. ¿Por qué colabora la gente en Menéame?
8. Conclusiones

## Datos Editoriales

**Título: comunidades virtuales y redes sociales.**

Autor: Jose Antonio Gallego Vázquez

Esta obra, en su versión digital se encuentra bajo licencia Creative Commons Reconocimiento NoComercial CompartirIgual (CC BY-NC-SA 3.0) ([http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)) que permite copiar, distribuir remezclar y comunicar públicamente la obra bajo determinadas condiciones como son la de Reconocimiento de la autoría de la obra, en formato no comercial y compartida siempre bajo la misma licencia.

Los términos exactos de la licencia puede verlos aquí:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/legalcode>

Para cualquier asunto relacionado con esta obra puedes escribirme a:

[jose.antonio.gallego.vazquez@gmail.com](mailto:jose.antonio.gallego.vazquez@gmail.com)

Para más información sobre el libro, testimonios etc. :

<http://www.comunidadenlared.com/comunidades-virtuales-y-redes-sociales-el-libro/>

**Diseño portada:** Idoia Asensio

Si desea una versión impresa de este libro puede dirigirse a la editorial Wolters Kluwer, que es quien posee los derechos de la obra en formato papel:[http://tienda.wke.es/epages/Wke.sf/es\\_ES/?ObjectPath=/Shops/Wke/Products/D2011908902](http://tienda.wke.es/epages/Wke.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/Wke/Products/D2011908902).

## Agradecimientos

Este libro recoge una experiencia personal, la influencia en mi vida de los medios sociales, y como tal he querido narrarlo.

Es un viaje que comienza la primera vez que alguien me invitó a entrar en un chat y en el que confío continuar muchos años. Este apasionante viaje me ha llevado a conocer no puertos ni ciudades sino algo mucho más valioso: personas.

Me gustaría dedicar este libro a todas las personas que he conocido en el trayecto de las que he aprendido y han renovado mi ilusión para seguir adelante:

A toda la gran familia de la Aerco-Psm, la asociación española de profesionales del social media formada por gente maravillosa a la que te invito a pertenecer.

A todos los alumnos que me han concedido el privilegio de intentar transmitirles mis vivencias

A mis compañeros en BBVA, por hacer que mi lugar de trabajo sea un lugar de ilusión y entusiasmo.

A mi hija Nerea, a mi mujer Idoia y a mi gata Anaïs por entenderme y aun así quererme.

Y este libro no sería posible sin el compromiso de dos personas:

Guillermo de Haro, profesor y sobre todo amigo, que me convenció para escribir este libro y me ha ayudado y soportado durante todo el proceso. Si el lector encuentra algo interesante en él es sin duda gracias a Guillermo.

Ricardo Galli, a quien recurrí en busca de ayuda y sin apenas conocerme se comprometió con este proyecto de una manera que superó mis mayores expectativas. Ha escrito el prólogo del libro lo cual me llena de orgullo, pero nuestras conversaciones de madrugada sobre cómo mejorar el manuscrito original han sido un privilegio.

Confío en que disfrutéis de su lectura casi tanto como yo escribiéndolo.

Jose Antonio

## Prólogo

Conocí virtualmente a José Antonio mediante un amigo común. Recuerdo que éste me dijo, vía un DM en Twitter, que debía seguirlo, que a pesar de ser el “community manager” de BBVA, era una buena persona y muy inteligente. Pude comprobar ambas en nuestra relación virtual. Con el tiempo pasó a ser de ese grupo de personas que son parte de mi vida, como amigos lejanos, pero por el que sientes una especial curiosidad.

Hace unos meses me pidió datos y contactos con usuarios habituales para hacer un análisis de Menéame. De esas breves interacciones puramente profesionales llegamos a este punto, soy el autor del prólogo de su libro.

Cuando me lo pidió, inmediatamente pensé: “vaya marrón”. Sabía que iba escribir sobre redes sociales, Web 2.0 y “community managers”. Sé que tienen un sentido, que explican un cambio, pero son términos que me provocan rechazo. Siempre me parecieron que eran otras de esas habituales *buzzwords* del mundo tecnológico, que se desvanecen en pocos meses. Pero la lealtad con los amigos me hizo cometer la imprudencia de aceptarlo. Pero la sorpresa fue agradable. Además de verme reflejado en algunas experiencias del autor, aprendí cosas, algunas sorprendentes, como que en una gran empresa de Internet no eran capaces de solucionar técnicamente el spam en comentarios.

Todos nos consideramos expertos en nuestra área de interés, y aunque soy una persona socialmente hiperconectada, volví a ser testigo de que en realidad vivimos en una pequeña burbuja, no vemos más allá de nuestras narices. Me pasó, como suele pasarme casi todos los libros, que aprendí de temas de un área sobre el que supuestamente soy un experto, con 14 años de experiencia.

Desde 1998 participaba activamente en Bulma, la asociación de usuarios de software libre de Balears. Éramos uno de los grupos más dinámicos y conocidos de la época, con una lista de correo muy activa y de un nivel técnico elevadísimo. Nuestra web (bulma.net) era muy visitada por sus artículos técnicos. Éramos un grupo de gente con intereses comunes, pero muy diversa. Luego fui presidente de la asociación durante varios años, tenía que interactuar y mantener activo a ese grupo, con gente muy inteligente, ambiciosa, y también muy rara. Aprendí mucho, sobre todo de la complejidad de participar y mediar en grupos sociales.

La experiencia de seis años con Menéame fue aún más profunda, placentera y dolorosa al mismo tiempo. Ya no se trataba de un centenar de personas, sino de decenas de miles, aún más variada, y con todo el espectro de rarezas, manías y experiencias personales únicas. Mediar en una comunidad es realmente complicado, programar Menéame era un juego de niños en comparación. Nunca se termina de aprender, de cometer errores, y lo peor, nunca estás seguro de cuál es la mejor decisión para resolver un conflicto.

En todo este período nos llamábamos simplemente “admins”, por eso la moda repentina de “community managers” me parecía sólo una palabra vendedora, para dar un barniz de novedoso a algo que llevábamos haciendo desde hace tiempo. Pero no fui capaz de ver que sí hubo un cambio, lo que antes eran grupos de *frikis*, ahora se trataba de redes de órdenes de magnitud más numerosas, que ya podían influir en los negocios, incluso a obligar a un mastodóntico banco a plantearse seriamente mecanismos para interactuar con esas comunidades.

Estar en el ojo del huracán me impidió apreciar su potencial real, pero José Antonio lo tuvo claro desde muy temprano, de hecho fue el precursor de AERCO, la asociación de “community managers” españoles. Conocía a AERCO desde su creación, pero desconocía la extensa experiencia del autor. Por eso este libro me sorprendió. Afortunadamente puedo escribir este prólogo sin un ápice de hipocresía.

El libro está salpicado de experiencias personales, algunas muy divertidas, contadas sin alardes, tampoco con falsa modestia. Si eres apasionado de Internet y te gustan las historias personales, aunque no sean carne de Norias, disfrutarás de este libro. Si tu trabajo está relacionado con las redes sociales, es un libro que te enseñará detalles que quizás nunca hayas tenido en cuenta.

El autor presenta su propia metodología para analizar las redes sociales. Como programador que soy, cada vez que leo “metodología”, espero lo peor. Pero de nuevo, la sorpresa fue agradable. No sólo define una metodología sencilla, también define informalmente unos conceptos básicos que contribuyen a tener una perspectiva adicional para análisis de comunidades virtuales. Debo hacer una advertencia, la última parte del libro comenta y analiza Menéame, aunque descubrí matices y detalles hasta ahora invisibles para mí.

Al final me salió un prólogo extenso, cuando bastaba con decir que es un libro honesto, nada frívolo, de una persona inteligente y apasionada de lo que escribe. Disculpas, no lo puedo remediar.

Ricardo Galli

## Introducción: Cualquier tiempo pasado...

Si tuviese que definir mi infancia con una sola palabra sería "previsible". Nací en Madrid, a finales de 1970 en el barrio de Chamberí, que no era ni mucho menos tan burgués como es ahora en el siglo XXI, sino simplemente un lugar donde la gente no pasaba necesidades y había un váter en cada casa. Mis padres, pese a no ser creyentes, me enviaron a un colegio religioso a pocas manzanas de mi casa, los Hermanos Maristas, con la esperanza de que la educación fuera de más calidad que en uno público.

Previsible, insisto, era la palabra. Todos teníamos padres que se levantaban muy temprano para ir a trabajar a una fábrica o una oficina y volvían casi de noche; y madres que se quedaban al cuidado del hogar, nos hacían el desayuno, nos llevaban al colegio, nos esperaban al mediodía para llevarnos a comer a casa y nos llevaban de vuelta al colegio para recoger nos unas horas después y darnos la merienda.

A veces te tenías que hacer amigo de un niño solo porque tu madre y la suya se habían hecho amigas y recorrían juntas el camino del colegio a casa. En otros casos eran las madres las que se avenían si la amistad entre los hijos era muy fuerte.

Por cierto, mi colegio era solo para chicos. Las clases las impartían en su mayor parte los propios hermanos Maristas, ayudados por profesores seculares, en gran medida con una escasa vocación docente.

En aquella época todo el aprendizaje se basaba en la memorización. Hablásemos de ciencias naturales, matemáticas, lengua o dibujo, lo único relevante era ser capaz de repetir una y otra vez fórmulas y conceptos que rara vez entendíamos. Nos daba igual que se tratase de los afluentes del Tajo que de la regla de tres. Todo debía entrar en nuestra mente y quedarse allí lo suficiente para aprobar el examen. En este entorno yo me aburría mortalmente. Lo peor quizá era la asignatura de literatura. En ella no leíamos las obras de los autores españoles, sino que debíamos memorizar lo que en un libro se decía de ellos, su año de nacimiento, los títulos de sus obras, sus premios, la fecha de su muerte...

El aburrimiento se hacía, año a año, cada vez mayor. Me limitaba a permanecer pasivo en clase, utilizando el mínimo intelecto posible, lo justo para aprobar el examen y olvidarme de ello al día siguiente.

Pocas veces me entusiasmé durante mi edad escolar. Una, durante un campeonato de poesía en el que debíamos recitar un poema de alguno de los autores que habíamos estudiado ante nuestros compañeros. Dado que el secreto estaba en memorizar, me aprendí algo que era un verdadero reto para un niño de 7 u 8 años, *La Canción del Pirata*, de José de Espronceda, un canto a la libertad personal. El profesor me puso un diez y mis compañeros me aplaudieron, no por mi entonación o sentimiento al leerlo, sino por mi capacidad memorística.

La hora del recreo no era mucho mejor. Nos sacaban a un patio interior, como en una cárcel, donde disponíamos de dos campos de fútbol, dos de baloncesto y uno de balonmano. No existía otra opción, si no te gustaba el deporte, que vagar en solitario por el patio expuesto al acoso de los matones. No era imaginable que un chico en edad escolar pudiera tener otra inquietud que jugar con una pelota. La mayor



excentricidad que podía permitirse era jugar al balonmano, más allá te convertías en un marginado.

Recuerdo también lo acertado de la definición "la letra con sangre entra". Pese a que cueste creerlo hoy en día, en los años 70 un profesor podía abofetear a sus alumnos sin el menor sonrojo. Eso se traducía también en un cierto nivel de violencia entre los alumnos.

Salir del colegio era por tanto un verdadero alivio, pero también algo de nuevo muy previsible. El ocio era muy limitado. La radio emitía noticias, telenovelas y música de gente como el Puma, Mocedades o Julio Iglesias. Afuera de las fronteras surgía el Punk o el Glam, se escuchaba a los Rolling, a Bob Dylan o a David Bowie, Pink Floyd, Jethro Tull, Bo Diddley o los Sex Pistols... pero no teníamos modo alguno de conocerlos.

Todas las familias se sentaban a la misma hora frente al televisor, veían la misma serie, ya fuese Baretta o los Hombres de Harrelson y los viernes el Un, Dos, Tres. Al día siguiente todos sabíamos de qué hablar pues todos habíamos hecho exactamente lo mismo el día anterior. Todo muy previsible...

Yo intentaba refugiarme en algunos artilugios mágicos. Los libros eran uno de ellos. De pequeño solía acompañar a mi padre a la biblioteca pública, el primer lugar mágico que conocí, y sacábamos dos libros: uno para él y otro para mí. Los libros entonces no estaban a la vista, sino que buscabas la referencia en unos enormes ficheros de madera, la apuntabas en un trozo de papel y se lo entregabas al bibliotecario para que los buscara.

Al principio mi padre me aconsejó libros infantiles de su época o que pensaba que podrían gustarme: "*La Isla del Tesoro*", "*Robinson Crusoe*", la saga de "*Los Cinco*"...

Pero el momento más maravilloso fue cuando descubrí que existían libros de una serie de TV que se emitía entonces y me encantaba: "*Sandokán, el Tigre de Malasia*".

La literatura de Emilio Salgari es, todavía hoy, mi mejor recuerdo de la infancia. Recorrer los mares del Caribe llenos de traicioneros piratas, sumergirme en ese país mágico llamado India enfrentándome a los malvados Thugs, adoradores de la terrible diosa Kali (cuya sola mención todavía me pone los pelos de punta varias décadas después), defendiendo siempre el honor de la "Perla de Labuán"... Acababa las colecciones de Sandokán o el Corsario Negro y volvía a empezar desde el tomo uno... debí releer cada uno de ellos al menos diez veces.

No fue hasta varios años después cuando descubrí que Emilio Salgari no había conocido jamás esos lugares, que vivió una vida miserable y que se suicidó clavándose un cuchillo en el vientre...

Otro momento mágico me lo trajo algunos años después un sencillo juguete, una pareja de walkie talkies. Con ellos jugaba con mi vecino a espiar a la portera, una vieja gruñona que cuando nos veía a solas nos lanzaba todo tipo de improperios pero que cuando estábamos con nuestros padres nos sonreía y nos daba caramelos.

A veces él se quedaba uno de los walkie talkies y hablábamos desde nuestros respectivos cuartos, antes de irnos a dormir. Aquel día sin embargo, él debió dormirse pronto porque no contestó. Yo pulsaba el botón de "hablar" y le decía mi nombre clave pero no respondía. Lo intenté varias veces, y ya estaba a punto de apagarlo cuando

una extraña voz comenzó a sonar por el walkie talkie. La voz de un hombre que charlaba con otros desconocidos.

Utilizaba un lenguaje muy profesional, como en las películas. Al final de cada frase decía "cambio", y alguien le contestaba. Hablaban de temas banales, el tiempo, el trabajo. Algunos se conocían, otros entraban nuevos en la conversación y se presentaban. La palabra "frecuencia" era muy habitual en sus frases.

Les escuché fascinado durante un buen rato, solo para después, muy tímidamente apretar el botón de "hablar" y decir "hola, cambio". Nadie me respondió, siguieron hablando como si nada.

Lo intenté de nuevo, y otra vez, ya no tan tímidamente... pero fue inútil. Aquella gente no podía escucharme, no podía participar en sus conversaciones, solo escuchar.

Al día siguiente le hablé a mi padre de aquello y me explicó que se trataba de radio aficionados, personas que disponen de una pequeña emisora con la que navegan por las diferentes radiofrecuencias y charlan con otros radioaficionados. Me contó también que el Rey de España también era radioaficionado. Le pregunté si podíamos comprarnos una emisora de esas pero nunca logré convencerle.

Durante meses, casi todas las noches me tumbaba a oscuras en mi habitación, conectaba el walkie talkie y escuchaba sus conversaciones. Imaginaba que algún día escucharía al Rey de España hablando... Finalmente me cansé y no volví a pensar en aquello.

Era una época en la que podías saber lo que querías ser de mayor porque las profesiones no variaban: médico, abogado o futbolista, una de ellas era el futuro soñado por nuestras madres. Yo me inclinaba por médico cirujano.

Hablar por teléfono era casi un artículo de lujo. En Navidades se "ponía una conferencia" a familiares que vivían en Barcelona y Asturias. Era un proceso manual mediante el cual tú solicitabas hablar con un número y una telefonista te llamaba de vuelta para avisarte que ya podías hablar. Las palabras se medían al milímetro "un abrazo a todos y feliz año nuevo" decía la madre con cierto respeto como si hablar a tan larga distancia fuese un privilegio inmerecido.

Al terminar la educación básica mis padres me cambiaron a un instituto público. La principal novedad era que también asistían chicas y que en los recreos te dejaban salir del recinto, lo cual ampliaba tus opciones: o te quedabas jugando al fútbol o al baloncesto o te ibas a fumar y a beber cerveza. Todos teníamos un radiocasete en nuestra habitación donde escuchábamos "Los Cuarenta Principales" y grabábamos las canciones que nos gustaban.

Fue por entonces cuando descubrí otro de esos "momentos mágicos". En uno de aquellos recreos sentados en un banco con un litro de cerveza alguien habló de las "radios libres". Básicamente se trataba de gente que sin pedir permiso se montaba su pequeña emisora de radio en casa y emitían programas donde se hablaba como hablábamos los jóvenes de la época y además de los temas que nos interesaban. Se blasfemaba incluso, se hablaba de sexo, de drogas y otros de temas cotidianos. De vuelta a casa sintonicé mi radio en alguna de las frecuencias que me habían recomendado.

Al principio aquella forma de hablar, tan diferente de los locutores de “Los Cuarenta Principales” o de “La Saga de los Porretas”, me escandalizó y dejé de escucharlas durante un tiempo. Sin embargo cada vez más el tema de conversación entre los “no deportistas” en el recreo era lo que se comentaba en aquellas emisoras y poco a poco terminaron por cautivarme, hasta el punto que llegué a tener mi propio programa en alguna de ellas (programa que rara vez escuchaba nadie, salvo algún oyente que por error pensaba que escuchaba su emisora convencional).

Las emisoras piratas de FM nos abrieron los ojos a una cultura diferente, una música diferente, nos permitió conocer a escritores, poetas y dibujantes al margen de los circuitos convencionales y sirvieron de germen a nuevos vehículos de expresión. Curiosamente el inventor de la FM, Edwin Armstrong, al igual que Emilio Salgari también se suicidó deprimido por la enorme presión que la industria de la radio ejerció para acallar su invención. En el libro “*Free Cultura 2.0*” de Lawrence Lessig podéis encontrar una excelente descripción de su historia.

Otro vehículo cultural independiente fueron los fanzines: revistas amateur que editábamos en nuestra propia casa, fotocopiábamos en la papelería de la esquina y distribuíamos en las escasas librerías y tiendas de cómics que permitían este intercambio. Semanalmente recorríamos la misma ruta contando los fanzines que habíamos dejado en cada tienda con la suerte de haber vendido alguno, cosa no demasiado frecuente.

La conclusión es que, aunque estos medios “underground” (y otros tantos en los que no participé tan directamente, como la música o el cine independiente) nos permitieron a muchos escuchar un mensaje inédito hasta entonces y romper nuestro eterno rol de oyentes pasivos para convertirnos en emisores activos. Nunca tuvimos oportunidad de llegar a una audiencia mínimamente importante, y mucho menos vivir de ellos, como ingenuamente esperábamos el grupo de amigos que montamos una editorial (“independiente”, por supuesto) que editase nuestros libros de poesía.

Todo lo que acabas de escuchar quizá te resulte familiar si tienes 30 años o más. Ha sido, con algunos matices, la historia de aquellos que vivimos en el siglo XX, un siglo de espectadores.

Años después, recién acabada una carrera llamada “Ciencias Económicas y Empresariales” en la Universidad Complutense, encontré trabajo como jefe de sección de muebles, lámparas y electrodomésticos en un centro Carrefour (entonces aún se llamaban Continente) en Sevilla: Continente Macarena. En la sección de electrodomésticos permitíamos a las marcas que pusiesen expositores donde señoritas intentaban vender depiladoras, freidoras o robots de cocina. Entonces se consideraba a los ordenadores también un electrodoméstico.

Por supuesto que había oído hablar mucho sobre Internet, pero no fue hasta que en uno de aquellos expositores alguien instaló un ordenador con una de las primeras conexiones que se intentaba comercializar al gran público.

El vendedor me llamó y me dijo: “Mira, ¿quieres echar un vistazo?” “¿De qué va esto?”, pregunté yo, al ver la pantalla llena de texto. “Es un Chat, puedes hablar de lo que quieras con gente que también está conectada”. Dos horas más tarde seguía pegado al ordenador. El director del centro bajó a echarme una bronca, me preguntó si pensaba que me pagaban para pasarme la tarde “jugando a los marcianitos”.

Aquella noche la pasé en blanco, imaginando las infinitas posibilidades que me esperaban en aquel nuevo mundo de comunicación e interacción que acababa de atisbar.

Lo que pasó después, es de lo que va este libro.

## Sobre comunidades y redes sociales

Este libro se titula "Comunidades Virtuales y Redes Sociales". Como es fácil comprobar, ni la extensión de este libro ni mucho menos mis conocimientos sobre el tema pretenden hacer de él un tratado enciclopédico que recoja cualquier evento sucedido en esta área. El libro pretende más bien reflejar aquello básico e imprescindible para entender la disciplina que nos ocupa, preferiblemente contado de manera amena.

Por ello quiero resaltar algunos temas que me parecen importantes para quien esté interesado en este sector, ya sea un emprendedor que desea emular a aquellos que como Mark Zuckerberg<sup>1</sup> o Jack Dorsey<sup>2</sup> han hecho una fortuna gracias a los medios sociales, un profesional que busca desarrollar una carrera exitosa en este campo o sencillamente uno de los millones de personas para los que los medios sociales son un elemento fundamental o cotidiano en sus vidas.

Lo primero que quiero aclarar es la diferencia entre las redes sociales y las comunidades virtuales. Las redes sociales son el vehículo, el lugar de encuentro, el entorno donde la gente se reúne. Están centradas en la persona o la empresa, que va creando su propia red. Pero mucho más importantes a mi juicio y quizá menos valoradas, son las comunidades. Quienes cambian el mundo, quienes crean valor, están en comunidades. Es a las comunidades a quienes yo dedico más tiempo, para investigarlas y entenderlas.

Evidentemente es importante conocer y entender redes sociales como Facebook, Twitter o Tuenti. Millones de personas lo hacen a diario. Tampoco hay que obsesionarse por la continua aparición de redes nuevas, como Google +, Instagram<sup>3</sup> o Pinterest. Es interesante crearse un perfil en ellas, conocerlas, ver sus puntos fuertes y débiles, pero el éxito o fracaso de esa red depende de factores bastante complejos como para poder predecir si se mantendrán en el tiempo o no, o si serán compradas por un competidor.

Hay supuestos "expertos" en redes sociales que recomiendan lo mismo a todos sus clientes: cree un grupo en Facebook, dinámico, haga concursos con regalos... una receta única independientemente del tipo de empresa de que se trate, sea un sello discográfico, un taller mecánico o una casa rural. Y lo peor es que pretenden cobrar por ello. Es como aconsejar a alguien que nos pide consejo para escribir una gran novela que se compre un boli de determinada marca o un papel de determinado gramaje porque a Philip Roth o Mario Vargas Llosa les ha ido bien así.

Insisto, no pierdas la mayor parte de tu tiempo con las redes sociales, no son la clave ni el Santo Grial, solo herramientas. Tener una guitarra afinada y en buenas condiciones es importante, pero eso no nos convierte en Jimmy Hendrix. Sin embargo, un buen guitarrista como Robert Johnson puede cambiar el curso de la historia con una guitarra barata.

Las redes sociales son la guitarra, las comunidades son las manos del guitarrista.

Las comunidades son la clave del éxito o del fracaso, pueden elevar a una empresa a los altares o hacerle pasar por el peor de los infiernos, aunque esencialmente son una fuerza creativa de dimensiones colosales que, como veremos a lo largo de este

---

<sup>1</sup> Fundador de Facebook y tras la salida a Bolsa de la compañía uno de los hombres más ricos del mundo.

<sup>2</sup> Fundador de Twitter, red social donde uno se puede comunicar usando solo 140 caracteres.

<sup>3</sup> Comprada por Facebook por 1.000 millones de dólares en 2012.

libro, se han visto al fin liberadas de una de sus principales ataduras: la física. Gracias en primer lugar a Internet, pero sobre todo a las redes y medios sociales.

Porque, evidentemente, no estamos hablando de un fenómeno nuevo. Las comunidades son aun más antiguas que la humanidad. Hay evidencias de que homínidos antecesores al homo sapiens ya vivían, cazaban y se relacionaban en comunidad. Todos pertenecemos a una comunidad, nuestra familia, desde que nacemos, y a lo largo de nuestra vida nos vemos implicados con muchas otras, ya sea voluntaria o involuntariamente, que en definitiva marcan nuestro destino.

Las redes, como el resto de medios sociales (foros, blogs, mensajería instantánea, etc.) han potenciado el poder de las comunidades, permitiendo que personas en diferentes lugares del mundo puedan colaborar e integrar su propia comunidad, cosa que hasta entonces era imposible, o ineficiente y complicado.

No quiero que nadie piense que por ello desprecio a las redes sociales. De hecho dedicaremos una buena parte de este libro a analizar dicho fenómeno y a conocer algunas lecciones del pasado que es necesario no olvidar por la gran probabilidad que tienen de repetirse. Sin embargo, insisto de nuevo, no dejan de ser herramientas que hoy viven en su apogeo y mañana (o pasado mañana) serán superadas por otras. Las comunidades son quienes usan esas herramientas y en quien debemos fijarnos.

Por eso, cuando leo afirmaciones del estilo "Twitter es el futuro del periodismo", "Las próximas elecciones se decidirán en Facebook", y cosas por el estilo, veo dos errores de bulto:

1. La época de los medios de masas ha terminado, y ni Facebook ni Twitter van a reemplazarlos. Incluyo en la crítica este intento de resucitar a Mc Luhan, definido por mi admirado Guy Debord como "el imbécil más entusiasta de su época". El futuro de ninguna industria pasa por utilizar los servicios de una empresa que hace cinco años no existía y quizá haya desaparecido dentro de otros cinco (ejemplos, como veremos más adelante, los hay y muchos).

2. Lo que me lleva a comprar The Economist o el Marca, a votar a un candidato o a otro, o a preferir un producto Apple respecto a su competencia, son razones más profundas que el uso más o menos acertado que hagan de los medios sociales. Todo el mundo es capaz de pegar un titular en Twitter o crear un grupo en Facebook diciendo "Vótame". Que lo hagamos o no depende de cuestiones mucho más profundas y que han estado siempre presentes en dicha industria: la calidad de sus productos o servicios.

Dicho lo cual entiendo que alguien diga ¿y Obama qué? ¿No es una verdad mundialmente aceptada que Obama ganó las elecciones gracias a los medios sociales?

La respuesta es NO. Obama ganó las elecciones gracias a una increíble estrategia de movilización de su electorado basado en las comunidades y cuyas herramientas principales fueron los medios sociales. Pero el secreto estuvo en dos factores difícilmente copiables: el carisma del candidato, que devolvió la ilusión a un país decepcionado, y el increíble talento de los que dirigieron la campaña, que a través de

medios sociales (y otros un tanto más convencionales como el mail) supieron canalizar ese entusiasmo en una serie de acciones concretas.<sup>4</sup>

Antes de seguir avanzando, intentemos hacer una definición formal, aunque muy sencilla de qué es una comunidad. Más adelante profundizaremos en ello.

Hay muchas más definiciones de comunidad aparte de esta, y algunas incluso mejores. Pero de cara a simplificar nuestra tarea, diremos que una comunidad es un grupo de personas que comparte un mismo fin y voluntariamente se asocian para conseguirlo.

Veamos algunos ejemplos: la gran mayoría de lectores de este libro compartís un fin: conocer un poco más sobre comunidades y redes sociales, quizá para ayudaros en vuestra carrera profesional, quizá para aplicar lo que aprendáis en algún proyecto personal, o simplemente por mera curiosidad intelectual. Esto no nos convierte en comunidad. Podemos compartir los fines pero no hay otro vínculo entre nosotros, no existe el concepto de asociación voluntaria.

Sin embargo, si tras la lectura del libro decidimos buscar la compañía (aunque sea virtual) de otras personas con las mismas inquietudes con los que empezamos a compartir experiencias, preguntas, respuestas... entonces sí estaremos formando parte de una.

Así surgió AERCO-PSM (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online y Profesionales del Social Media), una comunidad vibrante que a día de hoy tengo la suerte de presidir. En 2008, pese a que hoy cueste creerlo, había muy pocos profesionales en España de los medios sociales, y los pocos que ejercíamos ese oficio no teníamos apenas contacto entre nosotros. Nos "alimentábamos" intelectual y profesionalmente de blogs y publicaciones americanas, pero apenas se generaba contenido al respecto en España. Aunque cueste creerlo en esa época nadie sabía lo que era un "community manager", no había reportajes en medios al respecto y mucho menos cursos para aprender a serlo. ¡Y solo hace apenas cuatro años!

Yo por entonces tenía la suerte de trabajar en eBay como responsable de comunidad en España, un trabajo que me permitía estar en contacto con mis compañeros en otros países, mantenerme al día y aprender de unos profesionales de primer nivel. Aun así, echaba de menos una relación mayor con mis compañeros en España, y ello me llevó a escribir un artículo en mi blog sugiriendo la creación de una "asociación profesional de community managers". Desde entonces hasta hoy el camino ha sido tan trabajoso como maravilloso, logrando hitos y afrontando dificultades que, de haberlas conocido en ese momento, seguro que no hubiera continuado. Pero en resumen puedo decir que somos una comunidad, y ese es el mayor de los logros.

Hablaremos más de este caso, pero os invito desde ya a visitar la Web a los que estéis interesados en profundizar en el tema con otros profesionales del sector: [www.aercomunidad.org](http://www.aercomunidad.org).

Y si queréis charlar más específicamente sobre el libro, conocer a otros lectores, proponer otros libros mejores, etc., podéis visitar mi blog personal, [www.comunidadenlared.com](http://www.comunidadenlared.com).

---

<sup>4</sup> Para saber más sobre el tema recomiendo el libro "Yes We Did!" de Rahaf Harfoush, que habla de dicha estrategia.

Dicho lo cual, profundicemos un poco más en algunos conceptos básicos para entender esta explosión de lo social.



## Web 2.0

La Web 2.0 es un concepto tan común como poco entendido. Está presente en toda conversación o artículo escrito que trate sobre Internet o redes sociales y, sin embargo, pocas veces el autor sabe darle los matices correctos.

El término "Web 2.0" fue acuñado por Tim O'Reilly y Dale Dougherty en 2004 para definir una evolución que entonces empezaba a producirse en el uso de Internet y que hoy es una realidad: la "reinención" de Internet (una vez más) como una herramienta absolutamente descentralizada, que rompe con el paradigma existente y que pone todo el poder en manos de sus usuarios, modificando las reglas y jerarquías anteriores.

Entre las características fundamentales que definían esta Web 2.0 estaba:

- La Web como plataforma.
- Arquitectura participativa.
- Escalabilidad rentable.
- Aprovechamiento de la inteligencia colectiva.
- Posibilidad de "mezcla", "transformación" y "redifusión" de los datos.

Una definición más de lo que es la Web 2.0, mucho menos brillante pero quizá más accesible a los neófitos (en este caso se trata de la mía) sería:

“La popularización entre amplias capas de la sociedad de una serie de tecnologías de fácil utilización que a través de Internet permiten que cualquier individuo con la suficiente iniciativa y talento pueda cambiar el mundo...”

Es decir, gracias a la Web 2.0 tú o yo, personas que antes teníamos una influencia casi nula fuera de nuestro círculo social, hoy en día tenemos un enorme poder. Poder para opinar y ser escuchados, poder para protestar, poder para cambiar las cosas. Podemos denunciar a la empresa que nos ha engañado y obligarla a cambiar sus políticas, por muy grande que sea (a lo largo del libro veremos varios ejemplos de hechos similares), podemos lograr que sigan rodando nuestra serie favorita pese a que la cadena de televisión haya decidido cancelarla, podemos lograr que nuestro ayuntamiento o gobierno acometa por fin unas obras y sepa qué pensamos de sus políticas, podemos convertir a olvidados actores secundarios en ídolos de masas o incluso podemos vencer a los lobbies más poderosos y elegir al hombre más poderoso del mundo.

### 1. La Web 2.0 está cambiando el mundo

¿Parece imposible? Analicemos los nombres de los últimos presidentes de Estados Unidos, desde donde le alcance la memoria: Jimmy Carter, Ronald Reagan, George Bush, Bill Clinton, George Bush jr... ¿Algo en común? Bastante: hombres blancos, apoyados por sus partidos, por poderosos grupos de presión, por medios de comunicación, por grandes corporaciones... hasta 2008.

Si no hubiese existido eso que definimos como "Web 2.0", habríamos asistido a un interesantísimo duelo entre Hillary Clinton y John Mc Cain que posiblemente hubiera llevado a la primera mujer a la Casa Blanca. Sin embargo, en 2008 Estados Unidos

era un país muy distinto que en elecciones pasadas. Hasta entonces, el candidato que más dinero había recaudado por las "vías tradicionales" (donaciones de grandes empresas, lobbies y acomodados hombres de negocios) era indefectiblemente el vencedor final, y nuevo presidente de los Estados Unidos.

Barack Obama, un candidato negro, de padre africano, con nombre árabe en un momento histórico delicado para tenerlo (Barack Hussein Obama) y sin el apoyo de su partido, nunca hubiera podido ser presidente antes de 2008. Por las "vías de financiación tradicionales", en su duelo final con Mc Cain, el candidato progresista logró recaudar nada menos que 250 millones de dólares, frente a 285 millones del candidato conservador. ¿Fin de la historia? No, porque los ciudadanos, a diferencia de elecciones pasadas, disponían de un arsenal de armas de opinión completamente nuevas: estamos hablando de blogs, con los que cada elector podía fácilmente compartir su deseo del cambio con otros ciudadanos. Existían foros, wikis y chats donde expresarse libremente. Existían redes sociales donde los simpatizantes de Obama tenían un punto de reunión e intercambio de ideas. Existía Skype, una herramienta con la que telefonar gratuitamente a través de Internet a cualquier habitante del planeta, y existía Paypal, una herramienta de pagos entre usuarios sumamente sencilla de usar. Cualquier simpatizante podía en cuestión de minutos colgar un "widget" en su blog a través del cual se podía donar dinero directamente a la candidatura de Obama. Cualquier cantidad era buena, aunque sólo fueran cinco dólares.

Todo ello apoyado por un equipo de "social media strategists" que abandonaron sus trabajos y obligaciones en empresas de primer orden (por ejemplo, Facebook) para coordinar una campaña absolutamente diferente de todo lo hecho hasta entonces.

¿El resultado? Como decíamos, Mc Cain obtuvo más fondos por los medios convencionales (organizar una cena y poner a 10.000 dólares el coste del cubierto para poder conocer al candidato en persona, por ejemplo). Sin embargo, Obama y sus asesores habían descubierto una nueva fuente de financiación: Internet. En ella, el resultado fue de goleada: 500 millones recaudados por Obama a través de redes sociales, blogs, eventos online, frente a solo 75 millones de Mc Cain.

Y lo más increíble, la aportación media de cada donante de Obama fue inferior a 50 dólares.

Los ciudadanos pudieron cambiar el curso de la historia, gracias a la Web 2.0. E insisto en "pudieron", porque, visto desde la perspectiva de 2012 no parece que Obama haya respondido a estas expectativas de cambio que movilizó a las comunidades. ¿Qué estrategia empleará para lograr su reelección? Veremos si vuelve a sorprendernos.

En el momento de escribir estas líneas (abril de 2012) parece claro que demócratas y republicanos saben que buena parte de sus oportunidades de triunfo pasan por saber aprovechar las nuevas tecnologías sociales.

El equipo de Obama está experimentando con Square (empresa de Jack Dorsey, fundador de Twitter) como un nuevo elemento de Fundraising<sup>5</sup>. Square posibilita poder realizar cobros a tarjetas de crédito con un iPhone o iPad y un pequeño adaptador.

Si Paypal obliga al donante a conectarse a internet para realizar su donación, gracias a Square los voluntarios pueden recoger donaciones casa por casa o en actos

---

<sup>5</sup> Término inglés para referirse a la captación de fondos o donaciones

de campaña a todo aquel que lleve la tarjeta de crédito en su cartera usando su teléfono.

El equipo de campaña de Mitt Romney, principal favorito republicano en las primarias está ya usando Square para conseguir fondos entre sus simpatizantes.

Su principal rival en las primarias el ultraconservador Newt Gingrich, menos hábil con las nuevas tecnologías, ha recibido sin embargo el apoyo de uno de los grandes "héroes" de nuestro tiempo en Internet, el mismísimo Chuck Norris, en un artículo en el que deja claro que su candidato no es precisamente un santo: "Ningún hombre o candidato es perfecto. Todos tenemos esqueletos en el armario... Debemos recordar que estamos eligiendo a un presidente, no a un pastor o a un papa."

Tecnología accesible a personas, esa es la clave de esta revolución. La curiosidad la tenemos desde siempre, es inherente al ser humano. Es la tecnología la que nos permite llegar a todos donde antes solo llegaban unos pocos.

Pongamos otro ejemplo muy práctico: todos sabemos que la tierra es redonda, pero si no has visto fotos de satélite de nuestro planeta no tienes una manera de comprobarlo. No es precisamente algo "intuitivo". Hasta que en el siglo XVI Juan Sebastián Elcano completó la vuelta al mundo en la expedición que inició Fernando de Magallanes, no hubo una prueba definitiva.

Sin embargo, casi tres siglos antes del nacimiento de Jesucristo, un hombre no solo demostró que la tierra es redonda, sino que calculó de manera más que aproximada su diámetro, y todo ello sin apenas moverse de su hogar en Alejandría.

Erastótenes escuchó que en un cierto día del año, en el solsticio de verano, los rayos solares caían verticalmente en la ciudad de Siena, situada en el mismo meridiano que Alejandría, donde vivía, y el sol se reflejaba en lo más profundo de los pozos, a la hora del mediodía. Erastótenes midió la sombra sobre la línea meridiana producida por una estaca vertical en Alejandría, el mismo día a la misma hora. Resultó que el ángulo era de 7 grados. Luego pagó a un hombre para que caminase desde Alejandría hasta Siena contando el número de pasos, y así averiguó la distancia entre ambas ciudades (cerca de 800 Km.)

Con un poco de trigonometría pudo entonces calcular el radio del diámetro terrestre de una manera extraordinariamente aproximada. Una capacidad de razonamiento al alcance de unas pocas mentes privilegiadas entre las que la mayoría de nosotros no nos contamos.

¿Cómo podríamos demostrar a nuestros hijos la redondez de la tierra sin recurrir a las consabidas fotos de satélites? Entra en [BrooklynSpaceProgram.org](http://BrooklynSpaceProgram.org) para ver una excelente manera. Allí verás el experimento de Luke Geissbuhler y su hijo de siete años: atar una sencilla cámara de vídeo Flip a unos globos atmosféricos y dejarla ascender libremente. La belleza de lo grabado es sencillamente abrumadora. La tierra desde una altura de más de 20 Km., donde el azul de nuestro cielo deja paso a la negra inmensidad del espacio.

Cuando está a punto de abandonar la atmósfera los globos explotan y la cámara cae libremente hacia la tierra. Gracias al "paracaídas de rescate" que habían preparado y al dispositivo GPS integrado pudieron recuperar la cámara a varios kilómetros del lugar de lanzamiento.

Este vídeo está colgado en Internet, con instrucciones para que cualquiera pueda replicarlo o experimentar nuevas posibilidades. Ellos estarán encantados de echarle una mano.

A diferencia de Erastótenes no se trata de gente extraordinaria, solo un padre con su hijo, a los que una tecnología amigable (cámara de vídeo ligera y robusta, GPS, Internet...) les ha permitido filmar unas imágenes hasta hace años exclusivas de la NASA, y compartirlas con nosotros.

Aquí está la verdadera revolución.

## **2. De los orígenes de Internet a la Web 2.0**

Es, según se conoce en teoría de difusión de las innovaciones, una "reinención" de Internet, y no precisamente la primera que surge en su breve historia.

Como bien sabemos, en la creación de Internet tuvo un fuerte impulso el aparato militar estadounidense (una red distribuida podía seguir funcionando pese a que alguno de los nodos fuese destruido) aunque su ámbito de aplicación era eminentemente universitario (para conocer mejor esos apasionantes tiempos en el MIT, y entender cómo algunos pioneros comenzaron a saltarse las reglas de lo que "se podía" y "no se podía hacer" con un ordenador, os recomiendo el clásico de Steven Levy "*Hackers, heroes of the computer revolution*").

Ya se reinventó a principios de los 90 cuando se empezaron a encontrar usos comerciales a la misma. Inicialmente, Internet no hacía sino replicar las estructuras existentes en el mundo real: "tiendas físicas / tiendas virtuales", "periódicos físicos / periódicos online", "correo físico / correo electrónico", "panfletos publicitarios / webs corporativas"....

Un modelo de negocio que levantó muchísimas expectativas y una cantidad ingente de capital que quebró a principios de este siglo tras el famoso "crash del Nasdaq" (una "hecatombe" nos pareció en su momento, una anécdota si la comparamos con la crisis actual).

Sobre las ruinas y cenizas de aquellos imperios, supieron salir adelante (no sin muchas dificultades) una serie de empresas como Google, Amazon o eBay y la popularización de un movimiento conocido como "software libre". Y digo popularización, que no origen, porque el fenómeno es mucho más antiguo. Este movimiento permitía poner a disposición de los internautas de manera gratuita un software mucho más sencillo y operativo que el ofrecido por las compañías, sobre el que además la comunidad de desarrolladores podía trabajar libremente, cambiarlo, mejorarlo, adaptarlo.

## **3. Diferencias entre Web 1.0 y Web 2.0**

Por tanto, si tuviéramos que definir las diferencias de la "Web 2.0" con respecto a la "Web 1.0", podríamos destacar:

- Universalización: Los accesos a Internet (ADSL, 3G) se vuelven prácticamente ubicuos, permitiendo un acceso rápido a Internet a la mayor parte de la sociedad, ya sea a través de ordenadores, "tablets" o móviles.

- Simplicidad: Ya no hacen falta conocimientos especializados para crear un blog, un foro o una página Web. La presencia activa en Internet es accesible a cualquiera.

- Gratuidad: Los costes de almacenamiento y proceso en Internet tienden a cero. Subir grandes cantidades de información es ahora posible para cualquier ciudadano, y el precio del acceso a Internet es cada vez más asequible.

- Participación: Aparece un nuevo fenómeno: el "contenido generado por el usuario". Desaparece el concepto de "espectador", cualquier usuario puede convertirse ahora en generador de contenidos. Se pasa de un consumo pasivo de Internet a una participación activa mediante artículos (blogs, foros), vídeos (youtube), podcast (iTunes), estado laboral (Linkedin, Xing), ocio (Facebook, Tuenti), fotografías (Flickr, Instagram), o simplemente "qué están haciendo en este momento" (Twitter).

#### **4. Los estandartes del Web 2.0**

Los propios O'Reilly y Dale Dougherty utilizaban ejemplos de empresas y servicios propios de la era 1.0 en contraposición a los de la Web 2.0.

El más claro bien puede ser el de Wikipedia, la enciclopedia escrita de manera colaborativa por los mismos lectores, frente a la Enciclopedia Británica, en manos de prestigiosos colaboradores donde cada contribución se encuentra sujeta a múltiples supervisiones.

Otro ejemplo serían las "Web personales" con un contenido estático frente a los actuales blogs y perfiles en redes sociales, con un contenido dinámico, o los antiguos "directorios webs temáticos" frente a del.icious, Flickr, y demás herramientas de "folksonomía"<sup>6</sup>.

Si actualizamos esta lista a 2012 los grandes estandartes de la Web 2.0 serían sin duda las redes sociales, creadas por emprendedores casi anónimos y que en pocos años han cautivado y fidelizado a cientos de millones de personas en todo el mundo. La singular historia de este nuevo fenómeno merece un capítulo aparte.

#### **5. Dudas básicas (no por ello menos frecuentes)**

La principal fuente de dudas está en los conceptos básicos. Sobre todo en las diferencias entre comunidad y red social, y las diferencias entre red social, foro y blog.

De la primera hemos hablado anteriormente. Sobre la segunda, aunque las diferencias pueden parecer evidentes, todavía muchas empresas, partidos políticos o instituciones, no entienden bien las diferencias entre "foros", "blogs" y "redes sociales", y los emplean indistintamente de la estrategia que quieran conseguir.

Basándome en un artículo del gran Jeremiah Owyang, que es el que ha propuesto esta discusión, voy a adaptar sus opiniones, y a complementarlas un poco con las mías.

---

<sup>6</sup> Folksonomía: clasificación colaborativa. Cuando diversas personas definen los términos que mejor definen a un artículo u objeto.

## **Foro**

La mejor similitud de un foro es con un bar, donde todo el mundo que entra está al mismo nivel, e intercambian opiniones sobre un tema. Es una herramienta de “muchos para muchos” (muchos hablan, muchos contestan). Los participantes están, como decimos, al mismo nivel, y por lo general los foros están dedicados a un tema en particular. Y como sucede en los bares, a medida que la conversación avanza el tema “original” suele diluirse en decenas de conversaciones paralelas.

Es la herramienta a elegir para provocar una conversación no sesgada entre muchos usuarios.

## **Blog**

Esta herramienta se asemeja más bien a un “discurso” o “charla magistral”, donde el ponente, al final del mismo, permite a sus oyentes un turno de “preguntas y respuestas”. En cualquier caso, el Blogger es el que “controla” la conversación, y el que marca las directrices.

Es una herramienta de “uno para muchos”, ideal cuando queremos transmitir una idea a la comunidad.

## **Red Social**

La más difícil de explicar con sencillez (y creo que Jeremiah no lo consigue del todo en su blog). Así que os dejo una explicación de mi cosecha. Una red social es como una boda: los invitados se dividen entre familiares del novio, familiares de la novia, amigos del novio, de la novia..., y también en diversos “subgrupos”, como “amigos del novio del trabajo”, “amigas de la novia del colegio”. Inicialmente, solo hablas con tu “grupo” pues es con los únicos que tienes algo en común. Poco a poco, a medida que avanza la “fiesta”, interactúas con otros grupos, por muy diversas razones: divertirte, has encontrado a alguien que no veías hace tiempo, ligar, motivos profesionales. Es una herramienta genial para pasarlo bien, ver cómo interactúan las personas, y qué temas tienen en común, pero no es fácil sacar de ahí conclusiones que puedan aplicarse a otros ámbitos, como sí sucede con los blogs o los foros.

# Historia de las Redes Sociales

Aunque cueste creerlo, vista la increíble popularidad de la que gozan actualmente, hace solo unos pocos años términos como Facebook, Twitter o Tuenti eran absolutamente desconocidos por el gran público, y más bien refugio de unos pocos artistas, estudiantes de Harvard o grupos de rock de la escena "Indie" de Los Ángeles. El cómo en pocos años las redes sociales se han transformado en un fenómeno global, rompiendo barreras culturales, lingüísticas, geográficas o económicas es algo casi sin precedentes en la historia de la innovación.

Así mismo, es necesario definir qué es exactamente una red social, para poder diferenciarla de experiencias anteriores (foros, grupos de noticias, etc.)

En ambos aspectos (tanto definición como historia) destacaría por encima de cualquier otro el artículo "*Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*", (<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>) escrito por Danah Boyd y Nicolle B. Ellison en 2007. Intentaremos buenamente completar la historia de las redes sociales de 2007 hasta hoy.

## 1. Definición de red social

Para Boyd y Ellison, la definición de una red social, tal y como la conocemos hoy en día es la siguiente:

"Se trata de un servicio Web que permite a individuos:

- 1) Construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema compartido
- 2) Articular una lista de usuarios del sistema con los que compartir una conexión
- 3) Ver y navegar a través de la lista de conexiones propias y de las del resto de usuarios".

Esto marca una clara distinción con fenómenos de comunicación social vía Internet que habían surgido anteriormente, o siguen existiendo en paralelo, como los Bulletin Board Systems" o BBS, de los que hay que destacar el mítico "The Well", (probablemente la primera comunidad online existente, nacida en 1985 bajo la forma de una BBS), o programas de mensajería instantánea como Messenger o ICQ, donde se carece de perfil público o de una lista de conexiones.

La forma de definir estas relaciones varía de red en red, pero las más frecuentes son: "amigo", "fan", "contacto" o "seguidor", dependiendo del tipo de red en que nos encontremos.

## 2. Principales redes sociales

La historia de las redes sociales es, pese a lo que pudiera parecer viendo el éxito actual de alguna de ellas, una historia plagada de fracasos, sucesos imprevistos y planes estratégicos que chocan contra una realidad muy distinta a lo imaginado.

## **2.1. Sixdegrees.com**

Boyle y Ellison, basándose en la definición anterior, sitúan el inicio de las redes sociales en 1997, con el nacimiento de Sixdegrees.com. Esta red permitía crear perfiles, articular una lista de conexiones (amigos), y la posibilidad de navegar por los contactos de nuestros amigos. El nombre está evidentemente sacado de la teoría de los "seis grados de separación"<sup>7</sup>, la cual afirma que dos personas cualesquiera en cualquier lugar del planeta están unidas por un máximo de seis contactos comunes.

En este caso podríamos bien decir que el concepto se adelantó a su tiempo. Pese a que logró aglutinar a millones de personas, el site cerró en el año 2000 al no encontrar un modelo de negocio sostenible, es decir, al no ser capaz de generar ingresos, y tener gastos crecientes debidos a su éxito.

Hay que entender que a finales de los 90 la penetración de Internet no era ni mucho menos tan universal como lo es hoy en día, por no hablar de la velocidad de conexión y navegación por las redes. Era mucho más difícil por lo tanto para un usuario de Sixdegrees.com encontrar amigos o personas con gustos afines de lo que es hoy en día en sitios como Facebook, y por entonces poco más se podía hacer allí que el aceptar peticiones de amistad de extraños.

## **2.2. Friendster**

Friendster representa como ningún otro la curiosa evolución que puede experimentar una red social: del auge más insospechado, al "destierro" más peculiar.

Fue creada en 2002 en Mountain View, California, por dos programadores informáticos con el objetivo de crear un nuevo concepto en el campo de los "dating sites", o sitios Web para encontrar pareja. El dominante por entonces era Match.com, poniendo en contacto a personas desconocidas con gustos o aficiones similares. Los creadores de Friendster pensaban que dado que la forma más habitual de encontrar pareja era a través de conocidos, por qué no diseñar un sistema que nos permitiera estar en contacto con los amigos de nuestros amigos con la idea de que así sería más fácil encontrar pareja.

El éxito fue arrollador, y logró millones de registrados a los pocos meses de su lanzamiento y una enorme cobertura en los medios convencionales. De hecho, en 2003 recibieron una oferta de compra por parte de Google de 30 millones de dólares en acciones (que a la cotización actual, según indica Enrique Dans en su blog, estaríamos hablando de más de mil millones de dólares).

Boyle y Ellison destacan que tres grupos fundamentales de "early adopter" escogieron Friendster como su plataforma favorita para relacionarse: bloggers, gays y fans del festival de arte "The Burning Man" (un evento que se celebra anualmente en el desierto de Nevada, y que constituye un "experimento de comunidad y de auto expresión radical" llamado así porque en cada edición se quema una estatua de manera con forma humana).

Los problemas que encontró Friendster derivados de su éxito son los mismos que han tenido que ir afrontando el resto de redes sociales que surgieron a continuación:

---

<sup>7</sup> "Seis grados de separación": Teoría propuesta en 1930 por el escritor húngaro Frigyes Karinthy que defiende que entre cualquier persona y nosotros hay un máximo de "cinco eslabones".



- Arquitectura poco escalable: El incremento exponencial de miembros no podía ser cubierto eficazmente por la infraestructura de servidores y las bases de datos, lo cual provocaba caídas continuas del servicio. Esto llegó a desesperar a sus usuarios, que empezaron a migrar al correo electrónico.

- Problemas de privacidad: el éxito de Friendster fue tan considerable –y además el número de internautas todavía no era tan grande como es hoy en día–, que los usuarios de Friendster pronto empezaron a encontrarse con su jefe, sus vecinos o sus parientes, experiencia que todo usuario de Facebook ha de afrontar tarde o temprano, y que se convierte en un freno al crecimiento por pura “saturación”.

- Rebelión de la comunidad de usuarios: Los responsables de Friendster tenían unas reglas un tanto estrictas en relación al contacto entre usuarios: no admitía (al menos en un principio) el poder ver perfiles que estaban a más de cuatro grados de separación. Esto suponía de facto la imposibilidad de hacerse amigo de un extraño, o simplemente ver su perfil. Para evitarlo, se crearon gran número de perfiles falsos (“fakesters”), que lograban una gran popularidad y servían de nexo entre usuarios. Friendster reaccionó virulentamente contra esta tendencia borrando todo perfil falso que encontraba.

Esta combinación de factores (dificultades técnicas, privacidad y ruptura entre usuarios y empresa) provocó que casi en masa los usuarios de Friendster abandonasen el site... al menos en Estados Unidos. Porque Friendster había sido diseñado por y para americanos pero, sorprendentemente logró una enorme popularidad en países como Filipinas, Singapur, Malasia o Indonesia. La combinación de ambos efectos (huida de estadounidenses, llegada de usuarios orientales) provocó que en 2008 el 90% de las visitas a Friendster llegase de estos países. En agosto de 2008 incluso se trasladó la sede desde California a Australia con el fin de estar más cerca de su principal base de usuarios.

A finales de 2009 Friendster firmó la última etapa (de momento) de su extraño viaje, siendo vendida a una empresa malaya por 100 millones de dólares, y contando todavía con más de 71 millones de usuarios únicos al mes.

### **2.3. MySpace**

Siendo aún una empresa bastante joven (nació en el 2003), puede decirse que los capítulos más interesantes de la historia de MySpace ya han sido escritos. Ha sido la primera red social verdaderamente global, y la primera que ha generado un debate general sobre la rentabilidad de las redes sociales.

MySpace surge a raíz del éxito de Friendster. Un grupo de empleados de una empresa de Internet de Los Ángeles (eUniverse) vieron el enorme potencial de las redes sociales y decidieron lanzar su propia red “imitando” las características básicas de Friendster. Con el apoyo de la empresa y su infraestructura, en apenas dos semanas el nuevo site estaba preparado. Entre aquellos empleados se encontraban Chris de Wolfe y Tom Anderson, los directivos de la época dorada de MySpace.

Se dirigieron principalmente a usuarios “hartos” de Friendster, y durante algún tiempo se plantearon la posibilidad de cobrar a sus usuarios, algo que finalmente se rechazó.

Pese a que cueste creerlo, MySpace no se orientó en su inicio a los grupos de música rock. Fueron las bandas Indie de Los Ángeles las que empezaron a utilizar de manera masiva MySpace como plataforma de promoción, y detrás de las bandas vinieron los fans. Cabe recordar que en Friendster solo se admitían perfiles "personales" por lo que los grupos vieron en MySpace la oportunidad de introducirse en las redes sociales.

Es evidente para cualquiera que el mundo de la música cambió completamente con la popularización de MySpace, hasta el punto que los "cazatalentos" de las discográficas se negaban incluso a recibir a un grupo que no tuviese un perfil en MySpace, pues esta era la mejor manera de descubrir si tenían el apoyo de los fans.

Además, MySpace no mantenía la política de Friendster de permitir registrarse solo a mayores de 18 años. En MySpace los adolescentes no tenían ningún problema en registrarse e invitar a sus amigos. Y la posibilidad de poder personalizar su perfil a voluntad fue otra de las características que convirtieron a MySpace en un verdadero fenómeno juvenil.

En julio de 2005, en una decisión que marcaría época, News Corp., la empresa de Rupert Murdoch, adquiere el 53% de MySpace por la nada despreciable cifra de 580 millones de dólares. Por entonces, MySpace tenía 14 millones de usuarios únicos al mes (por solo 1 de Friendster) y se esperaba que dado el crecimiento de la publicidad online en pocos años MySpace fuese tan rentable o más que Google.

Recuerdo, a título personal, una charla en la sede de eBay en Mountain View (California), empresa en la por entonces trabajaba, donde John Donahue (actual CEO de eBay, pero entonces era Meg Whitman) ponía en duda la rentabilidad de esta operación diciendo: "los jóvenes tienen mucho tiempo para gastar en MySpace pero no tienen dinero. Y el día que tengan dinero, ya no tendrán tiempo".

El hecho es que desde Google también pensaron que MySpace sería "el nuevo Google" y en 2006 firmaron un acuerdo con ellos por los que gestionarían en exclusiva los espacios publicitarios en MySpace durante un periodo de 4 años por 900 millones de dólares. Esta cantidad aseguraba la rentabilidad de MySpace en los próximos años, y abría unas expectativas sobre la publicidad online que no se cumplieron.

A raíz del lanzamiento de Facebook, MySpace comenzó un lento e inexorable declive a nivel de visitas, usuarios registrados y popularidad. El mismo concepto que le había hecho triunfar (enfoque en el mundo de la música, perfiles customizables) le restó posibilidades frente a Facebook, una red preparada para un público mucho más generalista.

A partir de 2008 comenzó a cerrar la mayor parte de las oficinas internacionales que había abierto (entre ellas la de España) para centrarse en los mercados más rentables como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia. En 2009 perdió su supremacía en el mercado más importante, Estados Unidos (en el resto del mundo esta supremacía ya la había perdido hace meses). Ello coincidió con la marcha de Chris de Wolf de la compañía, y la entrada de un nuevo CEO

En 2011 vivimos el sorprendente anuncio de que el actor y cantante Justin Timberlake se incorporaba a la compañía como director creativo y estratégico, sin que ello de momento haya cambiado la tendencia negativa en ingresos y visitas.

De hecho recientemente Rupert Murdoch ha reconocido que cometió un "enorme error" con su compra. Todo ello mezclado con la indefinición de su modelo de negocio

y la crisis publicitaria hace pensar que quizá en pocos meses asistamos a un nuevo fenómeno Friendster, si es que no lo estamos experimentando ya. ¿Será este el destino de todas las redes sociales de éxito en el largo plazo? ¿Resultará que, cómo en la película de "Los Inmortales"<sup>8</sup> "sólo puede quedar uno"?

## **2.4. Facebook**

Será difícil, por no decir imposible, encontrar algún otro servicio, producto o marca que haya tenido una difusión más rápida a lo largo de la historia. En el momento de escribir estas líneas, a principios de 2012, Facebook tiene más de 850 millones de usuarios registrados. En su país de origen, Estados Unidos, que tiene una población de 350 millones de habitantes, más de la mitad de ellos visitan su página a diario. La empresa ha salido a bolsa, algo inimaginable cuando en febrero del 2004 nació esta red social, dirigida exclusivamente en un principio a estudiantes de Harvard.

El héroe de esta colosal hazaña social y empresarial es Mark Zuckerberg, un joven (nació en 1984, por lo que podremos llamarle "joven" durante todavía muchos años) que a primera vista podría pasar por el típico empollón sin suerte con las chicas (de hecho fue el rechazo de una chica lo que le motivó a desarrollar una versión inicial de Facebook) y carente de talento atlético, quien sin embargo ha demostrado unas cualidades extraordinarias no solo al desarrollar el concepto de Facebook, sino a la hora de promocionarlo utilizando técnicas tan imaginativas como poco convencionales.

No es un líder carismático como lo fue Steve Jobs, ni posee la visión estratégica de Bill Gates, pero Mark Zuckerberg ha influido en la vida de muchas más personas que ellos dos juntos, y siendo mucho más joven.

A diferencia de los dos anteriores, uno no puede vislumbrar su increíble talento simplemente escuchándole hablar. Sigue dando la imagen de un adolescente retraído al mando de un proyecto que le viene demasiado grande y que no acaba de dominar del todo. La realidad es totalmente distinta. Si su talento como desarrollador y su osadía a la hora de romper las normas establecidas fueron quienes hicieron nacer el proyecto Facebook, su capacidad de liderazgo ha sido la que le ha permitido dirigir la nave hasta el fenómeno global que es actualmente, acompañándose de un equipo de personas casi tan brillantes como él, y sabiendo delegar sus responsabilidades en las personas apropiadas.

Facebook es, a día de hoy, la red social más popular e internacional que jamás haya existido, y paradójicamente en sus inicios se planteó como un "club exclusivo" donde solo estudiantes de la cara y prestigiosa universidad de Harvard podían acceder. El mantener a gente "no autorizada" fuera de Facebook fue en su inicio una de las características de esta red.

Fue en 2003, durante el segundo año de Mark en Harvard, y al parecer para quitarse de la cabeza una chica que le había dado calabazas, cuando se centró en el desarrollo de "Facemash", una especie de "Hot or Not" para estudiantes. Para subir al sitio las fotos de sus compañeros Mark hackeó la red de la universidad con el objetivo de obtenerlas, una acción que demuestra que para un talento de su talla las normas "convencionales" no funcionan. No sería esta la primera vez que Mark recurriría a técnicas controvertidas (por no decir directamente "ilegales") para lograr el éxito de sus proyectos.

---

<sup>8</sup> Highlander, con Sean Connery y Christopher Lambert.

Unos días después el sitio fue cancelado y Mark acusado por las autoridades de Harvard de violación del copyright y acceso ilegal a sus redes. El castigo por dichos cargos podría llevar a la expulsión, aunque finalmente los cargos fueron retirados.

Al poco tiempo se embarcó en el desarrollo de "Thefacebook", el germen del Facebook actual, exclusivo solo para compañeros de su universidad. Una vez más Mark demostró que era una persona capaz de saltarse cualquier norma para lograr sus fines. Por un lado logró acceder a las cuentas privadas de algunos miembros del periódico de la universidad, "The Harvard Crimson", y utilizarlas para atraer usuarios a TheFacebook haciéndoles creer que era un "proyecto oficial de Harvard"; por otro lado, según se ha sabido recientemente, aprovechó un agujero de seguridad en una red social universitaria rival, "ConnectU", en la que había trabajado anteriormente como desarrollador. Por este motivo ConnectU le demandó posteriormente alegando que les había "robado la idea". Quizás haya cierta verdad en ello cuando Zuckerberg, que por entonces ya era uno de los hombres más ricos del mundo, les pagó 65 millones de dólares en un arreglo extrajudicial a cambio de que retirasen la demanda y borró o modificó las condiciones de privacidad de varios perfiles para hacerlos invisibles, dañando de manera poco ética a su competidor más directo.

Afortunadamente para todos los fans de Facebook, entre los que me cuento, Mark logró salir más o menos indemne de todas estas acusaciones, aunque el riesgo que asumió fue verdaderamente alto. La jugada le salió a la perfección, pero ¿cómo habría sido la historia si hubiese sido expulsado de Harvard, multado o incluso encarcelado como muchos otros hackers? Sin duda la historia hubiera sido diferente.

El hecho es que el éxito de Facebook fue brutal, y poco a poco se fue abriendo a nuevas universidades: de Harvard a Stanford, Columbia, Princeton, Yale... luego los High Schools hasta finalmente abrirse a cualquier usuario mayor de 13 años.

Facebook ha recibido numerosos intentos de compra desde casi sus inicios. Friendfeed ofreció 10 millones de dólares en 2004, Viacom ofreció 750 millones en enero de 2006 y Yahoo 1000 millones de dólares en verano de ese mismo año. Todas ellas fueron rechazadas por Mark. En 2007 sí aceptó la venta a Microsoft del 1,6% de la compañía por 240 millones de euros.

A principios de 2008 Facebook superó a la por entonces todopoderosa MySpace como la red social más visitada a nivel mundial, gracias a dos maniobras estratégicas:

- Expansión internacional apoyada en la colaboración con su propia comunidad. Facebook ha sido traducido a 70 idiomas de manera desinteresada por sus usuarios. Más de 300.000 de ellos han colaborado en dicha adaptación, en un trabajo colaborativo sin precedentes. Hoy en día, el 70% de los usuarios de Facebook está fuera de los Estados Unidos
- Abrir su plataforma (marzo 2007) a desarrolladores externos, esto permitía que cualquiera podía desarrollar aplicaciones que funcionarían dentro de Facebook. Esta medida, copiada luego por el resto de redes sociales, ha creado un ecosistema propio de colosales dimensiones (más de un millón de ellos han creado aplicaciones para Facebook) creando un valor incalculable para sus usuarios.

Desde septiembre de 2009 Facebook es una empresa con beneficios, no solamente para sus propietarios sino también, y de manera notable, para la economía mundial. Un informe de Deloitte encargado por el propio Facebook muestra algunos datos sorprendentes: el "ecosistema Facebook" (la marca y la actividad económica que

genera a su alrededor) ha supuesto 230.000 nuevos empleos en la “Europa de los 27” y aporta más de 15.000 millones de euros al PIB comunitario. De estos empleos, 20.000 se han generado en España, con un impacto sobre nuestro PIB de 1.400 millones de euros.

El crecimiento brutal de usuarios de la red está próximo a frenarse por razones obvias: pronto no quedará gente en el mundo que no esté conectada a Facebook.

Es por ello que el crecimiento de Facebook a medio y largo plazo se plantea “fuera” de la red social. Iniciativas como Facebook Connect y su “social graph” le permiten estar presente en miles de sites externos como periódicos, bancos o tiendas online.

Así mismo, el negocio de los juegos “sociales”, llevados a su máxima expresión gracias a empresas como Zynga o Rovio, y juegos como “FarmVille” o “Mafia Wars”, es una de las apuestas seguras de la compañía.

Facebook, de una manera rápida e irreversible, ha cambiado nuestras vidas. El concepto de privacidad se encuentra en una fase de redefinición, en la que datos que hace unos años se consideraban parte de nuestro “patrimonio personal” (fecha de nacimiento, teléfono móvil, identidad sexual o dónde estamos en cada momento) ahora son de conocimiento público, y lo que es más grave, mercancía a disposición de las marcas para incrementar la eficacia de sus campañas.

Facebook ha estado en primera línea en este debate, y los únicos momentos de dificultad que ha atravesado desde su creación han sido las protestas de sus usuarios ante sus pretensiones de facilitar a sus anunciantes datos de los usuarios, dificultades que han resuelto (al menos hasta ahora) relativamente bien.

A la vista de estos datos tan impresionantes: ¿Corre el peligro Facebook de verse desplazada de la noche a la mañana por un competidor o víctima de sus propios errores, como les pasó a Friendfeed o a MySpace? No parece fácil a la vista del talento de su equipo directivo y de la fidelidad de sus usuarios. Sin embargo, la historia pasada de las principales redes sociales generalistas es lo bastante explícita como para no tenerla en cuenta.

Ajena a cualquier tipo de mal augurio, Facebook salió a bolsa en mayo de 2012 donde alcanzó una capitalización de mercado superior a los 100.000 millones de dólares, similar (tal y como destaca The Economist) a la de Mc Donalds, quizá con la pequeña diferencia de que Facebook cuenta con poco más de 3.000 empleados y Mc Donalds supera el millón y medio de empleados en sus restaurantes. Por no hablar de que su valor está muy por encima de gigantes como Amazon o Boeing.

## **2.5. Twitter**

Si tuviera que describir en pocas palabras qué es Twitter, utilizaría la conocida máxima del minimalismo “menos es más”. Nadie, ni siquiera sus creadores, imaginaban que un concepto tan simple como enviar mensajes de un máximo de 140 caracteres a quien quiera escucharnos, tendría semejante impacto sobre nuestra vida cotidiana.

Se trata de un sistema de mensajería asimétrica creado en 2006 mediante el cual podemos mandar breves mensajes de texto (conocidos como tweets) que aparecen en nuestro perfil de Twitter y son leídos por aquellos usuarios que se han suscrito como seguidores o “followers”.

Twitter marca un cierto "cambio de paradigma" con respecto a las redes sociales estudiadas anteriormente. Lo más destacado es, como hemos dicho, su asimetría. Mientras que en las redes convencionales el concepto de "contacto" es aceptado por ambas partes e implica una relación completamente simétrica, en Twitter es posible seguir las actualizaciones de una persona sin que nosotros tengamos que permitirle seguir necesariamente las nuestras o incluso, dependiendo de cómo hayamos configurado las opciones de privacidad, sin que dicha persona nos pida o de permiso.

Esto ha dado lugar al fenómeno de las "Twitter Celebrities", gente del mundo del espectáculo que utiliza Twitter de manera habitual y que son seguidos por millones de fans en todo el mundo (mientras que ellos solo siguen a otras pocas "twitter celebrities"). Los más populares son Ashton Kutcher (@aplusk), Britney Spears (@britneyspears), Oprah Winfrey (@oprah), Lady Gaga (@ladygaga), Demi Moore (@mrskutcher, que sigue usando este Nick pese a haberse separado de Ashton Kutcher), Perez Hilton (@perezhilton) o Katy Perry (@katyperry). Esto ha servido para popularizar este servicio entre amplias capas sociales.

A fecha de diciembre de 2011, aunque no existen cifras oficiales, se estima que Twitter cuenta con casi 400 millones de usuarios, que escriben una media de 200 millones de tweets al día.

Pero el fenómeno de Twitter va mucho más allá, siendo el principal abanderado de la llamada "real time Web", gracias a la cual la información nos llega directamente de su emisor en el mismo momento en que se genera. Esto ha producido un cambio sin precedentes en el mundo de la información, cuyos pilares eran que solo determinados actores (los periodistas) tenían acceso a la información, y eran ellos los encargados de elaborarla y transmitírsela a la ciudadanía. Este eslabón intermedio se ve completamente sobrepasado cuando la persona que está viviendo el acontecimiento en primera persona puede compartirlo con el resto del mundo.

Esto fue lo que sucedió en las elecciones de Irán del 2009, en que la oposición pudo denunciar en todo el mundo el fraude electoral que creían se había producido gracias a Twitter. Pese a los esfuerzos de las autoridades por controlar toda la información que salía de sus fronteras, no pudieron evitar que los seguidores del opositor Mussavi subiesen fotos de las revueltas o de los abusos policiales. De hecho hubo una campaña espontánea de usuarios de Twitter, que cambiaron su lugar de residencia en los datos de registro de dicha Web, por los de Teherán para que a las autoridades les resultase más difícil localizar a los "twiteros" iraníes.

Este fenómeno se viene repitiendo desde entonces en cualquier gran acontecimiento informativo, desde la Superbowl a los terremotos de Haití y Chile o a un fenómeno tan llamativo como la "primavera árabe" que ha derribado dictaduras tan asentadas como la Libia, tunecina o egipcia.

El nacimiento de Twitter, como en el caso de las redes anteriores, fue un tanto casual, una especie de "experimento" o prueba de concepto que en un momento dado adquiere una popularidad inusitada. En este caso su creador Jack Dorsey lo ideó durante una sesión de brainstorming en la empresa de podcasting<sup>9</sup> en la que trabajaba, Odeo.

La entrada de Apple en dicho mercado auguraba un futuro difícil para la compañía, por lo que en dicha sesión trataron de encontrar ideas en las que reorientar la actividad de la compañía. Durante la misma, Jack propuso un servicio Web que

---

<sup>9</sup> Podcasting: sistema de distribución de archivos generalmente de audio que permite la suscripción.

serviese de herramienta de comunicación entre pequeños grupos, basado en el concepto del SMS. Su nombre clave fue twttr.

En un primer momento se utilizó entre los empleados de Odeo; el lanzamiento público de Twitter se produjo en julio de 2006. Según describe la Wikipedia el "tipping point" o punto de inflexión clave del éxito en la historia de Twitter se produjo en 2007 durante la celebración del evento South by Southwest (SXSW), un festival que se celebra anualmente en Austin, inicialmente dirigido al mundo de la música y las películas, y donde en los últimos años Internet va cobrando cada vez más fuerza. Los responsables de Twitter colocaron pantallas de plasma de 60 pulgadas en las que se podía leer los tweets de los asistentes. Este concepto gustó tanto que el número de tweets pasó de 20.000 a 60.000 al día. Desde entonces, su crecimiento se ha acelerado continuamente, hasta los actuales 200 millones de tweets diarios (y subiendo).

Desde entonces, Twitter es una herramienta imprescindible en cualquier evento sobre nuevas tecnologías que se precie, aunque para el ponente del mismo resulta un tanto inquietante. Durante el Evento Blog España de 2009, en el que tuve el honor de moderar la mesa sobre Real Time Web, podíamos ir siguiendo en directo las impresiones de los asistentes a través de un canal de Twitter, y he de reconocer que algunos tweets del estilo "¿dónde ha aprendido a hablar inglés este moderador??", o "los mismos conceptos de real time Web que hace 10 años" (pese a que hace 10 años dicho término no existía) me pusieron un tanto nervioso, pero no deja de ser un ejemplo de la increíble influencia que esta sencilla herramienta adquiere en nuestro día a día.

Pero no es solo el número creciente de usuarios lo más llamativo de Twitter, sino el ecosistema de aplicaciones que han surgido aprovechando su API abierta, y que miles de desarrolladores de todo el mundo están aprovechando hay aplicaciones para comprar acciones, para saber el estado de la bolsa, para compartir fotos y documentos, para buscar determinadas palabras, para recibir alertas, para geolocalizar desde qué punto se está escribiendo... Buena parte de la innovación que existe en Twitter viene de desarrolladores externos...¡de nuevo! Este proceso ya lo había seguido Facebook antes, y lo conocíamos desde el principio del libro cuándo hablábamos del software libre.

Otro de los puntos que ha levantado más debate en torno a Twitter es el de su financiación. Pese a su extraordinaria popularidad hubo (y sigue habiendo) dudas sobre si sería capaz de sostener un modelo de negocio rentable que cree valor para sus inversores. Aunque realmente esa duda parece que nunca ha existido para dichos inversores, que confían en que Twitter es una apuesta segura. La empresa hasta ahora ha levantado más de 57 millones de dólares.

Respecto a los ingresos, a lo largo de 2009 Twitter firmó sendos acuerdos con los principales buscadores, Google y Bing, mediante los cuales les permitía incluir los contenidos de Twitter en sus resultados de búsqueda a cambio de una sustanciosa cantidad (cercana a los 25 millones de dólares) que le asegura su viabilidad durante los próximos años.

Otra fuente de ingresos son los "promoted Tweets", un tipo de publicidad similar a los Google Adwords que utilizan grandes compañías como Coca Cola o Starbucks. Además, los gestores de Twitter siguen estudiando nuevas formas de financiación: cuentas Premium, pay per lead... las posibilidades de Twitter en este área son muy grandes y solo queda saber cuáles de ellas serán mejor aceptadas por sus usuarios. Los ingresos de 2011 fueron cercanos a los 100 millones de dólares, lo cual desmiente

el pensamiento de ciertos expertos de que se trata de un producto popular pero sin modelo de negocio o respaldado por una cierta capacidad para generar ingresos.

Otro aspecto importante es de nuevo la privacidad y, en este caso, la libertad de expresión y la internacionalización. Twitter comunicó a principios de 2012 que, en caso de ser requerido por las autoridades locales de un país, retiraría cualquier tweet que vulnerase las leyes de dicho país. Su razonamiento era que no todos los países tienen los mismos criterios acerca de la libertad de expresión. Este anuncio provocó cierto revuelo entre su comunidad, que llegaron a convocar un “día sin twitter” en represalia y muestra de su disconformidad (aunque que no tuvo demasiado éxito).

Un motivo de este rechazo a la medida de la empresa es que, como veíamos anteriormente, Twitter se había convertido en una herramienta imprescindible para activistas en países donde la libertad de expresión no existía o está limitada. El hecho de poder registrarse sin dar el nombre real (cosa que no permiten la mayoría de redes sociales) y su sencillez de uso (con un móvil “corriente” y sencillo se puede twitear) lo hicieron posible. Según esta nueva política Twitter retiraría los mensajes que le requiriesen, por ejemplo, los gobiernos de Cuba, Siria o China (donde por cierto Twitter está bloqueado y las autoridades han fomentado el crecimiento de servicios de mensajería “autóctonos” como Weibo) de manera automática.

Sin embargo, la respuesta de muchos defensores de las libertades ha sido más prudente que la de la “masa enfurecida”, llegando incluso a aplaudir esta nueva política de Twitter. Un punto relevante es que los tweets solo serán censurados en el país de origen, pero seguirán siendo visibles en el resto del mundo, y se informará claramente de qué tweets son censurados, lo cual para muchos es un ejercicio de transparencia.

Gente como Zeynep Tufekci o Leila Nachawati, de Global Voices, han afirmado que con esta política Twitter está ayudando a defender la libertad de expresión dando total transparencia a los mensajes que censura, y que es mucho más de lo que se puede pedir a una empresa privada cuyo fin principal es generar beneficios para sus accionistas o shareholders en inglés. O mejor dicho, para sus stakeholders, concepto que se refiere a las personas que tienen una “apuesta” o intereses en una organización, entre los cuales los usuarios de la misma son muy importantes. De hecho, una red social sin usuarios y sin comunidad, es como una guitarra sin guitarrista, ¿verdad? Vamos, que no suena.

## **2.6. Tuenti**

Dentro de esta breve historia de las redes sociales no podíamos pasar por alto Tuenti, una red social de enorme éxito en España, sobre todo en el segmento joven, que presenta algunos elementos claramente diferenciales respecto a las que hemos visto hasta ahora:

- Es una red local: A diferencia de las redes sociales vistas anteriormente, donde primaba la universalidad y sus usuarios eran de prácticamente todo el mundo, Tuenti es una red española, o al menos lo son el 99% de sus usuarios.
- Entrada solo por invitación: La única manera de pertenecer a esta red social es siendo invitado por otro usuario. Muchos analistas afirmaron que esta medida iba a estrangular el crecimiento de la red, pero realmente ha contribuido a hacerla más popular. En sus inicios (fue creada en el 2006) los jóvenes solicitaban desesperadamente invitaciones a Tuenti a todos sus



conocidos o colgaban su petición en diversos foros de Internet en busca de un alma caritativa que se apiadase de ellos.

- Sus contenidos no indexan en buscadores. Solo hay una puerta de entrada a Tuenti, y es su home. Esto implica renunciar a todo lo relacionado con Google y su potencial de mostrarnos al mundo, darnos a conocer, hacer publicidad y demás opciones.

Es como vemos, un caso un tanto insólito dentro del panorama de las redes sociales, y aunque a día de hoy no es la que más miembros tiene en España (Facebook le arrebató el liderato), sigue siendo la primera en cuanto a tiempo de permanencia y "engagement" entre los usuarios más jóvenes (en especial los preadolescentes).

Aunque las cifras son bastante elocuentes yo personalmente no podía entender el enorme interés que la marca tenía para sus usuarios, hasta que un día, de visita en las oficinas de Tuenti en Madrid, su entonces responsable de comunicación Icaro Moyano me regaló un par de camisetas con el logo de la red.

Por mi edad no conocía a fondo la aplicación y solo la había estudiado desde una perspectiva profesional, pero no me había alejado ni 10 metros del portal de Tuenti, un grupo de jóvenes de unos 15 años se me acercó y emocionados me preguntaron dónde había conseguido esas camisetas. Les expliqué que eran un regalo y que no podían comprarla en ninguna tienda. La decepción en sus caras fue tan auténtica que me vi obligado a regalarles una de las camisetas. El problema es que apenas unos 50 metros después la escena se repitió... y finalmente me quedé sin camisetas antes de llegar al metro, donde llegué pensando que era un error no venderlas en una tienda, pues podrían conseguir unos ingresos vía merchandising increíbles (y yo habría podido llegar a casa con alguna).

El modelo de negocio de Tuenti, como el de sus competidores, está basado en la venta de publicidad. Sin embargo, intentan huir del binomio "CPM" y "CTR"<sup>10</sup> para ofrecer un tipo de publicidad más "contextual", es decir, mejor adaptada a las características del usuario, ya sea en sexo, edad, lugar de residencia, preferencias o momento del día. Aun así, prácticamente todas sus campañas tienen un CTR superior al 10%, y en algunos casos han llegado a tasas del 40%.

Fue fundada en 2006 por un grupo de jóvenes entre los que destaca Zaryn Dentzell, su actual CEO, y que ha diseñado buena parte de la estrategia de la compañía; o Félix Ruiz, su vicepresidente; y el mundialmente conocido Bernardo Hernández, directivo de Google.

Respecto a las características de Tuenti, salvo las señaladas anteriormente, son muy similares al del resto de redes sociales: posibilidad de agregar contactos, subir fotos y vídeos, creación de eventos, y aplicaciones para móvil.

La principal incógnita de Tuenti es si se centrará en su mercado actual (jóvenes españoles) en el que le queda poco margen de crecimiento, o iniciará en breve un proceso de internacionalización o apertura.

---

<sup>10</sup> CPM: Coste por Mil impactos de audiencia. CTR: Clic Thought Rate o tasa de personas que pinchan en un enlace tras verlo para venir a visitar nuestro sitio web, es decir, tráfico generado. Para saber más sobre ellas nada mejor que el primer libro de la colección, "Todo lo que hay que saber sobre Marketing y Comunicación Digital", de Ignacio Somalo.

En 2010 Telefónica compró el 85% de la empresa por un precio cercano a los 70 millones de euros, intentando de alguna manera compensar los fracasos de la multinacional española en acercarse al público joven. Algunos de sus fracasos fueron muy sonados, por cierto, como su red social móvil keteke.

Es un movimiento cuyos efectos todavía están por ver; de momento el vicepresidente de la compañía, Sebastián Muriel, anunció en el pasado EBE 2011 el lanzamiento de un servicio de vídeo “on demand” al estilo de Netflix; y en 2012 se ha lanzado un servicio de telefonía móvil para los usuarios de Tuenti.

También recientemente han afrontado una de las mayores demandas por parte de sus usuarios y anunciantes: abrir su API a desarrolladores externos, servicio que de momento solo ofrecen de manera limitada y a sus grandes anunciantes y el lanzamiento de “Twitter ads”, una propuesta de publicidad dirigida al “long tail”<sup>11</sup> de anunciantes locales (discotecas, tiendas de moda, etc) mediante el cual podrán anunciarse en Twitter aprovechándose de las ventajas de hipersegmentación que esta red puede ofrecer.

¿Pérdida de foco o entrar en nuevos mercados? Solo el tiempo podrá decirnos más sobre el futuro de esta red social tan implantada entre nuestros jóvenes.

## **2.7. Google+**

Google es una empresa que no duda en asumir riesgos y en reconocer sin rubor que se han equivocado si las cosas no salen como esperaban. En el área de la “Web social” en los últimos años hemos asistido al “auge y caída” de productos tan interesantes como Sidewiki, Buzz o Google Wave, promocionados a bombo y platillo para ser descontinuados meses después.

Google + es (de momento) el último intento de Google para tener un producto de éxito en el campo de batalla de las redes sociales. Quizá en el momento de leer estas líneas Google + ya no exista, pero hay razones para pensar que se trata de un proyecto sólido, pese a lo que piensan algunos dentro de la propia organización.

A los pocos meses de su lanzamiento (julio de 2011) Larry Page anunció que el servicio había alcanzado los 40 millones de usuarios pese a que inicialmente solo se podía acceder por invitación. En noviembre de 2011 se permitió que las empresas creasen perfiles corporativos en la red.

Quizá la característica más interesante de Google + sea la denominada “círculos”, que nos permite agrupar fácilmente a nuestros contactos en diferentes estratos (amigos, familia, compañeros de trabajo, enemigos...) y definir el tipo de información que queremos compartir con cada uno de ellos.

También ha hecho una fuerte apuesta por los juegos sociales, consciente de las enormes posibilidades que ofrece este sector.

Si hubiera que elegir entre si Google + va a desbancar a Facebook como principal red social en el mundo o bien desaparecerá dentro de unos meses, yo personalmente

---

<sup>11</sup> Long tail: concepto acuñado por Chris Anderson que define cómo algunos comercios online logran beneficios vendiendo muchos productos diferentes, en contraposición al comercio físico donde se venden muchas unidades de los mismos productos (best sellers).

optaría por la segunda opción. Es muy difícil pensar que obtendrá una gran popularidad entre determinados estratos sociales.

Sin embargo, fuera del todo o nada, Google + puede ser un producto sólido para una “inmensa minoría” de usuarios que complemente las muchísimas funciones que Google ofrece hoy en día. Su elevado número de usuarios (100 millones) se debe en buena medida en que para abrirte una cuenta de Gmail o Youtube quieras o no debes tener cuenta de Google +, más que por un verdadero interés en su uso.

De hecho, mientras en Facebook los usuarios pasan mucho tiempo, en Google + se calculaba que eran apenas unos minutos por día. Lejos ambos en cualquier caso todavía del consumo de televisión en algunos países.

# Definición de comunidad y análisis de sus elementos

## 1. Definición de comunidad

Como hemos comentado anteriormente, definimos comunidad como "un grupo de personas que voluntariamente se asocian con un fin común". La consecución de este fin conlleva un *grado de compromiso* por cada uno de sus integrantes, estableciéndose así una *relación particular entre ellos* y una *jerarquía, específicas* de esa comunidad.

El último capítulo de este libro lo dedicaremos a analizar una de las comunidades virtuales más interesantes que he conocido, la de "Menéame", un "agregador de noticias"<sup>12</sup>, basado conceptualmente en el agregador de noticias americano "Digg", lanzado por el profesor de informática de la Universidad de Baleares Ricardo Galli, cuyos contenidos son generados al 100% por sus miembros recayendo en ellos también la gestión y dinamización de su comunidad y la resolución de los conflictos. El esquema que vamos a presentar en este capítulo es el que usaremos para analizar tanto a "Menéame" como a tantas otras comunidades.

## 2. Elementos que definen una comunidad

Probablemente lo que más me ha ayudado en mi carrera como responsable de comunidad ha sido desarrollar mi propio marco metodológico para entender las distintas comunidades con las que he tenido que relacionarme o gestionar. Aunque he ido perfeccionándolo y depurándolo con el paso de los años, los elementos básicos han permanecido más o menos inalterados.

No pretendo "sentar cátedra" ni defender mi sistema por encima de cualquier otro. De hecho invito al lector al desarrollar el suyo propio, adaptado a su personalidad, a su forma de trabajo, o al tipo de comunidades con las que trabaje.

El mío consiste en diseccionar determinados elementos de la comunidad y su entorno, y analizarlos por separado, pues cada uno de ellos por sí solo tiene una influencia propia. Es una buena manera de evitar verse "deslumbrando" o dejarse llevar por prejuicios, antes de pasar a la fase de acción.

Los elementos que analizo cuidadosamente a priori son:

### 2.1. Objetivo

Es el elemento que conforma la comunidad: unos miembros que se asocian en aras de un fin común, al que vamos a definir como "meta objetivo", u "objetivo aglutinante". Desde evitar el calentamiento global, a lograr la abolición de una determinada ley, la independencia de otro estado, salvar el parque donde hemos jugado de niños, promover y practicar un deporte...

Además del objetivo común de la comunidad, cada miembro tiene su propio objetivo personal, que no siempre coincide con la meta u objetivo de la comunidad, y que en

---

<sup>12</sup> Como un periódico pero formado por noticias elegidas con sus votos por los usuarios y no por los editores del periódico.

mayor o menor medida se suele mantener oculto. Puede ser lograr reconocimiento, conocer otras personas como él, promover su carrera política o profesional, o simplemente combatir el tedio. Cuando mayores sinergias se encuentren entre los objetivos personales y la meta objetivo de la comunidad, mejor funcionará ésta.

Resumiendo: dentro de una comunidad existen dos tipos de objetivos:

- Objetivo común: Aquel que aglutina a la comunidad.
- Objetivo personal: Especifico de cada integrante y no necesariamente igual al común.

Como decíamos, aunque el objetivo común de la comunidad suele ser evidente a simple vista, el objetivo personal de cada uno de los integrantes sin embargo suele ser íntimo y personal, sobre todo cuando no coincide con el objetivo común. A la hora de acercarnos a las personas más influyentes de la comunidad es necesario entender su objetivo personal, aquel que les hace esforzarse en aras de la misma, de cara a poder atraerles al lado oscuro de la fuerza y que nos apoyen, además de poder establecer una recompensa apropiada para su colaboración.

Para el caso de la comunidad de "Menéame", por ejemplo, hablé con varios de sus miembros quienes me confesaron que su objetivo personal era tener una vida social más rica. Un tema que su creador supo entender muy bien desarrollando un "complemento" para Menéame que funciona casi como un servicio de mensajería entre sus integrantes. No es tan conocida ni tan utilizada como su función principal de "identificar" noticias de interés y comentarlas con el resto de participantes, pero a algunos de sus miembros más valiosos les ha servido para crear o profundizar amistades o incluso establecer relaciones de pareja. Un magnífico ejemplo de cómo complementando el objetivo principal de una comunidad con una estrategia que sirva también para el logro de objetivos personales sirve para fidelizar a sus miembros y retroalimentar sus esfuerzos.

## **2.2. Identidad**

El miembro de la comunidad debe ser consciente de su pertenencia, y sentirse parte de ella, y elemento necesario en su desarrollo. Es importante que sea capaz de identificarse como miembro de la comunidad ante otros miembros, así como su grado de participación en la misma.

## **2.3. Reconocimiento**

Aunque la colaboración en la comunidad sea desinteresada o no retribuida, casi siempre existe algún tipo de recompensa para incentivar a los miembros a incrementar su colaboración. Lo habitual es mediante "ascensos" en la jerarquía

## **2.4. Normas**

Generalmente son barreras de entrada, de promoción, comportamiento, recompensa, y barreras de salida. Si la barrera principal es la admisión, se trata por lo general de comunidades que van a exigir un fuerte compromiso de sus miembros (mafia, masonería, sacerdocio), y normalmente a mayores barreras de entrada, mayores de salida (los tres casos anteriores son un buen ejemplo de ello). Otras no

solo no ponen barreras, sino que incentivan su entrada mediante reclamos económicos, emocionales o simples engaños: sectas, comunidades de compra, algunas religiones...

Curiosamente las barreras de entrada a Menéame son bastante altas, al menos en relación con otras comunidades similares. Eso provoca muchas veces frustración entre los recién llegados que ven cómo sus noticias acumulan negativos por ser de su propio blog o usar pocas fuentes y ahí reside parte de la opinión de "conflictiva" que se tiene de esta comunidad desde fuera. Pero también es digno de destacar el grado de "interiorización" de estas normas por parte de sus miembros y lo implacables que se muestran a la hora de hacerlas respetar.

La comunidad perfecta sería a mi entender aquella en que un simple usuario puede llegar a liderar el proyecto. Es por ello que las comunidades de marca no son puras, pues rara vez sucede algo así, que un cliente o usuario se haga con el timón.

## 2.5. Medio

El lugar (físico o virtual) donde interactúan los integrantes de la comunidad. Es la herramienta que permite el desarrollo de la comunidad y la comunicación entre sus miembros. Puede tratarse de un medio físico (local de reuniones) o de un medio virtual (red social, foro, lista de correo). Quien "gobierna" o controla el medio, tiene una gran influencia en la comunidad.

Es por ello que las grandes marcas cuando desarrollaban su estrategia de marketing en social media preferían crear sus propias redes sociales (recordemos la fallida estrategia de Coca Cola en este sentido<sup>13</sup>). Sin embargo, los usuarios prefieren claramente permanecer en las redes sociales que conocen. Es por ello que Facebook está ganado un protagonismo cada vez mayor. Los usuarios dominan el medio, y más a medida que se populariza Facebook Connect.

Y es precisamente el "medio" el que marca la diferencia entre las comunidades "convencionales" y las comunidades virtuales. A mi entender, la dinámica de ambos tipos de comunidades es muy similar aunque la posibilidad de establecer lazos "virtuales" le da una riqueza muchísimo mayor. Sin embargo, no cometamos el error de atribuir el nacimiento de las comunidades virtuales a las redes sociales. Sus pioneros se remontan casi al nacimiento de Internet. Tal y como recoge Howard Reinghold en su obra seminal "Comunidades Virtuales"<sup>14</sup>, estas vienen organizándose desde hace años a través de herramientas ("medios" según esta definición) como Usenet, salas de Chat, IRC (Internet Relay Chat, un servicio de Chat muy utilizado en los principios de la red) o simples listas de correo. Algunos medios (este es el caso de IRC, o en nuestro país IRC Hispano) todavía son usados por millones de usuarios aunque no conservan la actividad de los "buenos tiempos". En su obra se centra en sus experiencias en "The Well", un rudimentario "foro" de Internet (rudimentario visto desde el prisma actual, revolucionario para su época) en el que se discutían todo tipo de temas (arte, política, salud, cocina...)

¿Cuál es la principal diferencia respecto a las comunidades virtuales actuales? Fundamentalmente que los miembros de "The Well" eran una élite. Una élite porque tenían acceso a Internet en una época en que no era ni mucho menos tan frecuente

---

<sup>13</sup> Es el caso de "Happing", comunidad virtual de Coca Cola reconvertida a blog al no poder competir con Facebook o Tuenti.

<sup>14</sup> Howard Reinghold. "The virtual community" (1993 MIT Press).

como ahora y poseían los conocimientos técnicos suficientes como para poder configurar y utilizar esta herramienta. Además de la paciencia para conectarse a velocidades que ahora nos parecerían de locos, por la lentitud.

Afortunadamente esto ya no es así (o es cada vez menos "así"). El acceso a Internet empieza a ser casi universal, ya sea a través de ordenador, tablet o móvil, y disponemos de herramientas de comunicación sumamente sencillas que requieren nulos conocimientos técnicos. Y lo que es mejor: si tenemos o adquirimos estos conocimientos (ya sea de Linux, PHP, MySQL, Python, Java...) podemos mejorar y customizar estas herramientas a nuestro antojo. Esto es gracias a los "héroes", personas que cambiaron el destino de Internet y que estudiaremos en próximos capítulos.

## 2.6. Jerarquía

En una comunidad, como en general en todos los órdenes de la vida, la mejor manera de motivar y reconocer el esfuerzo de los usuarios es a través de un sistema jerárquico con tantos grados como sea posible. Es clave recompensar el mayor grado de compromiso con avances en el escalafón.

Aunque es un tema no exento de polémica, en mi opinión la jerarquía y el status es algo inherente a toda organización exitosa. Puede ser una jerarquía formal (ejército, burocracia), o una jerarquía informal propia de organizaciones en red. La inmensa mayoría de comunidades la usan. Menéame tiene un sistema de "karma" que define a sus integrantes (y que explicaré más adelante). Los editores de la Wikipedia tienen diversos status en función de su dedicación a "la causa"<sup>15</sup>. Hasta los "Boy Scouts" (organización a la que también pertencí en mi infancia) premia continuamente la buena actitud de sus miembros con todo tipo de insignias, condecoraciones y pañoletas de diversos nudos y colores (algo que los tradicionales "reinventores de la rueda" ahora llaman gamificación).

Una comunidad sin jerarquía no está reconociendo la dedicación de sus miembros más valiosos y esto, a medio y largo plazo, puede hacer que abandonen la misma. Sobre todo si estás invirtiendo tu tiempo y esfuerzo de manera desinteresada en un objetivo quieres al menos saber que serás reconocido por ello y que tu opinión no valdrá lo mismo que la de una persona que acaba de incorporarse.

## 2.7. Compromiso

El esquema de comunidad típico se asemeja al de un iceberg, o una pirámide, donde un 1% de los usuarios llevan a cabo la mayor parte de las tareas, un 9% realiza tareas de apoyo o complementarias, y un 90% actúan como espectadores o "simpatizantes". Aunque el "gurú de la usabilidad", Jacob Nielsen, es quien ha popularizado esta forma de analizar la participación, realmente es un trabajo original de William C. Hill.

Este grado de compromiso de cada uno de los miembros puede variar con el tiempo. Saber llevar a la mayor cantidad de personas a la cima de la pirámide y

---

<sup>15</sup> Para conocer los diferentes tipos de usuario de Wikipedia según su dedicación: [http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Tipos\\_de\\_usuarios](http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Tipos_de_usuarios).

mantenerlos allá arriba mucho tiempo, es uno de los principales objetivos de un buen Community Manager, así como hacer una comunidad lo bastante estimulante para todos los miembros, independientemente de en qué posición de la pirámide se encuentran.

Obviamente, esta regla del 90-9-1 no deja de ser una simplificación. Si tomamos como ejemplo la Wikipedia, una comunidad virtual que ha transformado radicalmente el acceso de la humanidad a la información, convirtiéndola en universal, gratuita y participativa, vemos que en ella se estima que la parte superior de su pirámide (ese "1%") es en realidad solo de un 0,02%, un número que se reduce cada vez más a lo largo de los años. En youtube esa cifra es solo un poco más alta, alrededor del 0,16%. Información. (Por cierto, hasta la existencia de la Wikipedia el acceso al conocimiento enciclopédico era de pago, ya sea vía Enciclopedia Británica para una élite (que anunciaba el fin de su edición de papel en 2012), o vía la enciclopedia digital como la que lanzó Microsoft en CD, la entrañable "Encarta", ya discontinuada ante la imposibilidad de competir con Wikipedia).

En otras comunidades como Tripadvisor (la referencia indiscutible a la hora de conocer la calidad de un hotel, y que es alimentada por su propia comunidad) este porcentaje sube hasta increíbles límites del 30%. Es decir, de cada 10 personas que entran para encontrar un hotel para sus vacaciones, 3 de ellos comparten su experiencia con el resto de miembros. Tal es la influencia de Tripadvisor en la industria del turismo que recientemente la importante cadena hotelera Sol Meliá anunció que una parte importante del sueldo variable que cobran los directores de sus hoteles (20%) dependerá de las calificaciones de sus clientes en este portal. Es decir, se ha convertido en una referencia mundialmente reconocida a la hora de conocer el grado de calidad y servicio de un establecimiento, mucho más que el tradicional número de estrellas, las críticas de "expertos" o la información de la Web del hotel. Personalmente la consulto siempre antes de cualquier viaje, pues me ayuda a hacerme una idea clara de ciertos detalles que me preocupan particularmente, como es el nivel de ruido o la calidad del servicio de habitaciones.

Solo en una ocasión me he visto "engañado" por estas calificaciones. Fue en uno de los hoteles de Barcelona que mejor nota obtienen en este portal (y que de hecho utilizan dicha nota en toda su publicidad e incluso está impresa en la fachada del hotel) y adonde tenía que viajar para dar una charla. Las críticas eran efectivamente muy positivas (emitidas mayoritariamente por turistas extranjeros) valorando sobre todo lo céntrico del hotel, la excelente relación calidad/precio y que casi todo el servicio estuviese "automatizado", permitiéndoles entrar o salir a cualquier hora sin necesitar la ayuda del personal del hotel. Fue un error por mi parte no entender que esas críticas venían eminentemente de un público joven que pasa unos días en Barcelona y valora tener una cama económica en un lugar céntrico y poder entrar y salir a cualquier hora para disfrutar de la noche. En mi caso me encontré con una habitación limpia pero increíblemente pequeña. Dado que aprovecho las estancias en los hoteles para poder trabajar, me encontré con que no tenía ni mesa donde poner mi ordenador y el servicio de habitaciones (suelo cenar en la propia habitación frente al ordenador) no existía, obligándome a cenar en una pizzería cercana. Por la noche era despertado una y otra vez por gente que entraba y salía de las habitaciones vecinas.

En esencia, si bien las reseñas eran correctas, habían sido realizadas por una "comunidad" muy diferente a la mía y así lo señalé en la crítica que dejé en Trip Advisor: "no es lugar para viejos".

## **2.8. El líder**



En las fases iniciales de toda comunidad, el elemento más importante, sin duda alguna, es la figura del líder. El líder debe ser una persona comprometida con el proyecto, que sepa aglutinar voluntades, poner en común objetivos comunes y objetivos particulares, y fije las “reglas del juego”. En este concepto de liderazgo incluyo la figura de los “influencers”, personas que sin ocupar el rol de líder, son respetados por el resto de la comunidad y su opinión es tenida muy en cuenta.

¿Debe ser el responsable de comunidad también el líder de la misma? No es una respuesta fácil ni muchas veces está en sus manos decidirlo, pero si analizamos todas las comunidades, tanto online como offline, que han marcado una diferencia encontraremos sin duda un líder con unas dotes extraordinarias.

La figura del líder es en mi opinión, por encima del resto de elementos, la más importante a la hora de crear una comunidad exitosa. Si el resto de elementos son fácilmente replicables por cualquiera –en particular el medio: gracias a los medios sociales cualquiera puede tener en cuestión de minutos un foro, una lista de correo o una red social propia. Hace años quizá el medio (al ser obligatoriamente físico) podía marcar el éxito o fracaso de una comunidad, pero hoy en día es un tema casi banal–, el papel del líder es el que verdaderamente marca la diferencia entre un proyecto exitoso y otro que fracasa. Un buen líder es un bien tan precioso como escaso.

# Cómo trabajar con comunidades

Para poder valorar la gestión de comunidades y su aprovechamiento, quiero empezar explicando los diferentes tipos de comunidades. Antes de definir con propiedad la mejor estrategia para acercarnos o desarrollar una comunidad debemos intentar conocerlas en más profundidad, entendiendo sus características.

## 1. Comunidades activas

Se trata de un grupo de personas que tienen un fin común y cuentan con las herramientas sociales necesarias para llevar ese fin a cabo. Normalmente se trata de comunidades que llevan ya tiempo en marcha y cuentan con sus líderes, sus medios y sus objetivos propios.

Es la referencia más obvia cuando estamos desarrollando una estrategia de colaboración. Gracias a los medios sociales existen millones de comunidades de todo tipo: de jugadores de ajedrez, de amantes del vino o de la cerveza, de seguidores de un equipo o deportista, de adictos a los videojuegos... y dado que dichos medios sociales existen desde hace años las comunidades más "obvias" ya están creadas y organizadas con mayor o menor éxito. Esto es una buena noticia. Si por ejemplo eres aficionado al patinaje probablemente haya una comunidad de patinadores de tu mismo nivel en tu barrio o ciudad que compartan inquietudes por Internet pero que también se reúnan semanalmente para practicar. De hecho yo hace unos meses contacté con una de estas comunidades para aprender a patinar, sueño que había tenido desde la adolescencia pero nunca me había atrevido a llevar a cabo. Me aconsejaron sobre qué patines comprar y algunos vídeos colgados en youtube por sus miembros explicando las técnicas básicas. Todo iba de maravilla hasta que practicando el freno en T me caí por un terraplén y me rompí el hombro... pero de eso no puedo culpar a la comunidad).

Tu estrategia a la hora de trabajar con comunidades debe empezar por ahí: por buscar comunidades activas.

Sin embargo, esta abundancia se convierte en una insoportable escasez cuando buscamos un determinado tipo de comunidad: las comunidades de marca.

Es un tema que me han planteado en varias ocasiones: "Quiero crear una comunidad en torno a mi marca XXXX, ¿puedes ayudarme?". Y la respuesta, si uno es honesto, debe ser siempre la misma: Si esa comunidad no existe ya, no es posible crearla artificialmente.

Pertenecer a una comunidad tiene un fuerte componente emocional y la inmensa mayoría de las marcas no lo son. Piensa en las comunidades de marca que conoces: Harley Davidson, Apple, Gibson, Ferrari, Real Madrid, Ubuntu... Ni siquiera tener un producto bueno te puede asegurar aglutinar una comunidad de marca: compras los electrodomésticos de tu cocina a un determinado fabricante porque te consta que son resistentes, que no te darán problemas, por su diseño... Confías en esa marca, eres un cliente satisfecho, pero en ningún momento sientes el impulso de sentarte a charlar con otros usuarios al respecto, ni a comprarte camisetas con su logo. Lo mismo en relación a la gasolina que echas, o al banco donde tienes tus ahorros. Eliges un banco por diversas razones: su solvencia, el interés que recibas por tus ahorros, el trato que te den en la sucursal o la usabilidad de su página Web, pero eso no basta para que te conviertas en fan.

De hecho, incluso existen comunidades de marca donde sus miembros reconocen que el producto que les fascina es malo: esto lo descubrí conversando con fans de Alfa Romeo. Casi todos coincidían en que la mecánica de sus coches era más que deficiente y que pasaban más tiempo en el garaje que en el parking de su casa. Y aun así se reconocían apasionados de la marca y el producto. O qué decir de los seguidores de ciertos equipos de fútbol. Su comportamiento está fuera de toda lógica: equipos mal gestionados y mal dirigidos con plantillas mediocres que no les dan más que disgustos domingo tras domingo, lo cual no les desanima sino que incrementa aún más su fidelidad y compromiso. Si el pertenecer a una comunidad fuese una elección racional todo el mundo sería del Real Madrid o del Barcelona: grandes jugadores, victorias, títulos... Sin embargo, afortunadamente, esto no es así.

He tenido la oportunidad de trabajar como responsable de comunidad en una de esas empresas "especiales" como era eBay, y la experiencia es realmente increíble. Uno no termina nunca de maravillarse del compromiso de las personas hacia determinados fines, un compromiso mayor en muchos casos que el de los propios trabajadores o gestores de la misma. Uno de los capítulos de este libro lo he dedicado precisamente a mi experiencia profesional en eBay.

Sin embargo como profesional del social media, el 99% de las probabilidades será que trabajes para una empresa más o menos sólida, con mayor o menor satisfacción de sus clientes, con mayor o menor cotización en bolsa, pero lo bastante "aburrida" como para no tener comunidad. ¿Quiere decir eso que no tenemos nada que hacer? En absoluto.

En este sentido recomiendo el trabajo de Josh Bernoff, analista de Forrester, ya sea a través de sus informes para esta empresa o en sus libros como "El efecto Groundswell: Marketing usando las redes sociales"<sup>16</sup>, del que es coautor junto a Charlene Li (altamente recomendado).

Josh ha acuñado un término que traducido al español sería "relevancia prestada" y que define a la perfección una estrategia empleada por numerosas marcas: puede que sus productos no generen "conversación" (la antesala de la comunidad) pero sí que existen comunidades activas que tienen cierta relación conmigo y a los que puedo intentar acercarme. Veámoslo con el ejemplo de Repsol, la petrolera española. Ni que decir tiene que es inútil buscar una comunidad de fans de Repsol. Pero sí puede haber comunidades activas a las que podamos vincularnos y que compartan ciertas características con nosotros: gasolina, combustible, motores, carretera... ¡moteros!. En un claro ejemplo de "relevancia prestada". Repsol es uno de los mayores promotores de eventos relacionados con el mundo de la moto, esponsorizando un equipo en el Mundial que lleva su nombre en un claro intento de vincularse con un comunidad tan arraigada.

La guía Repsol (o la aún más famosa Guía Michelin) son otro intento de vincularse a la comunidad de viajeros intentando ofrecerles contenidos que les pueden resultar interesantes. En el caso de la Guía Michelin la influencia que ha tenido en el mundo de la alta cocina supera con creces la que ha obtenido en otros sectores gracias a sus neumáticos.

Obviamente no todas las "comunidades de marca" están a favor de la misma. Microsoft ha sufrido durante años el acoso (merecido o no) de activistas pro software libre o de simples usuarios insatisfechos por el pobre rendimiento de su producto

---

<sup>16</sup> El Mundo Groundswell. Cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la red. Autores: Charlene Li y Josh Bernoff. Editorial Empresa Activa 2009

estrella "Windows". Los tartazos que ha sufrido Bill Gates a lo largo de su historia son solo la punta del iceberg.

En el caso de Repsol sus mayores críticos han sido los ecologistas que se oponen al uso de combustibles fósiles tan contaminantes como el petróleo. ¿Cómo intentan contrarrestar esta influencia negativa? Echando un vistazo a su web corporativa vemos que la mayor parte del espacio la dedican a conceptos como "nuevas energías", "energías limpias" o "abastecimiento sostenible". Dedicar una parte de sus beneficios a la investigación de energías alternativas es un argumento de peso (mayor o menor, según se mire) con el que justificar el resto de prácticas.

¿Otras comunidades que pueden afectar a una compañía transnacional de manera casi inesperada? El fenómeno de la "primavera árabe", en el que millones de ciudadanos en países como Egipto, Siria, Libia o Túnez se echaron a la calle exigiendo libertades y un cambio de gobierno tiene grandes implicaciones debido a los intereses de la compañía en alguno de estos países. Más que gestionar concursos en un muro de Facebook, la verdadera tarea del responsable de comunidad es prever situaciones como esta.

Mención especial merecen las llamadas "comunidades de salud 2.0", que son uno de los mayores casos de éxito en el mundo de las comunidades online. Sites como Patients like me, Inspire o en España el proyecto Forumclinic ([www.forumclinic.org](http://www.forumclinic.org)), programa desarrollado por el Hospital Clinic de Barcelona e impulsado por Imma Grau, una "líder" excepcional y en el que tengo el placer de colaborar demuestran las enormes posibilidades de reunir a pacientes en la red y permitirles conversar.

Desde hace años nuestra primera reacción cuando el doctor nos diagnostica una enfermedad medianamente relevante (desde depresión a cáncer de mama, pasando por esquizofrenia, diabetes, sida u osteoporosis) es acudir a Internet para encontrar información adicional. Esta información, dependiendo de la fuente puede ser más o menos confusa. Podemos encontrar páginas aparentemente serias en las que se recomienden hierbas medicinales con las que se cura el cáncer o financiadas por determinadas farmacéuticas que muestran una información sesgada. Pero por contra conversar con gente que padece tu misma dolencia es una experiencia que la mayoría de personas encuentran cuanto menos gratificante.

Si os interesa el tema os recomiendo el libro "El ePaciente y las redes sociales" (<http://www.salud20.es/>) publicado por la Fundación Vodafone, en el que tuve el placer de colaborar.

Evidentemente cada enfermedad es distinta y no todas son igual de "socializables". Analizando datos agregados de los foros de Forumclinic vimos que mientras que las pacientes de cáncer de mama tenían una tendencia mayor a participar en foros con mujeres con la misma dolencia, los diabéticos, por el contrario, era un grupo que había aceptado su enfermedad como un incordio asociado a una incómoda rutina (control continuo del grado de azúcar en sangre, inyecciones de insulina...) y tenían menos alicientes para compartirlo con otros enfermos.

En casos como la esquizofrenia, una enfermedad mental que afecta no solo a quien la sufre sino a quien convive con el enfermo, eran precisamente los familiares de esquizofrénicos quienes acudían en un elevado porcentaje a los foros para conversar con otros pacientes.

Para quienes piensen aún que la influencia de nuestros contactos en redes sociales sobre nuestra salud o estado de ánimo es escasa les recomiendo que lean los trabajos

de Nicholas Christakis o al menos visionen su famosa charla en TED "The hidden influence of social networks" ([www.ted.com](http://www.ted.com)), donde demuestra cosas tan sorprendentes como que si un contacto en tu red social engorda, incrementa las probabilidades de que tú engordes también. Eso me hacía sentir muy culpable por todos aquellos a los que he hecho ganar peso simplemente por ser mis amigos en Facebook, pero creo que algo he compensado desde que sigo la dieta Dukan, recomendada así mismo por varios contactos en mis redes.

## 2. Comunidades Latentes

Son aquellas creadas a partir de dos elementos: la detección de una necesidad o inquietud por parte de un grupo de personas que no tiene contacto entre sí, y la creación de una plataforma que permita a todas esas personas ponerse en contacto y construir la comunidad.

AERCO en sus inicios fue un ejemplo de ello. En España en 2008 había pocos profesionales del social media (quien lo diría cuatro años después...) con un mínimo contacto entre nosotros. Todos compartíamos inquietudes comunes: ser mejores en nuestro trabajo, conversar con otros profesionales, encontrar artículos de calidad... Sin embargo realizábamos esa labor de manera desagregada. El nacimiento de AERCO (como un post en mi blog personal llamando a la "unión" de los profesionales e interesados) y su éxito posterior se basaron en un concepto sencillo: poner en contacto a todos esos profesionales, ya sea a través del blog, los grupos en diversas redes sociales, o los eventos y encuentros presenciales. Han sido sus miembros quienes al pasar de individuos aislados a comunidad han hecho el resto.

Otros casos analizados en este libro son buenos ejemplos de comunidades latentes: eBay, creada por Pierre Omidyar en 1995, no es más que una plataforma (sencilla en sus orígenes) que simplificaba la tarea entre compradores y vendedores. Ricardo Galli creó Menéame porque detectó una necesidad: la de encontrar información online de calidad a través de un sistema más eficiente que las suscripciones o los RSS.

En todos estos casos los que ahora son miembros de la comunidad de eBay o de Menéame probablemente hubiesen intentado diversos sistemas por su cuenta para vender online o para filtrar mejor las noticias que les llegan. Tenían esa necesidad particular y cuando alguien les puso delante la plataforma dijeron "¡Guau!"

Un ejemplo que he conocido recientemente y del que estoy disfrutando es el de la educación online. El MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) puso en marcha en 2002 el programa OpenCourseWare mediante el cual publicaron en Internet el material y la bibliografía que emplean en sus conocidos cursos de manera completamente abierta y gratuita. Actualmente cuentan con más de 2000 cursos relativos a física, astronomía, economía, filosofía, literatura... Como digo tanto el temario como el material que se puede encontrar en la Web es el mismo que se enseña en sus clases presenciales a un precio muy elevado.

He hecho alguno de esos cursos (teoría de juegos, matemáticas, literatura norteamericana...) y realmente este material te ayuda a organizar tu trabajo y encontrar la bibliografía más apropiada, pero no deja de ser un trabajo individual.

Un tema que siempre me ha interesado ha sido el de los "algoritmos" o "machine learning". Cómo a raíz de datos del pasado determinados programas (como Google o Amazon) pueden predecir lo que pasará en un futuro. Cómo de nuestras compras

pasadas pueden extraer qué nuevos libros nos interesarán o qué sites deben aparecer en primer lugar. He intentado profundizar en este tema por mi cuenta a través de libros y artículos sin demasiado éxito.

Hace unas semanas uno de mis contactos en Facebook con el que charlo a menudo pero nunca he conocido en persona me comentó que se había apuntado a un curso gratuito de Stanford llamado "Machine Learning".

La diferencia con otros cursos online incluido el de Stanford es abismal. No en la cantidad de material ofrecido, sino en dos claves fundamentales: la implicación del profesor Andrew Ng en el mismo, grabando una serie de vídeos específicamente para este curso a los que acceder semanalmente, y que introducen el concepto de la "personalización" que no encontraba en otros, y sobre todo algo muy sencillo: la inclusión de un foro donde los alumnos estamos en contacto, compartimos dudas y hasta hemos creado grupos de estudio. Un informático en Pakistán, un ama de casa canadiense, un actuari peruano y un social media manager en España compartíamos una inquietud común: el interés por los algoritmos. Esta plataforma ha hecho que ahora seamos una comunidad, que ya no nos enfrentemos individualmente a una asignatura tan difícil sino que podamos sumar esfuerzos.

El profesor Andrew Ng no interviene a lo largo del curso. Grabó estos vídeos una sola vez con los que podrá formar a miles de alumnos a lo largo de los años. Sin embargo, aprendo más con este sistema de aprendizaje en una hora que en diez de aprendizaje "convencional".

¿Qué gana el profesor Andrew o el propio Stanford dando gratuitamente estos cursos? Que miles de interesados por el tema en todo el mundo le tengan a él como principal referencia en la materia y a Stanford como la escuela que nos gustaría visitar alguna vez... y no es poco.

De hecho el MIT ha reaccionado rápidamente a este movimiento "relanzando" su proyecto OpenCourseWare anunciando más componentes sociales y la posibilidad de obtener un título oficial para los que completen con éxito sus cursos (MITx).

Y juntando un poco más el concepto de "comunidad latente" y "algoritmos", comparto con vosotros uno de los mejores ejemplos que conozco: Netflix y su premio para mejorar su algoritmo a través de un concurso abierto.

## **2.1. Netflix y la innovación abierta, un verdadero caso de éxito**

Aunque el concepto de "innovación abierta" está cada vez más arraigado en la cultura empresarial, todavía son relativamente escasos los ejemplos de éxito. Entre ellos, uno de los más celebrados es (o más bien, está a punto de ser) el caso del "premio Netflix".

Para los que no conozcáis Netflix, se trata de una empresa americana de alquiler de DVD's sumamente popular en Estados Unidos que ha aportado grandes innovaciones en su sector. Un plan de precios verdaderamente diferencial (puedes quedarte la película los días que quieras sin pagar recargos), envío a domicilio, y un fondo de catálogo increíblemente amplio. A diferencia de otras cadenas tipo Blockbuster, los usuarios suelen alquilar no los estrenos sino películas menos conocidas.

Netflix utiliza para ello un algoritmo de recomendación de películas, Cinematch, que analiza las elecciones pasadas de los suscriptores para recomendarles nuevas películas.

Del éxito de este algoritmo se debe buena parte de los ingresos de la compañía, así que sus gestores optaron por lanzar una iniciativa sumamente innovadora: pagarían un millón de dólares al que lograra mejorar su algoritmo en un 10%.

El "premio Netflix" se inició en Octubre de 2006, y desde entonces más de 5100 equipos de todo el mundo se han inscrito en dicho premio con el objeto de llevarse este dinero.

Sin embargo, pronto se descubrió que no era tarea fácil. Los participantes encontraban relativamente fácil mejorar el algoritmo entre un 5% y un 7%, pero a partir de ahí había una barrera difícil de superar. Podéis encontrar una descripción detallada del premio y de alguno de sus participantes en este artículo de Wired: ([http://www.wired.com/techbiz/media/magazine/16-03/mf\\_netflix](http://www.wired.com/techbiz/media/magazine/16-03/mf_netflix) )

Durante casi 3 años, ninguno de los equipos logró llegar a la cifra mágica del 10%, hasta que el pasado mes varios de los mejores equipos decidieron juntar fuerzas y aliarse en un equipo llamado Belkor's PragmaticChaos, que logró una marca de 10,08%.

Los responsables del premio decidieron entonces dar una última prórroga de 30 días antes de declarar el ganador final.

Lo sorprendente es que después de casi 3 años, poco antes de cumplirse esta prórroga de 30 días, un nuevo equipo, The Ensemble, superó la cifra mágica con un 10,10%. ¡A solo cuatro minutos de cerrarse el plazo!

El jurado analizó ambos algoritmos durante semanas para decidir finamente cual era el ganador, dado lo escaso de la diferencia

Independientemente del resultado, Netflix ha conseguido muchísimo con este premio, mucho más de lo que un millón de dólares pueden pagar: una mejora de un 10% en su algoritmo, una cantidad de referencias en prensa y blogs increíble, y sobre todo una experiencia inmensa en cómo la comunidad puede mejorar de manera clara su "core business".

En los dos años que han transcurrido desde entonces la empresa lógicamente ha evolucionado. Ha ido paulatinamente abandonando el negocio del DVD para entrar en el del "streaming", ofreciendo un servicio que te permite ver las películas en tu casa a través de Internet. Tiene previsto llegar a España en 2012 (aquí tienen a uno que se hará cliente nada más lo lancen).

Respecto al concurso, fue finalmente Pragmatic Chaos quien se llevó la victoria. En 2010 Netflix quiso repetir el concurso encontrándose con un problema inesperado: para dicho concurso Netflix proporciona a los participantes datos reales de usuarios pero modificándolos para que sean anónimos; el problema estaba en que a través de dichos datos se podía adivinar la identidad real de quién había alquilado cada película, y Netflix fue demandado y tuvo que cancelar el concurso. Una verdadera pena que una iniciativa tan maravillosa se vea interrumpida por la indefinición legal del concepto de privacidad online, en la que juristas y abogados, como suele ser habitual, van varias décadas por detrás. Si trabajáis en temas de innovación y/o comunidad tendréis que dedicar una buena parte de vuestro tiempo (a vuestro pesar) a tratar con ellos.

Confío en que (como yo) tengáis la suerte de tratar con gente inquieta que entiendan que el mundo cambia, cada vez más rápido, y no se pueden seguir haciendo las cosas como hace cinco décadas. Si no es así, que Dios os ayude...

Las "comunidades latentes" son la verdadera oportunidad para empresas y organizaciones. Existen millones de personas en todo el mundo que disponen de tiempo (tiempo empleado básicamente en ver la televisión, como bien sabemos todos los que hemos leído "Cognitive Surplus" de Clay Shirky), curiosidad por un tema y un dispositivo con conexión a Internet. Si eres capaz de proporcionarles la plataforma para conectar con otros interesados, herramientas para desarrollar su tarea y los incentivos apropiados se pueden lograr hitos verdaderamente sorprendentes.

## **2.2. El Cosmonauta**

El Cosmonauta no es un caso de éxito, son 100 casos de éxito en uno. Se trata del maravilloso proyecto de tres estudiantes universitarios (Nicolás Alcalá, Carola Rodríguez y Bruno Teixidor) que en un momento dado deciden juntarse para filmar una película, un sueño compartido por muchísimos otros estudiantes.

Como ellos mismos reconocen, no tienen parientes ricos ni padrinos que puedan financiar este proyecto. Donde la inmensa mayoría de las personas deciden abandonar su idea, Nicolás, Carola y Bruno son lo bastante inteligentes para entender las nuevas posibilidades que les ofrecían las tecnologías sociales, y la osadía suficiente como para proponer un plan tan ambicioso: invitar a cualquiera que comparta su idea a ser productor de la película aportando solamente 2 euros recibiendo como recompensa ver su nombre en los títulos de crédito finales.

Con una primera versión del guión y esta aventurada propuesta se dedicaron a patearse todo tipo de eventos buscando patrocinadores.

Una idea tan "naif" tuvo una aceptación fabulosa entre la gente. Solo "arriesgabas" dos euros y a cambio te sentías partícipe de una futura película que hablaba de cosmonautas rusos.

Cuando les conocí, creo recordar que en la Campus Party de Valencia de 2009, "invertí" mis dos euros con sumo placer, imaginando que un proyecto tan ambicioso desgraciadamente jamás vería la luz. Entre sus planes estaba rodar la película en una antigua estación espacial de la URSS situada en lo que hoy es Lituania, en idioma inglés, y bajo licencia "Creative Commons" (es decir, cualquiera podrá descargar, remezclar y distribuir la película libremente, siempre y cuando no tenga fines comerciales). Algo impensable para ser realizado por tres veinteañeros, y que abre infinitas posibilidades para la comunidad de "El Cosmonauta".

Sin embargo, mucha gente confió en ellos. A través de su incansable actividad y a algunas plataformas de crowdfunding recaudaron cerca de 300.000 euros de pequeños inversores (120.000 euros en una sola semana, cuando justo antes de viajar a Rusia para empezar el rodaje les falló uno de sus principales inversores), lo cual supone un record sin precedentes.

Finalmente el rodaje se pudo realizar y la película está a punto de ser estrenada. Por lo que hemos podido ver en el trailer, parece ser una obra bastante lograda tanto a nivel técnico como de guión. Otro "caso de éxito".



Otro factor relevante es el modelo de negocio que han pensado para la película. Teniendo en cuenta que cualquiera podrá descargársela a través de Internet tienen que buscar una manera de rentabilizar la inversión muy distinta.

Según su productora, Carola Rodríguez “se trata de una experiencia transmedia. La versión que se verá comercialmente en los cines no será la misma que la que podrá descargarse por Internet.” Planean ingresos derivados por los derechos del futuro videojuego, de una serie de televisión o de una posible experiencia distinta en medios sociales.

Visto de lo que han sido capaces hasta ahora, yo no dudo que asistiremos a un tercer caso de éxito...

En otros casos podemos ver cómo es la propia comunidad la que decide darle un uso muy distinto al de la plataforma que se pone a su disposición. Uno de los más interesantes que conozco es el de Amazon Mechanical Turk.

### **2.3. Amazon Mechanical Turk**

Amazon es una compañía genial, de esas que nunca pierden el pulso innovador y revolucionan el mercado una y otra vez.

Demostraron que el comercio electrónico podía ser un negocio global y rentable (por cierto, recuerdo uno de mis primeros pedidos a Amazon hace ya bastantes años. Fui a recoger el paquete a una oficina de correos en Moratalaz, y al entregar el resguardo el empleado sonrió picaronamente: “Usted es el que ha hecho un pedido Amazonas.com, ¿verdad?”, y me trajo el paquete intentado adivinar qué había en su interior... ¿Qué se puede esperar de un sitio llamado “Amazonas.com”? “.

Amazon ha innovado en áreas como los pagos online, o el cloud computing, ha revolucionado (de nuevo) el mundo editorial con el kindle.

Sin embargo, una de sus innovaciones más llamativas, y no tan conocidas, ha sido Amazon Mechanical Turk (llamado así en honor del mítico “Turco”, el primer robot que “jugaba” al ajedrez): una plataforma que pone en contacto a empresas que necesitan mano de obra para realizar tareas mecánicas que no pueden ser realizadas por un ordenador.

Este tipo de tareas son del estilo de “etiquetar” los elementos de una foto, elegir la mejor categoría para los productos de una tienda online, o verificar direcciones online. Trabajos que puedes realizar desde tu casa, con libertad de horarios, pero con una pequeña salvedad: los salarios son, por no decir miserables, digamos que muy por debajo del salario mínimo en un país desarrollado. El salario por cada acción (HIT, en lenguaje interno) realizada (etiquetar una foto, por ejemplo) suele ser de entre 0,002 y 0,005 dólares. (Calculad cuantas fotos necesitáis etiquetar para ganar un simple dólar).

Con estos salarios ridículos, uno inmediatamente pensaría que se convertiría en otra “sweat shop”, donde trabajadores de países subdesarrollados se hacían en almacenes clandestinos trabajando jornadas interminables por un sueldo de subsistencia.

Sin embargo, algo sorprendente se ha descubierto al analizar en profundidad el perfil sociodemográfico de los trabajadores de Mechanical Turk: personas de clase

media, principalmente de los Estados Unidos, Universitarios (incluso con Ph.D.) que vienen a Mechanical Turk por motivos bien diferentes a los de ganar dinero: matar el tiempo, relajarse, entretenerse, mantener la cabeza activa, aprender inglés...

El dinero también es una motivación para participar en Mechanical Turk, pero dado el dinero medio que se gana (menos de 20 dólares por semana) y las respuestas de los encuestados, se llega a la conclusión de que aunque el dinero no es la principal motivación, se agradece poder sacarse unos dólares extra para gastos de bolsillo a la vez que uno se divierte... Muy lejos del perfil de "trabajador clandestino malpagado".

De hecho, los "adictos" a Amazon Mechanical Turk tienen sus propios foros donde relacionarse y sociabilizar. Mirad por ejemplo este hilo donde hablan de sus "trabajos reales" (<http://www.mturkforum.com/>).

Por lo visto, las reglas por las que definimos el "trabajo basura" en la vida real (precariedad, bajo salario, trabajo monótono) no son las mismas que en Internet, o quizá se están convirtiendo en sus sustituto de los Farmville y similares.

El hecho es que este modelo de negocio parece haber arraigado, y nuevas empresas como Crowdfunder, Skout o MyGenko replican este concepto con escasas variaciones, de momento libres de todo tipo de normas sociales o sindicales.

También han surgido aplicaciones más imaginativas de este tipo de marketplaces, como este "análisis del deseo sexual", en el que se preguntó a cientos de personas dónde les gustaba ser tocados...

Conscientes de lo anteriormente descrito, se han desarrollado iniciativas en Amazon Mechanical Turk muy distintas de las anteriormente mencionadas (trabajo mecánico / basura). Se ha empleado por ejemplo en la búsqueda de personas desaparecidas, pidiendo a la gente que analizase con mucho detenimiento imágenes de satélite de lugares donde se habían estrellado aviones o habían desaparecido yates para encontrar algún indicio de ellas.

#### **2.4. Innocentive: Plataforma de innovación abierta para empresas**

Desde la revolución industrial, la innovación dentro de una empresa ha sido un proceso eminentemente cerrado, asignado a los departamentos de I+D de la empresa, y protegido férreamente por patentes y diversas medidas de seguridad. La fuerte inversión que realizaban las empresas por fichar a los mejores investigadores, debía convertirse en una innovación que trajese ventaja competitiva respecto a la competencia.

Sin embargo, en los últimos años, empresas como Procter & Gamble, Sun, IBM, Boeing, DuPont, Sap, y muchísimas otras, se han dado cuenta que este no es el modelo más eficiente de innovación, y han empezado a experimentar, con mucho éxito en algunos casos, con modelos de innovación abierta.

El hecho es que, por muy grande que sea tu empresa, siempre habrá gente extremadamente brillante fuera de ella, y la eclosión de Internet, permite una conectividad casi total con cualquier persona del planeta. La pregunta entonces es: ¿Cómo conseguir que esas brillantes personas que están fuera de tu organización colaboren contigo para ayudarte a resolver problemas que internamente no tienen solución, o hacerlo de manera más barata?

Una de las maneras es Innocentive, que se ha definido como una especie de “eBay del conocimiento”. En su Web, algunas de las mayores empresas del mundo plantean problemas, y ofrecen recompensas (bastante jugosas en muchos casos), para cualquier persona que pueda resolverlos. Desde una tecnología para preservar el pan fresco más de 45 días (dan 40.000 dólares al que se le ocurra algo), hasta el hallazgo de nuevas proteínas que ayuden a la cura del Sida.

Son retos a los que cualquier científico, matemático o investigador del mundo puede participar, y de hecho, ya hay inscritos más de 160.000 personas en Innocentive, que aprovechan sus horas libres, o su jubilación, en tratar de resolver alguno de estos retos, ya sea por hobby o por la recompensa.

Innocentive es mucho más que una anécdota. Fundada en 2001, es utilizada habitualmente por numerosas empresas del Fortune 500, como Boeing, SAP, Dow, y de manera muy habitual por Procter and Gamble, y marca un profundo cambio en cómo las empresas se plantean la innovación hoy en día. Ya no encierran a su departamento de I+D en un hangar aislado, sino que tienen la humildad y la brillantez de suponer que la solución, muchas veces, “está ahí fuera”.

Surgió inicialmente como una iniciativa personal de cuatro empleados de la farmacéutica "Eli Lilly and Company" que la propia compañía vio lo bastante interesante como para financiar. Con el tiempo Innocentive creció tanto que se "escindió" de Eli Lilly y se abrió a otras compañías.

Entre sus hitos fundamentales está el lanzamiento del premio "ALS Biomaker Prize", dotado con un millón de euros y que buscaba avances significativos en la lucha contra la ALS (también llamado mal de Lou Gehrig, en honor de un mítico jugador de baseball de los New York Yankees, uno de los primeros diagnosticados de este mal en 1939). Se trata de una enfermedad neurodegenerativa que en dos o tres años acaba con la vida de quien lo padece

En febrero de 2011 este millón de euros fue ganado por el doctor Seward Rutkove demostrando la viabilidad de este tipo de iniciativas e incentivando a la creación de nuevos premios.

### **3. Comunidades "instantáneas"**

Como estamos viendo a lo largo de este libro, la pasión es uno de los elementos básicos en la creación y mantenimiento de una comunidad. Sin embargo, en determinadas situaciones y de manera temporal, nos es útil relacionarnos con otras personas que están en nuestra misma situación y conocer su experiencia sin que por ello tengamos que integrarnos en comunidad alguna.

Por poner un ejemplo práctico: viene a visitarnos un amigo extranjero y queremos llevarle a un buen restaurante en nuestra ciudad a comer, por ejemplo, paella. Lo habitual ha sido recurrir a publicaciones especializadas con artículos de críticos gastronómicos. Sin embargo hoy disponemos de opciones mucho mejores. Esta situación (buscar un restaurante en nuestra ciudad que hagan buenas paellas) la han vivido otras muchas personas con anterioridad y la vivirán en el futuro. Esto nos convierte en miembros de un extraño tipo de comunidad (sin continuidad espacio-temporal) a la que llamaremos comunidad "instantánea". Y para este tipo de comunidades emprendedores con vista han creado plataformas que les ponen en contacto. En el ejemplo que estamos tratando, el portal 11870.com podría ser el mejor ejemplo. Se trata de un portal donde cualquier usuario puede dar de alta, "etiquetar",

puntuar y dejar su crítica sobre el restaurante en el que ha comido ese día. La opinión personal y desinteresada de un cliente suele resultarnos más útil que la de cualquier crítico, y cuando son decenas de ellos los que valoran el mismo local podemos hacernos una imagen bastante clara del lugar.

Podemos por lo tanto recurrir a 11870.com para encontrar el restaurante más apropiado. Una vez se haya ido nuestro amigo nuestra necesidad ha desaparecido, hemos abandonado con la misma rapidez con la que entramos esta "comunidad instantánea".

Sin embargo, dos semanas después tenemos que llevar a nuestros sobrinos a comer y pasamos a formar parte de una nueva comunidad: mayores con niños que buscan un restaurante para ir un domingo. Ello implica ciertas características en el tipo de comida, tipo de local... y podemos volver a recurrir a 11870.com donde de seguro otras personas en la misma situación han dejado su opinión.

Sitios muy populares son Yelp, que incorpora funcionalidades de red social, críticas de usuarios y geolocalización, o Rotten Tomatoes, el lugar a donde acudir antes de ver cualquier película. Un recién llegado como Groupon podría unirse a este fenómeno de empresas que satisfacen a "comunidades instantáneas" socializando un fenómeno tan antiguo como los cupones descuentos.

Incluso una elección sobre la que tradicionalmente hemos tenido tan pocas opciones como es la de elegir a un médico especialista se ve alimentada por sitios tales como DoctorScorecard.com o en España masquemedicos.com donde los pacientes comparten su opinión sobre el doctor que les ha atendido.

Sobre los que puedan dudar de la utilidad de este tipo de portales, pongo la siguiente situación: tienes que llevar a tu hijo pequeño al dentista y ves una clínica dental muy cerca de tu casa. Pides hora, te citan al día siguiente pero antes de ir decides echar un vistazo al portal masquemedicos.com a ver que dicen de dicha clínica y encuentras estas opiniones (son opiniones totalmente reales de las que solo he omitido los nombres):

Paciente 1: Después de 2 años de sufrimiento de mi hija, el tratamiento no fue el correcto. Falta de profesionalidad y engaños constantes

Paciente 2: Han sido dos años y medio de sufrimiento (efectivamente los brackets no encajan y producen llagas) y de esperas interminables. Las auxiliares cambian permanentemente. El problema siempre es el paciente: falta de colaboración.

Paciente 3: Falta de profesionalidad total. No la recomiendo por nada del mundo. He llegado a esperar hasta 3 horas, no aciertan con el tratamiento a la primera, los aparatos no encajan, y no tienen humanidad. Cariiiiisimo y la impuntualidad como notas mas destacables, aparte de engañarte en ponerte aparatos que no necesitas.

¿Seguirías acudiendo a la misma clínica o cancelarías tu cita y buscarías a otro especialista? Es evidente que los contenidos generados por el usuario tienen un valor excepcional a la hora de tomar cualquier decisión.

# Modelos empresariales en la relación con comunidades

Las comunidades son entes complejos y, como hemos visto, la motivación de quienes las forman rara vez está relacionada con la generación de beneficios, que es la motivación fundamental de todo empresario y el objetivo de toda empresa que se precie. Por ello, pretender vincular comunidades y empresas es una tarea difícil.

Sin embargo, casos de éxito existen y muchos. No ligados a número de fans en Facebook, ni a estrategias publicitarias que tienen una enorme repercusión en los medios de comunicación "convencionales" pero o bien pasan desapercibidas en los medios sociales o son objeto de burla en las mismas.

Estos casos de éxito, basados en un conocimiento profundo de las necesidades y motivaciones de dichas comunidades podrían dividirse en dos tipos:

1. Crear una empresa cuyo fin sea satisfacer las necesidades de una o varias comunidades.
2. A partir de una empresa ya existente, optimizar uno o varios eslabones de su cadena de valor a partir de la relación con comunidades.

Si ahora mismo te estás planteando crear un negocio u organización relacionada con comunidades, te recomendaría sin duda ir a la opción número 1: estudiar bien a las comunidades y ofrecerles una plataforma, servicio o asesoramiento que les ayude a crecer.

Sin embargo si ya posees una empresa o negocio que funciona sobre un esquema digamos "convencional", basado en el paradigma de proveedores y clientes tendrás que trabajar en encontrar puntos de encuentro con ellos lo cual no es tarea fácil cuanto más grande y burocratizada sea dicha empresa. En este caso el dinero, la cotización en bolsa o la cuota de mercado que posea esa empresa no juega necesariamente a su favor.

Por otro lado, si la empresa lleva haciendo las cosas de una manera durante muchos años y le ha ido bien, ¿qué aliciente tiene a cambiar?

Son, como en tantos otros órdenes de la vida, los periodos de crisis e incertidumbre en el futuro los que invitan a hacer las cosas de manera diferente. Afortunada o desgraciadamente. Estamos en una de esas fases donde o cambiamos o desaparecemos.

## Ejemplos de empresas diseñadas para servir a comunidades

Un ejemplo que conozco relativamente bien es el caso de Ticketea, una empresa española que permite a cualquier usuario crear y gestionar un evento en cuestión de minutos en su plataforma y vender las entradas vía Internet a cualquier interesado.

Conocí a Javier Andrés, su fundador, en 2008 siendo ambos alumnos de un executive master sobre Digital Business en el Instituto de Empresa.

El ejercicio final del master consistía en desarrollar el plan de negocio de una empresa, y Javier tuvo la habilidad de encontrar una necesidad no cubierta.

Unos amigos suyos iban a participar en una extraña carrera llamada "Rally Mongol" consistente en viajar desde Europa a Mongolia en un coche de pequeña cilindrada. No

se trata de un “rally” convencional puesto que no hay premio alguno para el que llegue primero. Así mismo una vez han llegado a la meta el coche es subastado y las ganancias donadas a instituciones benéficas de la zona. Para obtener fondos para este viaje los amigos de Javier decidieron organizar una serie de fiestas y eventos varios, pero se encontraron una barrera: aunque todos sus amigos se comunicaban casi exclusivamente a través de redes sociales, no encontraban una herramienta que les permitiese organizar eventos y cobrar el precio de las entradas en dicho entorno.

El mercado de la venta de entradas seguía el mismo paradigma de los “Mass media” que hemos analizado anteriormente. Eres libre, como consumidor, de elegir entre una infinidad de productos o servicios (en este caso entradas para espectáculos) pero tu libertad se ve seriamente limitada si pretendes ser algo más que un consumidor. Con esa idea (una herramienta que a través de Internet y redes sociales permita a cualquiera organizar un evento y vender las entradas), Javier se lanzó a la búsqueda de inversores. Hoy en día Ticketea es una compañía en plena expansión (hace unos meses recibió una inversión de un millón de euros por parte de otra empresa del sector, atrapalo.com) en un sector denominado “long tail ticketing” en el que compete con “players” más grandes y asentados como Amiando, Eventbrite o Ticketleap.

Su éxito no está en desarrollar una tecnología particularmente brillante ni en una campaña de marketing singular, sino en entender una necesidad que cualquier de nosotros podemos tener en algún momento (el concepto de “comunidad instantánea”) y brindarle una herramienta que les abre nuevas posibilidades.

Como anécdota, simplemente añadir que el proyecto de “Ticketea” no ganó el premio final en el master del Instituto de Empresa en el que ambos participamos. Yo gané dicho premio con un proyecto de “geo-mapping” que ayudaría a hacer las ciudades mucho más cómodas a las personas con discapacidad y que desde entonces intento poner en marcha sin mucho éxito, fundamentalmente por falta de tiempo (o lo que es lo mismo, cuestión de prioridades).

En ese mismo tiempo Javier ha creado una empresa de la nada que hoy vale millones de euros, así que no os desaniméis si alguien no valora demasiado vuestra idea.

Otro ejemplo que me gusta particularmente en cuanto a empresas creadas para satisfacer necesidades de una comunidad es Mumumio.

A diferencia de Ticketea y su fundador Javier Andrés, el creador de Mumumio es una persona también joven pero con una increíble bagaje como emprendedor. Álvaro Ortiz (también conocido como @furilo) ha participado como cofundador en proyectos tan impresionantes como “la coctelera”, “partigi”, “actuable” (cualquiera de los cuales merecería un libro por sí mismo) y es uno de los organizadores de Pro Bono Publico “asociación que promueve el uso de la tecnología como forma de mejorar nuestra vida política”.

En este caso, Mumumio, proyecto que lidera junto a su hermana Isabel, es, en sus propias palabras: *“Una tienda para comprar comida “de verdad”: directamente del productor, ecológica y gourmet”*.

Intentan posicionarse como un complemento a la compra habitual en el supermercado para comprar productos de calidad a precios razonables que no se pueden encontrar en grandes superficies; productos de los que conoces la procedencia y cuya producción se ha realizado de una forma sostenible.

Una de las patas de Mumumio es lo ecológico, muy desarrollado en otros mercados como Alemania, Inglaterra o EEUU, pero incipiente en España. Se calcula que más del 50% de la producción ecológica española se exporta al extranjero. Su objetivo final es facilitar el consumo de productos ecológicos.

**Ejemplo de empresas que optimizan su cadena de valor a partir de la relación con comunidades:**

En el capítulo siguiente veremos ejemplos de cómo empresas tan conocidas como Dell, HP , Toyota o Lego han sabido aprovechar con éxito el trabajo de su comunidad de clientes.

# Comunidades de marca. ¿Cómo puede la comunidad transformar una empresa?

## 1. Instrucciones para vincular su empresa a una comunidad

Vincular una comunidad a una marca o empresa es un objetivo (o casi un sueño) para muchos directivos. Sin embargo, pese a intentos bienintencionados en muchos casos esta relación termina en fracaso (o peor aún, en indiferencia), por no tener un objetivo claro.

La "comunidad", pese a que sea una palabra de moda, no es un fin en sí mismo, sino un medio. ¿Un medio para qué? Es lo que el responsable de comunidad debe ayudar a definir.

El primer paso (y curiosamente el que menos se toma en cuenta) es conocer la empresa para la que trabajamos. Si queremos darle un fin a esta comunidad tenemos que entender nuestro funcionamiento interno para encontrar áreas de mejora.

Siempre recomiendo seguir los siguientes pasos:

**Paso 1.** Analiza tu empresa hasta entender a la perfección a qué se dedica y cómo crea valor.

Salvo que nadie me demuestre lo contrario, la mejor manera de analizar una empresa es estudiando su cadena de valor, desde su proceso de abastecimiento hasta su servicio postventa.

No puedes pretender "seducir" a una comunidad para que se vincule a tu organización si no sabes qué ofrecerles, en qué pueden colaborar contigo.

El primer paso es "conocerte a ti mismo". Como veremos más adelante en diversos ejemplos, podemos co-crear con una comunidad en cualquier "eslabón" de la cadena de valor de nuestra empresa, desde los recursos humanos, suministros, operaciones, comunicación o servicio al cliente.

Hay una miopía (con cierta lógica por otro lado) a considerar la colaboración con usuarios / clientes como una posibilidad limitada solo al departamento de marketing.

Digo que tiene su lógica debido a que (por regla general) los departamentos de marketing suelen ser los más innovadores, los más acostumbrados a trabajar en entornos cambiantes, y los más proclives a probar nuevas metodologías.

Suelen estar acostumbrados a trabajar con objetivos agresivos y ello les obliga a reinventarse mucho más a menudo que, por ejemplo, la gente de un departamento financiero.

Por ello, el "fenómeno de las redes sociales" fue detectado dentro de la empresa en primer lugar por la gente de marketing, y los primeros profesionales de social media (o community managers como se generalizaba hasta hace poco) fueron haciéndose un hueco allí, compartiendo metodologías y objetivos.

Paradójicamente los mejores casos de éxito que se conocen no suelen estar dentro del entorno de marketing y ventas. Las comunidades son "entes" inteligentes que por



regla general aborrecen los slogans, los jingles radiofónicos y los anuncios de TV donde un hombre común se convierte en un imán para el otro sexo o el propio por el solo hecho de comprar un producto.

Así que la primera pregunta que deberíamos respondernos sería: En qué podemos colaborar con la comunidad.

**Paso 2:** Detección de comunidades “relacionadas”.

Una vez que sabemos el “para qué” nos toca encontrar el “con quién”.

El siguiente paso debe consistir en una búsqueda de comunidades relacionadas con quien “establecer contacto”.

La búsqueda más obvia es entre nuestros clientes. ¿Hay alguna comunidad establecida entre los usuarios de nuestra empresa, entre consumidores de nuestro producto o servicio? Si es así, nuestro trabajo va a ser sencillo.

Sin embargo, el número de marcas que cuentan con una “comunidad de fans” es verdaderamente escaso, alrededor del 0,1% de todas las marcas existentes.

Si no trabajas para Apple, Harley Davidson, Lego, Lomo, Facebook, eBay, Tuenti o Ferrari tendrás que mirar en otro lado.

Tener una comunidad de fans es una bendición (no exenta de sus problemas), pero la inmensa mayoría de marcas lo que tienen son “clientes”. La mentalidad del cliente es perfectamente racional: les retendremos mientras les demos una buena relación calidad / precio. Si están satisfechos lo normal es que lo sigan siendo y nos recomienden a otras personas. Cuando les fallemos se quejarán, y si les fallamos mucho se irán a la competencia.

¿Cómo encontrar entonces “comunidades vinculadas”, gente motivada e imaginativa que colaboren unos con otros para que nos ayuden, aunque no sean clientes nuestros?

La escucha es la mejor solución. Existen herramientas de monitorización que rastrean todo tipo de medios sociales buscando las palabras clave que deseemos. La conversación es un buen indicio (aunque no suficiente) de que una comunidad está trabajando.<sup>17</sup>

Algunos resultados pueden resultar sorprendentes: la comunidad más interesante en español sobre relojes antiguos se “esconde” en un entorno tan aparentemente ajeno como Forocoche.

La monitorización es un paso imprescindible pero lento. A veces es conveniente tomar atajos que nos ayudan a maximizar nuestro esfuerzo: la búsqueda de “referentes”. Como hemos visto en la dinámica de comunidades, el rol del líder es fundamental para que la comunidad exista. Por ello, es fácil pensar que alrededor de los referentes en cualquier tema se aglutinen comunidades.

Busca (empezando por una sencilla “Google search”) quién escribe blogs sobre el tema que nos interesa, quién organiza eventos, quién es relevante (herramientas

---

<sup>17</sup> En este sentido recomiendo el libro de la colección “Todo lo que hay que saber sobre el plan de comunicación en medios sociales”, de Loreto Gómez.

como Klout pueden ayudarnos) y probablemente en su blog, en su perfil en Facebook o en el foro en el que suele participar encuentres la comunidad que te interesa.

### **Paso 3.** Analizar las comunidades que nos interesen

Una vez encontrada dicha comunidad, analicémosla elemento por elemento tal y como hemos visto en capítulos anteriores: ¿Cuántos son? ¿Quiénes son sus líderes? ¿Cuál es su objetivo? ¿Cómo funciona su jerarquía? ¿Cómo podemos hacer converger sus intereses y los nuestros?

Esta es la parte más interesante y compleja de la ecuación: ¿Cómo cautivar a una comunidad para que se suba a nuestro barco? ¿O cómo agrupar a personas con intereses comunes para que colaboren con nuestro proyecto? ¿Qué podemos poner por nuestra parte?

**Paso 4.** Ofrecerles una posibilidad concreta de colaboración que encaje con sus valores y motivaciones

Por parte de la empresa hay muchas tareas en las que una comunidad puede ayudarnos; sin embargo, a la inversa no siempre es así. La NASA tiene interesantísimos proyectos donde aficionados a la astronomía pueden colaborar para identificar y clasificar fotografías obtenidas por el Hubble que cuentan con gran popularidad. Sin embargo, por muy atractivo que resulte colaborar con la NASA no tendría el mismo éxito si lo que pidieran fuese, por ejemplo, limpiar los urinarios de Cabo Cañaveral.

¿Hay alguna labor honesta, útil, divertida y que tenga un efecto positivo para la sociedad que su empresa pueda ofrecer? Si no es así, mejor ni lo intente.

### **Paso 5.** Medición de resultados

No podemos demostrar el éxito de un programa de colaboración con la comunidad si no somos capaces de probar, de manera objetiva y con números, el resultado de la misma. Por ello, una medición exhaustiva de todas las variables es fundamental.

Dicha colaboración debe lograr cualquiera de estas metas (si son las tres, mejor):

- Incrementar los ingresos de la compañía sin alterar su modelo productivo.
- Encontrar nuevas áreas de negocio para la empresa.
- Ahorro de costes al realizar la comunidad tareas de manera más eficiente.

## **2. Ejemplos de colaboración empresa / comunidad**

Veamos algunos ejemplos de colaboración empresa / comunidad en eslabones específicos de la cadena de valor. Aunque el área de "marketing y ventas" suele ser el más "explotado" o conocido, hay muchísimos ejemplos de cómo aprovechar la comunidad en otras áreas.

- **Servicio postventa**

Muchas empresas tecnológicas han terminado por entender que nadie conoce mejor sus productos que los propios usuarios. El sistema "convencional" de atender a sus usuarios, el infame "call center" era un verdadero nido de frustración e ira para sus clientes, y una carga insostenible para la cuenta de resultados de una empresa. ¿Quién no ha perdido alguna vez los nervios cuando se le deja unos minutos eternos en espera, es desviado de operador en operador contando una y otra vez el mismo problema, para finalmente acabar en un callejón sin salida y con el problema sin resolver? Temas como la configuración de un router, la velocidad del ADSL, incompatibilidad de nuestro nuevo ordenador con ciertos dispositivos...

Sin embargo, estas preguntas que colapsan call centers e irritan a los clientes son tan frecuentes que comunidades de usuarios han decidido organizarse por su cuenta gracias a las posibilidades de la Web 2.0 y cuando uno encuentra una respuesta la cuelga en un foro y ayuda a solucionarlo al resto que preguntan.

Empresas tecnológicas punteras como Dell o HP han pasado de consultar dichos foros para formar a sus empleados del call center, a directamente sustituirlos por sus propios foros "oficiales" de ayuda, con excelentes resultados para ambas partes. Es el tipo de colaboración que veremos más adelante en detalle en el caso eBay.

- **Operaciones**

Hay muchísimos ejemplos de organizaciones que utilizan el trabajo de sus comunidades, pero para ilustrar hasta qué punto su trabajo puede ser determinante, veremos un ejemplo un tanto singular: *Implicar al ciudadano en la lucha contra la inmigración*.

El tema de la inmigración ilegal es de enorme importancia en los estados fronterizos del sur de Estados Unidos, y sobre ello basaron su campaña electoral en 2008 el candidato republicano Huckabee y el gran Chuck Norris.

El hecho es que el Gobernador de Texas ha retomado un proyecto que había fracasado hace unos años: una serie de cámaras vigilando los puntos más conflictivos de la frontera de Texas con México, que puede ser vigilada por ciudadanos voluntariamente desde sus casas.

Cualquier ciudadano puede registrarse y vigilar desde su ordenador la frontera de Texas a través de cualquiera de las cámaras de vigilancia instaladas, y avisar con un simple click de ratón si ven cualquier tipo de actividad ilegal.

El proyecto levanta bastantes cuestiones éticas, pero los datos oficiales dicen que desde su "relanzamiento" en noviembre de 2008, se han logueado 43.000 personas, y ha servido para incautar 1500 libras de marihuana.

Pese a su singularidad, el ejemplo de Blueservo nos demuestra que, con un poco de imaginación y un buen uso de la tecnología, cualquier empresa puede delegar tareas en su comunidad que hace unos años parecían increíbles.

- **Desarrollo tecnológico**

El caso Innocentive, visto al inicio de este libro, es uno de los mejores ejemplos de cómo el desarrollo tecnológico puede ser puesto en manos de la comunidad con éxito.

Otro excepcional ejemplo de es el de Fold it: aparentemente, no es más que un videojuego de "construcción" en el que debemos combinar diversas proteínas para

crear nuevos compuestos; sin embargo, detrás no están EA Games ni Zynga, sino el departamento de bioquímica de la universidad de Washington.

El objetivo del mismo es que cualquier de nosotros pueda descubrir nuevas combinaciones de proteínas que puedan tener un uso en medicina, a través del interface de un juego convencional.

¿Algo utópico? Recientemente un grupo de “jugadores” resolvió en 10 días uno de los enigmas que traía de cabeza a los investigadores desde hacía 15 años: la estructura de uno de los virus que causa el SIDA en los monos.

Claramente inspirado en Fold It en 2011 se lanzó eTeRNA (<http://eterna.cmu.edu>), desarrollado por científicos de la universidad de Stanford y de la universidad de Carnegie Mellon, que emplea conceptos similares para desarrollar nuevas moléculas de ADN y que ofrece muchos más alicientes para el “jugador casual” no científico

- **Marketing y ventas**

Que los clientes satisfechos de una marca son sus mejores prescriptores es algo que se sabe desde hace muchísimos años; no es algo que nos haya descubierto la Web 2.0. Pero lo que sí ha venido acompañado de la eclosión de las tecnologías sociales es la posibilidad de que este cliente satisfecho comparta su experiencia no con 5 o 50 personas, sino con 50 millones, teniendo una influencia mayor en las ventas del producto que cualquier campaña de marketing.

En este caso, a la hora de destacar una “comunidad de marca” (grupo de usuarios que se asocian alrededor de una marca comercial), sin duda que los seguidores de Lego son unos de los más activos e interesantes.

De hecho, existe un acrónimo específico para definirlos: AFOL (adult fan of Lego). Esta comunidad creció a espaldas de la propia “Lego” hasta que, recientemente, empezaron a tomar iniciativas para potenciar esta comunidad (por ejemplo, el programa “ambassador”).

En el libro Groundswell (Bernoff y Li) se hace un análisis bastante detallado de dicha comunidad, y cómo desde la marca lograron “atraerlos” a colaborar más estrechamente con ellos.

El hecho es que los AFOL son gente peculiar, gente que no se atiene a convenciones pero cuya creatividad y entusiasmo están influyendo decisivamente en el marketing de Lego. Un buen ejemplo es el caso Mike Stimpson, fotógrafo amateur y fan de Lego, que en sus ratos libres se dedica a recrear fotografías clásicas con los Lego.

Desde el famoso beso entre un marinero y una enfermera de Alfred Eisenstaedt en Times Square, hasta los primeros pasos de Buzz Aldrin en la luna, todas han sido recreadas con tal lujo de detalles que nos da qué pensar si a este hombre (de 36 años), no le sobraría el tiempo libre. Su colección de fotos en Flickr ha sido vista por más de un millón de personas.

Otro buen ejemplo es el de Pedro Monscooch, que se ha dedicado a recrear escenas míticas de películas famosas con muñecos de lego y rodándolas, como en el cine clásico de animación, “fotograma a fotograma”. Entre ellas destacan el duelo de baile de Zoolander o la escena de lucha de Matrix Reloaded. También estas películas superan el millón de visionados.

Personajes como Pedro Monschooch o Mike Stimpson son dos miembros destacado de un ejército de fans de Lego con más seguidores y más credibilidad que cualquier acción que pueda llevar a cabo la marca.

- **Comunicación. Caso Toyota**

Toda crisis de reputación que pueda afectar a una empresa hoy en día, o tiene su origen en los social media o se verá amplificada por ellos cual altavoz.

Sin embargo, los social media pueden ser utilizados también para solucionar dicha crisis. Este es el caso del fabricante de automóviles Toyota, que hace ya un par de años se enfrentó a una crisis de dimensiones colosales que amenazó su propia supervivencia como marca. Defectos en varios de sus modelos les obligaron a llamar a revisión a millones de vehículos vendidos recientemente, e incluso su presidente se ha visto obligado a declarar ante la cámara de representantes USA.

Obviamente, el término "Toyota" se convirtió en un "trending topic" en redes sociales y no precisamente por la calidad de sus automóviles. Una verdadera pesadilla para el departamento de comunicación de la marca.

Una de las medidas tomadas fue, cuanto menos, llamativa y da muestra de la influencia que un canal como Twitter tiene en la actualidad: crear un canal en Twittermeme (un agregador de conversaciones de Twitter) en el que recopilan todos los links y conversaciones que se producen en Twitter sobre su marca.

Como es fácil imaginar, buena parte de este canal estuvo durante meses inundado de noticias negativas sobre los errores en sus vehículos o la caída de sus ventas.

¿Qué motivos hubo detrás de esta acción? La primera (y fundamental), una monitorización más cómoda de las conversaciones.

La segunda, una clara estrategia de "dominio del canal": la comunidad de clientes de Toyota, en vez de buscar de manera desagregada información sobre Toyota, esperan que acuda a su portal, donde junto a las noticias generadas por la comunidad incluyen información generada por la propia empresa, con instrucciones "tranquilizadoras" sobre el estado de los automóviles y cómo llevarlos a revisar.

Mensajes que calman la ansiedad de los clientes (presentes y futuros) de Toyota, pues junto a las quejas de los afectados se muestra una información objetiva sobre qué modelos y números de matrícula están afectados, y el concesionario más cercano donde llevarlo a revisar en caso oportuno.

- **Abastecimiento**

¿Cuál es la materia prima de una empresa que vende camisetas con dibujos originales y divertidos? Desde luego, no el tejido de las camisetas, una commodity que no ofrece ventaja competitiva alguna. No, evidentemente, la materia prima de una empresa creativa como Threadless son sus diseños.

Threadless es una plataforma que da "cobijo" a una comunidad online de creativos que comparte diseños de camisetas. El resto de la comunidad vota aquellos diseños que creen que merecen la pena "ver la luz", que son los que pasan a la "tienda online" para que cualquiera pueda comprarlos.

Si haces una visita al site verás que se trata de una experiencia extremadamente creativa y social, y difícilmente te irás sin hacer algún pedido.

- **Recursos humanos**

Los Recursos Humanos de una empresa, la manera en que los trabajadores de la misma son valorados, promocionados y retribuidos también puede ser puesta en manos de la comunidad.

Las empresas más exitosas de Internet, como Google o Facebook, adoptan filosofías basadas en el llamado concepto de los "360°". Cada empleado es evaluado no solamente por sus superiores sino también por sus subordinados y compañeros.

Peter Drucker, en su libro "Management in the next society" analiza casos de empresas que han ido aún más allá. Dos buenos ejemplos son GoreTex y WholeFoods donde la comunidad de empleados tiene una influencia decisiva en temas que tradicionalmente les han estado vetados, como elegir a quién se contrata, o cuánto se han de aumentar los sueldos.

Otro caso digno de estudio es el de Linden Labs, empresa que está detrás de Second Life, un mundo virtual que apasiona a miles de jugadores, y que durante algún tiempo levantó el interés de los medios por las inversiones millonarias que recibió de empresas que creían ver en este mundo virtual una nueva época dorada del marketing.

Aunque el dinero invertido en islas virtuales a las que no acudía nadie dejó de llegar a los pocos meses, a la vista del escaso retorno obtenido, Linden Labs ha sido una empresa que ha generado beneficios desde prácticamente el primer momento y que nunca ha dejado de innovar.

Antonio Mas en su blog "trabajar sin conexión" explica algunas de las medidas puestas en marcha por la empresa para que sea la propia comunidad de empleados la que defina la política de recursos humanos.

*"Linden Labs ha desarrollado una aplicación interna que implica a todos los empleados de la compañía en la valoración del trabajo de sus compañeros y que, resumiendo, funciona de esta manera:*

- 1. Cada empleado entra en la aplicación y selecciona a 10 compañeros que considera que, por la calidad de su trabajo, deben recibir variable.*
- 2. Para esos 10 compañeros tiene adjudicada una cantidad de dinero fija que debe de distribuir. Por ejemplo 1.000 dólares.*
- 3. A cada uno de sus compañeros les asigna una cantidad de dinero que es la misma para todos. Esto es 100 dólares para cada uno.*
- 4. Los empleados entran de manera anónima por lo que no existe posibilidad de influencia posterior y posibilidad de acuerdos entre empleados. Como voto secreto puedes decir lo que quieras y al final votar lo que desees.*
- 5. El resultado final implica la distribución proporcional acorde con las cantidades obtenidas por cada empleado.*

*A primera vista el sistema hace aguas por muchos lados: posibilidad de pactos, valoración por proximidad o simpatía en vez de por eficacia... pero la experiencia demostró lo contrario:*

- Los empleados eran muy honestos al elegir a quién retribuir.

- El dinero se distribuía como una larga cola de adjudicaciones teniendo todos los empleados muy claro quién de verdad estaba aportando a la empresa y quién no.

- Aquellos que aparecían en primeras y últimas posiciones eran los que se esperaba por la dirección de la empresa pero había sorpresas en los dos extremos: empleados que la dirección sobrevaloraba y que eran castigados por sus compañeros y otros que se desconocía el papel clave que sí reconocía el resto.

*La distribución democrática del variable tenía un componente de transparencia que todos agradecían al darles a todos el mismo valor y capacidad de opinión. Las opiniones de la recepcionista y el directivo valen igual."*

Los procesos de apertura y transparencia en el área de recursos humanos de las empresas han llegado de la mano de las empresas más innovadoras, y poco a poco van calando en todos los sectores

Primero los propios empleados, y luego el resto de stakeholders (sobre todo los clientes) tendrán cada vez un papel más influyente a la hora de recompensar y reconocer el talento dentro de la empresa.

- **Casos prácticos:**

**Caso “Paranormal activity”**

La primera vez que escuché hablar de “Paranormal Activity” fue cuando encontré este término como un “trending topic” en Twitter allá por 2010. Éstos suelen estar dedicados a los últimos lanzamientos de Apple, Google o Microsoft, o bien a muertes de celebridades o acontecimientos deportivos. Por ello, ver algo tan poco “geek” como los sucesos paranormales me llamó la atención.

En realidad, “Paranormal Activity” fue una película de bajo presupuesto (exactamente 15.000 dólares / 11.000 euros) rodada en 2007 por Oren Peli, un director novel que para colmo no tenía formación, ni experiencia previa en cine. (En el momento de escribir estas líneas ya se ha estrenado la tercera parte de la saga).

En ella se narra la historia de una pareja que sospecha que una “entidad paranormal” les acecha en su propia casa. Para descubrirlo, instalan una videocámara en su dormitorio que filma todo lo que va ocurriendo...

El resultado, para los que la han visto, es que pese a sus escasos medios se trata de una de las películas más aterradoras en la historia del cine. (Personalmente la película me pareció bastante mediocre, lo cual no quita mérito en modo alguno, sino lo contrario, a la extraordinaria campaña de marketing).

Fue estrenada en el Screamfest Festival de ese mismo año, donde llamó la atención nada menos que de Steven Spielberg, quien tuvo acceso a una copia y ordenó a Dreamworks comprar los derechos con la intención de realizar una versión comercial con un gran presupuesto detrás, para mejorar la realización y, sobre todo, para la promoción de la misma (Steven Spielberg dijo que la película estaba embrujada, pues cuando lo estaba viendo en su casa, la puerta del dormitorio se cerró por sí sola, y solo pudo salir tras llamar a un cerrajero). Finalmente, esta nueva versión

nunca se llegó a realizar por problemas entre Dreamworks y Paramount, por lo que decidieron lanzar la película en su versión original.

Hasta aquí, nada especialmente novedoso. De hecho, recuerda bastante a otra película de terror "The Blair Witch Project", película de 1999 que también se convirtió en una película de culto con difusión internacional.

Sin embargo, hay algunas diferencias entre ambos: "The Blair Witch Project", pese a su aspecto "Indie", en realidad tuvo un presupuesto final de entre 500.000 y 750.000 dólares, y sobre todo, una fortísima campaña de publicidad (pionera en el uso de Internet), para hacer creer que la película era realmente un documental. Éxito en cualquier caso, pues ha recaudado más de 200 millones de dólares.

"Paranormal Activity", como decimos, costó 15.000 dólares, y lleva camino de convertirse en la película más rentable de la historia (fue la película más taquillera durante varias semanas en el Box Office americano).

La gran diferencia con "The Blair Witch Project" es que la inversión en marketing ha sido considerablemente inferior. Gracias, esencialmente, a que han sabido utilizar perfectamente las herramientas de la Web 2.0 (que no estaban tan desarrolladas en 1999) para dejar la promoción en manos de los fans.

Tengamos en cuenta que el mercado del cine tiene dos características fundamentales:

1.- Las opiniones de nuestro círculo de contactos son determinantes a la hora de decidirse por una película u otra.

2.- Los dueños de las salas no son partidarios de los riesgos. Apuestan por películas que les aseguran un mayor número de butacas vendidas, y por lo general, eso sólo lo pueden garantizar las películas con una fuerte campaña publicitaria.

Los responsables de 'Paranormal Activity', conscientes de ello, planearon la siguiente estrategia:

- Un estreno restringido de la película en ciudades que les garantizaban un lleno casi seguro (básicamente ciudades universitarias, donde las películas de terror suelen ser muy bien recibidas).
- Saber canalizar la oleada de críticas positivas a través de Twitter (que como comentamos, se convirtió en un trending topic), Facebook, y otras redes sociales, así como en webs de críticas de cine. En todos estos casos, la promoción no ha estado basada en imágenes aterradoras de la película, sino en la reacciones de la gente que la ha visto.
- Presionar a los distribuidores de películas y asegurarles el lleno a los propietarios de las salas a través de un acuerdo con el sitio Web "eventful" que permite a cualquier usuario solicitar que la película sea proyectada en su ciudad. De esta manera, los dueños de las salas podían proyectar la película a sabiendas de que habría una demanda suficiente. Este botón de "demand" es fácilmente exportable a redes sociales, fan pages, blogs... Más de un millón de usuarios pulsaron dicho botón, haciendo que la película se estrenase en todo el mundo.

Estamos ante un verdadero record que no está basado en una campaña de marketing muy exitosa, como fue el caso de 'The Blair Witch Project', sino por la



demanda masiva de los espectadores, que han utilizado las herramientas de la Web 2.0 para extender sus recomendaciones fuera del círculo de amistades "físicas".

### ***Caso Clínica Mayo: cómo el trabajo de una persona puede marcar la diferencia***

El papel del Community Manager dentro de una empresa, cuando es bien entendido desde la alta dirección y es desempeñado por un profesional de garantía, puede tener una influencia muy positiva a la hora de generar valor para la empresa. Este es el caso de la Clínica Mayo, la prestigiosa institución sanitaria que desde principios del siglo XX mantiene los más altos estándares de atención a sus pacientes.

Su Community Manager se llama Lee Aase, un excelente profesional que está logrando prestigiar su puesto y cuya influencia dentro de la Clínica Mayo no está pasando en absoluto inadvertida. Así, en una reciente entrevista con Guy Kawasaki, Lee da alguna de las claves de cómo desarrolló la estrategia de la Clínica Mayo:

"El 90% de nuestros pacientes hablaba cosas buenas de la clínica a sus amigos. Así que decidimos crear una serie de canales para amplificar estas opiniones"

La lista de estos canales que a día de hoy mantiene la Clínica Mayo incluyen una cuenta en Twitter, una serie de blogs temáticos sobre distintas enfermedades, que incluyen artículos prácticos sobre salud, un podcast, un canal en YouTube, una página en Facebook y sobre todo, la posibilidad de compartir cualquiera de los artículos que encontremos sobre la Clínica en cualquier red social.

Pero, por encima de todo, está la "sensibilidad" de Lee a la hora de amplificar las opiniones generadas por los pacientes de la clínica.

Este es el caso del popular vídeo de Marlow y Fran Cowan, una pareja de octogenarios que fueron filmados mientras tocaban el piano en uno de los edificios de la Clínica Mayo, por otra paciente.

La hija de esta paciente encontró el vídeo tan divertido, que decidió subirlo por su cuenta a YouTube, donde obtuvo poco más de 1.000 visionados en seis meses. Fue entonces cuando Lee pidió autorización para utilizar el vídeo dentro de los canales de la clínica Mayo. Dicho y hecho: lo colgó en el blog, en la página de Facebook, y escribió en Twitter sobre él.

El vídeo se convirtió en poco tiempo en un fenómeno viral del que todo el mundo hablaba, siendo visto casi 4 millones de veces, y mencionado en numerosos medios online y programas de televisión, incluyendo el famoso late night de Jay Leno.

Y cuando se le pregunta sobre qué consejos daría a otra organización a la hora de "introducirse" en el mundo del Social Media, su respuesta es muy clara:

*"No es algo que se pueda hacer de la noche al día. Empieza escuchando, y utiliza herramientas gratuitas o de muy bajo coste. Si mantienes tus costes bajo control, tendrás el tiempo suficiente para poder generar resultados".*

No en vano, cuando es invitado a algún congreso a hablar de su experiencia, suele empezar con la siguiente frase:

*"The most important word in Web 2.0 is FREE". (aunque yo tengo mi propia versión: "The most important word in Web 2.0 is FUN")*

# "Marcas contra las cuerdas". Grandes errores del marketing en redes sociales

Como estamos viendo a lo largo de estas páginas, los medios de comunicación sociales son un terreno de grandes posibilidades que pueden fácilmente convertirse en arenas movedizas para aquellos que no conocen o respetan sus códigos.

Por ello, son abundantes los casos de compañías, marcas y personajes públicos que se han visto "contra las cuerdas" por transmitir un mensaje inapropiado, por una comunidad de consumidores o, simplemente, ciudadanos indignados ante las manipulaciones y abusos de confianza ante la típica campaña de marketing convencional.

Dado que nos encontramos ante una disciplina nueva (el social media marketing) estamos continuamente explorando nuevos territorios. Aquellos que fracasan o simplemente "meten la pata" pueden ser una gran enseñanza para el resto. De ahí que le dediquemos un capítulo a aquellos que se equivocaron: para no repetir sus errores.

## 1. El "Efecto Streisand"

Si hay algún acontecimiento que demostró a la opinión pública y sobre todo a los "capos mediáticos" que las cosas habían cambiado, ese es sin duda el "efecto Streisand", suceso con el que denominamos a ciertas meteduras de pata que continuamente cometen personas que no conocen las nuevas normas.

Aunque la historia ha sido contada numerosas veces, nunca está de más recordarla:

Kenneth Adelman (según cuenta la leyenda y Wikipedia) fotografiaba las casas de la costa de California a bordo de un parapente, y luego las colgaba en su página Web. Estamos hablando del año 2003.

Una de aquellas fotos era la de la casa era la de la popular cantante Barbra Streisand, una lujosa mansión junto a un acantilado, en la que se contemplaban varias infracciones a la ley de costas no visibles desde el suelo.

Barbra Streisand, cuando vio que la foto aparecía en la Web del fotógrafo fue expeditiva: puso una demanda de 50 millones de dólares alegando que su privacidad estaba siendo invadida.

Obviamente, ante semejante amenaza el fotógrafo retiró la foto. Si esto mismo hubiese pasado 5 años antes, la historia hubiese terminado aquí.

Sin embargo, en 2003 y en Estados Unidos, los medios sociales eran ya una realidad. La "gente común" disponía ya de sus propios canales de comunicación descentralizados y aunque Kenneth retiró la foto de su Web, ésta fue reproducida en miles de blogs. De hecho, si a día de hoy, 7 años después, buscamos en Google "casa de Barbra Streisand" encontraremos miles de entradas mostrando dicha foto.

En definitiva, lo único que logró con su acción fue dar popularidad a un hecho que de otra manera habría pasado inadvertido.

Desde entonces se conoce a este fenómeno (el que una de las partes intente ocultar una información mediante medidas legales, irritando a la comunidad la cual contribuye a difundirla utilizando los social media), como "Efecto Streisand".

Aunque parece que la lección está clara, este error ha sido cometido por muchas empresas y celebrities en los años sucesivos.

En "Groundswell" se describe perfectamente el "efecto Streisand" que se produjo en el popular agregador de noticias Digg en el 2007. Un Blogger logró descifrar la clave de encriptación de los dvd's comerciales (clave AAC3) que debía proteger la posibilidad de copia. Gracias a esta clave "09 F9 11 02 9D 74 E3 5B D8 41 56 C5 63 ", se podía burlar la protección que incluían de serie.

Esta noticia llegó a la portada de Digg, uno de los destinos favoritos de los internautas en busca de noticias. La "Motion Picture Asociation" envió un requerimiento legal a Digg en el que se le conminaba a retirar dicha noticia de su site. Digg cedió a las presiones y retiró dicha noticia, pero la reacción de la comunidad no se hizo esperar: dicho número fue replicado en miles de webs, foros, listas de correos... En solo un mes, según cuenta la Wikipedia, dicho número fue replicado en "más de 280.000 páginas Web, impreso en camisetas, en tatuajes, y hasta en forma de canción en YouTube", multiplicando por mil la difusión que esta noticia hubiese tenido sin la amenaza de la "Motion Pictures Asociation".

En España también hemos vivido algunos casos semejantes. Quizá el más paradigmático sea el del semanario satírico El Jueves, revista que tuvo una gran popularidad durante los años 80 pero que en 2007 había perdido buena parte de ella. Hasta que el 18 de julio de ese año publicaron una revista en cuya portada se veía una caricatura de los príncipes de Asturias manteniendo relaciones sexuales. Dicha portada pasó desapercibida para la mayor parte de los ciudadanos hasta que dos días después un juez ordenaba el secuestro de la revista (algo que no se veía en España desde los tiempos de la transición).

Cuando se supo que un juez había secuestrado una revista, la reacción de los medios fue inmediata. Ya sea por solidaridad con la revista, o por mera tarea informativa, la portada polémica fue expuesta en televisión y en todo medio online que se preciase. El resultado: una imagen que hubiera pasado sin mayor ruido fue vista y comentada por el 100% de los españoles.

Posteriormente el semanario "El Jueves" fue objeto de una nueva denuncia judicial que desembocó en otro "efecto Streisand". El cantante Ramocín denunció a la Revista por un vídeo que habían colgado de su canal en You Tube. Dicho canal acumulaba una denuncia anterior por parte de la Fox, así que cuando llegó la nueva queja los responsables de You Tube procedieron a cerrar el canal.

Esta medida, nuevamente, tuvo un inmenso eco en la prensa y medios de comunicación sociales, con el resultado de que un vídeo que solo hubieran visto los pocos centenares de suscriptores de dicho canal, fue finalmente visto por millones de personas.

## **2. Empleados hablando en nombre de la empresa: Los casos de Volvo y Google**

La Web 2.0 como estamos viendo puede traer infinitas ventajas a la organización que sabe usar las nuevas herramientas de manera inteligente, pero sería irresponsable negar los muchos riesgos que pueden surgir de un uso inapropiado.

Uno de ellos se produce cuando empleados de la organización usan de manera inapropiada los medios de comunicación sociales poniendo en peligro su imagen. Es difícil a veces distinguir cuándo un empleado habla en su nombre o en el de la compañía y esto puede crear malos entendidos entre los clientes.

Un buen ejemplo fue la acción racista de dos empleados de Volvo que, utilizando los ordenadores y la red de la empresa, incluyeron unos comentarios racistas en las biografías de dos jugadores de cricket pakistaníes.

La IP de Volvo fue localizada, y otros usuarios de la Wikipedia hicieron pública dicha información.

Aunque fue una acción aislada de dos empleados, el nombre de Volvo estaba asociado a este acto, hasta el punto de que se vieron obligados a lanzar un comunicado oficial en el que lamentaban la acción, y recordaban que tenían unas estrictas políticas al respecto.

El hecho de que mencionemos este caso en este libro es señal de que el nombre de Volvo aún sigue asociado, a su pesar, a la acción de unos empleados suyos.

Este tipo de actuaciones perversas puede producirse hasta en empresas tan supuestamente “modernas” como Google:

Usuarios de “OpenStreetMap” un proyecto de mapas “open source” de la India que compite con Google Maps denunciaron que se habían saboteado numerosos datos desde conexiones que empleaban IP’s de Google. Entre otras cosas, habían cambiado en los mapas la dirección real del tráfico en las calles de una sola dirección.

Un portavoz de Google tuvo que reconocer que efectivamente este sabotaje se había producido desde la infraestructura de Google, aunque por parte de “empleados externos” que ya no trabajaban para ellos.

Un caso similar se produjo en Kenia, donde los responsables de Mocality, un directorio de negocios locales ha denunciado juego sucio por parte de empleados de un proyecto similar lanzado por Google, los cuales han anunciado que investigarán el tema a fondo.

## **3. United Airlines: Los peligros de tratar mal a los clientes en la era 2.0**

Quizá uno de los casos más conocidos en cuanto a "meteduras de pata", o mala gestión de la comunidad le sucedió a la línea aérea United Airlines. Uno de sus pasajeros vio desde la ventanilla del avión como los encargados del equipaje trataban con gran descuido el equipaje que acababan de facturar, en particular su guitarra eléctrica, valorada en 3.500 dólares, que acabó hecha pedazos contra el suelo.

Como era de esperar, este pasajero reclamó a la compañía durante meses, aunque sin el menor resultado. En el mundo 1.0, esto habría quedado en una demanda y una repercusión pública mínima.

Sin embargo, resulta que dicho pasajero era Dave Carroll, un músico profesional que conocía bien los canales online; utilizaba MySpace, Facebook y su propio blog para mantener un contacto más directo con sus fans. Cuando se hartó de protestar, decidió contraatacar de una manera sumamente imaginativa: con un vídeo cómico donde denuncia la mala gestión de United Airlines.

El vídeo lleva más de 5 millones de visualizaciones, y el caso ha sido comentado en centenares de blogs y medios online. El resultado es que para muchísimos de nosotros, cuando nos preguntan por United Airlines, pensamos: “ah, los que rompieron las guitarras”.

Viendo este vídeo uno se da cuenta que el futuro de Dave Carroll como músico y cantante no es precisamente “brillante”, así que aprovechando este éxito inesperado decidió dar un giro a su carrera convirtiéndose en conferenciante, y en breve lanzará un libro titulado: “United Break Guitars. El poder de una voz en el mundo del social media” y una plataforma online donde clientes insatisfechos podrán denunciar el maltrato recibido por cualquier compañía.

## Caso práctico: trabajando con World of Warcraft

En los siguientes capítulos voy a profundizar en “casos prácticos de gestión de comunidades” que he vivido en primera persona.

El primero de ellos fue mi experiencia como jugador en World of Warcraft. Aunque evidentemente un pasatiempo no puede ser considerado un “caso de éxito” sino más bien algo “anecdótico” a mí me enseñó buena parte de lo que ahora se sabe sobre gestión de comunidades, y por eso me tomo la libertad de compartirlo con vosotros.

Empecé a plantearme la gestión de comunidades de una manera un tanto casual. En 2005 comencé a jugar con un videojuego llamado World of Warcraft.

Siempre me habían gustado los videojuegos, en especial aquellos multijugador (en los que juegas contra otras personas, ya sea en red o vía Internet). Pasé muy buenos ratos con el Half Life, donde debes combatir contra el resto de usuarios en diversos escenarios utilizando todo arma que ves escondida (desde barras de metal a metralletas). No me gustó tanto un juego llamado Counter Strike, donde los jugadores son divididos en dos equipos, terroristas y policías y deben enfrentarse en diferentes misiones. Mientras Half Life era un juego anárquico de "todos contra todos" donde el azar jugaba un papel determinante, en Counter Strike la base era la coordinación del equipo y el conocimiento de los escenarios. Era algo muy parecido al ejército, y lo abandoné rápidamente.

Pero World of Warcraft era muy distinto a todo lo habido anteriormente. Se trata de un mundo medieval y fantástico donde debes desempeñar una serie de misiones (eminentemente bélicas) gracias a las cuales tu personaje va ganando en fuerza y habilidad y consiguiendo mejores armas y equipamiento. Lo que me maravilló del juego fue la gran profundidad del mismo (tanto a nivel de guión como de escenarios) pero sobre todo que compartes esta aventura con otros "seres humanos" como tú.

Para poder progresar en el juego es necesaria la ayuda de otros jugadores, ya sean alianzas casuales para derrotar a algún enemigo, o la integración en un gremio con otros "hermanos".

Las vías de comunicación con el resto de jugadores son enormes: chats públicos, privados, correos... Una experiencia verdaderamente social que me sedujo. De hecho, muchos jugadores cuando no estaban "inmersos" en este mundo virtual, seguían en contacto con los compañeros a través de foros en Internet, montados en su mayoría por aficionados al mismo.

Al principio me sorprendió el enorme número de horas diarias que eran capaces de dedicarle. Y no se trataba del clásico estereotipo de adolescente introvertido que se pasa las horas encerrado en su cuarto (que efectivamente había unos cuantos), sino de estudiantes universitarios o personas con un trabajo normal y corriente, con sus parejas y su vida social, que arañaban horas de donde fuese para pasarlas en el juego. Algunos esperaban a que su mujer e hijos se durmiesen y jugaban casi toda la noche, pese a que al día siguiente tenían que ir a trabajar. También había un elevado número de mujeres, aunque al menos por entonces la mayoría seguía siendo masculina.

Nota: como comentaba, empecé a jugar a WoW en 2005, y es la experiencia que aquí describo pertenece a esa época. El juego ha evolucionado mucho desde

entonces y algunas de las características que comento aquí (como que el nivel máximo de tu jugador fuese 80) han cambiado.

Pronto descubrí algunas claves que me ayudaron a entender mejor la psicología de los jugadores y a medio plazo a convertirme en un genuino "dinamizador de comunidades".

Por un lado, un respeto tan profundo que rozaba lo ridículo por las "jerarquías". Cada personaje tenía un nivel, dependiendo del tiempo que hubiese pasado en el juego, y de las misiones o "quest" que hubiese completado. Este nivel iba desde el 1 para los nuevos jugadores hasta el 80, el máximo que podía obtenerse por entonces. Para mi asombro, sin que ninguna regla obligase a ello, los niveles más bajos eran completamente ignorados por los más altos, o incluso despreciados. A alguien de bajo nivel le estaba tácitamente prohibido incluso dirigir la palabra a un jugador más experimentado. Y los que llegaban al máximo nivel (personas que habían dedicado varias horas al día durante meses) eran tratados en el juego como estrellas de rock. Al llegar a una ciudad el resto de jugadores se acercaban respetuosos a contemplar su armadura o su espada.

Los jugadores estaban divididos en dos bandos, alianza y horda, que se enfrentaban continuamente durante el juego, y utilizaban los foros para provocarse, en muchos casos insultarse, y sobre todo presumir de supuestas victorias de un bando sobre otro.

Otro tema que me llamó la atención fue cómo los jugadores seguían fielmente las indicaciones del juego, completando todas las misiones en el mismo orden, por tediosas que fueran, sin apenas dejar lugar a la improvisación.

Esta actitud al principio me decepcionó. ¿No estamos hablando de un videojuego? ¿De algo que utilizamos para evadirnos de la "dura y aburrida realidad"? ¿Por qué replicar en el juego aquello que menos me gusta de la vida real (rutina y jerarquías)?

Fue entonces cuando, sin tener consciencia de que era así, decidí desarrollar una estrategia en social media. El objetivo: "cambiar el orden de las cosas", convertirme en un personaje célebre dentro del juego (sin tener que tirarme meses matando criaturas) e intentar que todo el mundo se lo pasase un poco mejor.

Mi objetivo por tanto sería:

- Convertirme el líder de mi servidor. (Los millones de usuarios de WoW no juegan simultáneamente en el mismo escenario, sino que los diversos jugadores se agrupan por "servidores", cada cual va adoptando unas características propias. En este caso era un servidor con mayoría de jugadores españoles y donde, por tanto, el castellano era el lenguaje "oficial" del mismo.) Ello pasaba (y ese era el tema más complicado) por saltarme la jerarquía propia del juego, por la que la experiencia de los jugadores es recompensada con incrementos de nivel.
- Modificar el "objetivo común" del mismo introduciendo un elemento de diversión y espontaneidad del que el juego carecía en esos instantes.
- Lograr una mayor influencia en los medios, que en ese momento eran los canales de comunicación propios del juego, y el foro que frecuentaban los "hardcore users" del servidor.

El primer paso sería crearme una identidad. Como comentaba, un personaje de un nivel bajo es prácticamente un paria, un apestado que no puede aspirar a relacionarse con nadie salvo con los de su nivel, así que decidí darme a conocer en el foro donde la mayor parte de jugadores de mi servidor intercambiaban sus experiencias cuando no estaban jugando (es decir, desde el instituto, la universidad o desde sus oficinas).

Pensé que la manera de darme a conocer sería con un discurso "radical" y "diferente". Mis primeros post en dicho foro, sin embargo, tuvieron un efecto contrario al deseado: lancé un ataque contra la forma de actuar del clan más popular del foro, y acusé de "prácticas coprófagas" a la otra facción del juego. (Yo era miembro de la "Alianza" así que mis iras se dirigían hacia la "Horda").

Resultado: fui baneado del foro durante dos semanas por "troll" y "flamer", con una advertencia de los administradores de que si persistí en mi actitud me expulsarían de por vida. Había cometido un error de principiante. Los "trolls" son el cáncer de todo foro y la mejor manera de luchar contra ellos es expulsándolos, y la forma tan agresiva con que me había comunicado había hecho que me confundieran con uno de ellos. No tendría una segunda oportunidad.

Aproveché esas dos semanas de "castigo" para conocer mejor los mecanismos del juego y los "códigos no escritos" de comunicación.

Lo fundamental era que, por muy radical que en el contenido fuese mi discurso, no podía ser identificado como uno de tantos "trolls" que por allí abundaban. Escribí un mail de disculpa a los administradores del foro por mi comportamiento, asegurándoles que no volvería a repetir ese tipo de mensajes, y que todo se debía a ser nuevo en el mismo. Ello sirvió para crear el primer vínculo con ellos.

Por otro lado, también observé una cierta dicotomía en la forma de identificarse entre los jugadores a la hora de comunicarse entre ellos: Cuando hablaban dentro del juego, lo hacían identificándose con el personaje que manejaban, con mensajes del tipo: "¿Podéis ayudarme a vencer a este monstruo?", "Busco grupo para hacer una quest" o "¿Alguien sabe dónde puedo conseguir ingredientes para fabricar una poción?"

Sin embargo, cuando conversaban en el foro del servidor (ajeno al juego, creado y gestionado por usuarios) lo hacían a título personal, y en el reflejaban sus inquietudes personales respecto al juego (cuota mensual demasiado alta, caída en los servidores, dificultad de algunas misiones, compatibilizar vida privada y "vida warcraft"...).

Decidí que mi personaje intervendría en ambos canales de la misma manera: como un personaje del juego fanático de su raza (los elfos) que hubiese tomado vida y que se presentaba como el Mesías de la Alianza y el que les llevaría a la victoria definida frente a la Horda.

Mi siguiente mensaje en el foro (una vez superado el "castigo"), con un lenguaje sumamente respetuoso, era un desafío a uno de los jugadores más conocidos del otro bando, Clepto, un nivel 80 conocido por su gran habilidad en el cuerpo a cuerpo.

Le reté a enfrentarse un determinado día a una determinada hora en un terreno neutral. El que ganase ese combate se convertiría en el campeón de World of Warcraft.

Clepto no contestó a mi mensaje, y como era de esperar ni siquiera se presentó al combate. Sin embargo, mi mensaje sí levantó cierto ruido. Nunca antes nadie se había



atrevido a desafiar la "jerarquía" de una manera tan pintoresca. Y aunque mi rival no se presentó al combate, sí lo hicieron muchos curiosos, algunos de los cuales me aclamaron al verme llegar.

Solté algunas frases "motivadoras", del estilo: "Esto demuestra que en la Horda no hay más que cobardes", o "He demostrado que soy un guerrero temido ante el cual los rivales tiemblan".

Tras aquello, el foro cobró una inusual actividad de jugadores que afirmaban que Clepto era un cobarde al no haber aceptado mi desafío, y empecé a ser conocido en todo el servidor.

La siguiente de mis medidas fue (dado que eran unos "cobardes que huían de mí") dar los nombres de los más conocidos jugadores de la "Horda", y ofrecer una recompensa a quién me demostrara con un "pantallazo" o "screenshot" que los había matado. Esto fue un estímulo para muchos jugadores que, cada vez que se cruzaban con alguno de ellos en el campo de batalla, me gritaban por el Chat "He matado a Daryus, mándame la recompensa".

De esta manera comencé a organizar eventos semanales en los que trataba de aportar un poco de originalidad al desarrollo del juego. Los montaba los sábados por la noche, cuando la afluencia de jugadores al servidor era máxima. Comenzaba a anunciarlo en el foro del servidor el mismo lunes, con un post que combinaba la épica con el sentido del humor, y en el que describía la proeza a realizar ese sábado: "entraremos en el pueblo bárbaro de Balyan y mataremos a todos sus habitantes". Se convertía con diferencia en el post más popular de la semana y además ayudaba a incrementar la popularidad del foro, por lo que sus administradores estaban encantados conmigo y "abrían la mano" cuando me saltaba alguna norma.

El tema de los administradores del foro merece mención aparte. Tuve ocasión de conversar con ellos sobre su dedicación al juego. Dedicaban 8 horas al día a jugar al WoW, y otras 8 (normalmente desde el trabajo) a moderar los foros. Y aunque este foro tenía unos ingresos por publicidad (imagino que no muy altos), estos iban íntegramente al creador del mismo. Los administradores colaboraban de manera altruista como una manera de estar más involucrados en el juego, y también por la reputación adicional que el ser administradores les generaba.

Si en un principio me percibieron como un troll más acabaron viéndome como un aliado que les ayudaba en sus fines (el suyo no era el único foro sobre WoW, de hecho existían foros oficiales creados por la propia Blizzard, y yo les ayudaba a convertirse en el más popular.)

(Nota: cuando años después volví a jugar al WoW vi que la comunidad había abandonado en buena medida los foros independientes y había optado por los "oficiales de Blizzard", cosa que me dio cierta tristeza).

Y los sábados, centenares de jugadores de ambos bandos se citaban en el punto que yo había indicado y se montaban batallas épicas.

Con el paso de las semanas, mi popularidad en el juego (o más bien la de mi personaje) superó con creces lo imaginado. Cuando llegaba a una ciudad, se corría la voz al instante y verdaderas multitudes salían a recibirme. Los más "devotos" hasta se ponían de rodillas a mi paso y me ofrecían todo tipo de regalos. Cuando viajaba por los peligrosos caminos, varios guardaespaldas me acompañaban para evitar que los esbirros de la Horda me asesinasen.

¿Por qué un personaje de un nivel bajo (un "low" como popularmente se llamaban) había logrado tal popularidad e influencia? Porque hacía las cosas más divertidas, ofrecía un nuevo aliciente, una manera diferente de hacer las cosas que no molestaba a nadie (todo aquel que no quería entrar en este "juego" podía fácilmente ignorarme) y que divertía a unos cuantos. Estaba aportando valor a la comunidad ayudando a la gente a sacar un mayor partido a su ocio.

Fue particularmente interesante el debate que se originó cuando unas navidades publiqué un post avisando de un complot por parte de la Horda por asesinar a un sacerdote que custodiaba una catedral en una de las ciudades de la alianza en plena nochevieja. (Un "NPC" o personaje no controlado por un jugador humano).

Evidentemente no existía ese plan, pero convoqué a "mis fieles" a hacernos fuertes en la catedral para defender al sacerdote del ataque de los bárbaros. Mi post derivó en una interesante conversación sobre si era preferible pasar la Nochevieja con la familia, yendo de fiesta con los amigos, o jugando en un mundo virtual defendiendo a un sacerdote. Para algunos, la Nochevieja no era sino un festivo más, y como el resto de festivos lo lógico era pasarlo con su entretenimiento favorito. Para otros, el fin de año era el último bastión de su "vida real" y debía ser defendido contra viento y marea.

El hecho es que el día de nochevieja efectivamente unos cuantos miembros de la Horda se presentaron en la catedral para asesinar al sacerdote, pero un grupo de valientes guerreros estaba allí para defenderlo... (por cierto, yo ni siquiera me presenté...)

Finalmente llegó un momento en que mis obligaciones familiares y profesionales, junto con un cierto desgaste debido a la responsabilidad asumida como "animador" del servidor, me hicieron tomar la decisión de abandonar el juego. Lo anuncié en un post al que muchos reaccionaron con tristeza, unos cuantos con alegría ("ya era hora de que te marchases, payaso"), y otros muchos con indiferencia.

Como despedida, invité a todos los personajes del juego, ya fueran aliados o de la Horda, a olvidar nuestra rivalidad y organizar un baile nudista en un terreno neutral, una enorme explanada en la frontera de ambos territorios. Se presentaron numerosos jugadores de ambos, fui el primero en despojarme de mi armadura y comenzar a bailar. El primero y el único. Ambos bandos se enzarzaron en una lucha sin cuartel que duró hasta bien entrada la madrugada.

La experiencia de aquellos meses, plagada de errores, meteduras de pata y muy buena voluntad, creo que fue la mejor escuela que pude tener para aprender a ser responsable de comunidad, y me reforzó en la idea de que el elemento clave que ha hecho que la Web 2.0 y su concepto colaborativo esté triunfando es la diversión.

Diversión en un sentido amplio: experimentación, ganas de aprender, buen humor, innovación abierta, romper reglas...

Había realizado sin planearlo una estrategia exitosa para lograr notoriedad dentro de una comunidad, saltándome las jerarquías establecidas, utilizando eficazmente los canales de comunicación de la comunidad, y sabiendo aunar los objetivos propios de muchos jugadores (pasar un buen rato ) en un objetivo compartido.

Ayudar a que la gente saque lo mejor de sí mismo utilizando las herramientas de la Web 2.0 era no solo una sana afición, sino que podía convertirse en una profesión y una forma de vida.

## Caso práctico: eBay

Mi etapa profesional en eBay de casi 4 años fue una de las más apasionantes en mi vida. Era un verdadero "fan" de la marca y compraba y vendía regularmente en el site. Mis votos, 100% positivos, fueron el mejor argumento de mi parte durante el proceso de selección frente a candidatos más jóvenes y mejor preparados, pero que afrontaban este trabajo como uno más. Yo supe transmitir durante ese proceso, y durante los años que trabajé allí, el privilegio y la enorme ilusión de formar parte de esa compañía.

Ese era (y pese a todo sigue siendo) el secreto de eBay: está formada por una comunidad de "fanáticos" con una fuerte vinculación emocional con la marca. Gente que ama eBay.

Esto es una ventaja inmensa para cualquier empresa (y probablemente el motivo por el que ni gigantes como Google o Amazon han podido desbancarla nunca en el mercado de las subastas), pero en determinadas ocasiones se podía convertir en una maldición.

Cuando sentimos un fuerte afecto o admiración por una persona, y ésta nos defrauda o se comporta injustamente con nosotros, es mucho más difícil ser objetivo que si dicha ofensa ha sido realizada por un simple desconocido. Una afrenta por su parte puede disparar nuestras hormonas y transformar en unos segundos el amor en odio y profunda decepción.

Algo parecido pasaba con eBay. Nuestros fans nos toleraban errores, meteduras de pata, decisiones inapropiadas, permanecían con nosotros "en la salud y en la enfermedad", pero cuando sentían que les defraudábamos, no se limitaban a largarse a la competencia como hacemos con cualquier otra empresa. Para ellos se trataba de una afrenta personal por parte de un ser querido, alguien a quien se lo habíamos dado todo, y su amor podía transformarse de la noche a la mañana en odio.

Durante mi primer año en eBay mi trabajo apenas tuvo relación con la comunidad. Me asignaron la tarea de optimizar la estructura de categorías de eBay. Estudiaba cuál era el número de subcategorías ideal que debía tener cada familia de productos para que el número de pujas fuese más elevado. Puede parecer un trabajo banal, pero suponía un trabajo bastante meticuloso, que bien realizado (como fue el caso) supuso una mejor experiencia para el usuario de eBay y un incremento en la cuenta de ingresos de la compañía.

En ese primer año tuve la oportunidad de visitar las oficinas de eBay en diversos países (en Berlín, Londres y San Francisco) para compartir experiencias con el resto de colegas (las oficinas de eBay eran verdaderas "mini ciudades", sumamente hospitalarias llenas de gente brillante). En esas oficinas pude ver por primera vez en "acción" a compañeros que realizaban un trabajo que a mí se me antojó apasionante: "community manager".

Aquel fue mi primer contacto con este puesto profesional: gente cuyo día a día consistía en identificar a los miembros más influyentes de la comunidad, conocerlos, charlar con ellos, entender sus inquietudes, y compartir con ellos las decisiones estratégicas de eBay. Esta figura tenía un enorme peso dentro de la compañía. Estaba presente en toda reunión en la que se tomaran decisiones relevantes y como hablaba "por boca de la comunidad" su opinión era tomada muy en serio.

Su trabajo, según me explicaron, era bastante más difícil de lo que podía parecer en un primer momento debido a esa vinculación especial de los usuarios con eBay que en determinados momentos transformaba el amor en odio y daba origen a tremendas tormentas. Su trato con los usuarios se realizaba a través de dos canales fundamentales: el primero, y quizá el menos importante por su difícil escalabilidad era el contacto "uno a uno". El segundo, y sin duda el más interesante, eran los foros de eBay.

A diferencia del caso de World of Warcraft, los foros oficiales de eBay eran el canal elegido por la comunidad para expresarse y sociabilizar. Era (y eso hacia el tema mucho más complicado) un canal "semianónimo". Uno podía acceder simplemente con tener una cuenta en eBay (y abrirse una cuenta en eBay era una tarea realmente sencilla). De hecho, los usuarios más activos utilizaban una cuenta distinta para expresarse en los foros sin "temor a represalias" y para conservar su anonimato.

La gestión de los foros consumía una cantidad importante de recursos debido principalmente al spam (usuarios, sobre todo desde China que utilizaban los foros de eBay para publicitar sus productos o sus webs), a la venta de artículos prohibidos en eBay (animales, por ejemplo) y a las luchas que se montaban entre un comprador y un vendedor cuando alguna de las partes se sentía engañada, y que en más de una ocasión terminaba con insultos, amenazas e incluso denuncias ante la policía).

El community manager estaba apoyado en su función por un elevado número de personas (usualmente empleados externos) que se dedicaban a borrar los post inapropiados. Sin embargo, por muy elevado que fuese su número, rara vez eran suficientes. En muchos casos su actuación incluso no hacía sino agravar el problema. Cuando retiraban el post de un usuario enfadado por utilizar un lenguaje inapropiado (fruto de su enorme vinculación emocional con la marca), este se sentía doblemente insultado y volvía a la carga una y otra vez.

En eBay España, la situación de los foros era bastante complicada. A diferencia de otros países, España contaba con una oficina pequeña, con una plantilla tan escasa y tanto trabajo por delante había que priorizar muy cuidadosamente las tareas a desarrollar, y la gestión de los foros no estaba entre ellas. A priori una persona del departamento de comunicación tenía que dedicarle unas pocas horas al día, pero lo intenso del día a día hacía que esa tarea fuese una de las primeras que se "despriorizaba".

Resultado: la famosa "teoría de las ventanas rotas"; de la misma manera, el foro había caído en manos de spammers, trolls y flamers de todo tipo. Ello contribuía a que los usuarios se encontraran un canal de comunicación en un estado lamentable, lo cual contribuía a que el tono de sus mensajes fuese más destructivo, y les diese la razón cuando se quejaban de que eBay no hacía nada por ayudarles.

De hecho, el foro se convirtió en una fuente constante de preocupaciones para eBay España. A raíz de una subida de las tarifas de publicación (el precio que costaba poner un artículo a la venta en eBay) se organizó en los foros una huelga de vendedores.

Aunque el seguimiento real de esta huelga fue prácticamente nulo, llamó la atención de los medios de comunicación que publicaron noticias al respecto, un tanto sensacionalistas, que echaron en parte por tierra el trabajo del equipo de comunicación de eBay España.

Los foros eran, por tanto, una fuente de preocupaciones más que una oportunidad de acercamiento a su comunidad y una herramienta de comunicación.

Cuando en eBay España se decidió crear la figura del "community manager", fui corriendo a solicitar ese puesto, con la suerte de que me dieron el ok.

La primera de mis tareas, y la más importante de cara al éxito de mi cometido por su simbolismo, era recuperar el control de los foros. La tarea no era fácil pues desde la oficina de España no contábamos con los recursos suficientes para contratar externos que nos ayudaran a limpiar los foros. Solo contaba con la ayuda de Eva Rodríguez Alfonso, destinada en la oficina de Berlín en el departamento de resolución de quejas, que dedicaría parte de su jornada a ayudarme en esta tarea.

Utilizando mi experiencia en WoW decidí crear un "personaje" que debía restablecer el orden en los foros, implacable pero con un fuerte componente cómico: le bauticé como "Cornelius", y no revelaría quién había detrás (hice esto también por prudencia, si Cornelius no era bien aceptado por la comunidad podría "matarlo" y crear uno nuevo en vez de que me despidieran directamente).

Cornelius no tuvo un comienzo fácil. El clima anti eBay de los foros se volvió contra él cuando entró en escena. Como único representante de la compañía allí tuvo un recibimiento lleno de reproches.

Sin embargo, en este caso yo tenía el control absoluto del canal, los foros: podía borrar cualquier mensaje o banear a cualquier usuario que infringiese las normas. No era una solución definitiva para librarme de los usuarios "tóxicos" (podían crear una nueva cuenta en cuestión de minutos), pero les obligaba a "empezar desde cero" (su nick era su única carta de presentación, así que volvían a ser desconocidos para el resto de miembros de la comunidad).

En estos primeros momentos, como un sheriff que llega por primera vez a un pueblo lleno de bandidos, necesitaba buscar aliados, gente que nos ayudase a Eva y a mí en nuestra difícil tarea.

¿Cuál sería el perfil ideal de estos "ayudantes"? Mi propia experiencia me obligaba a no desestimar a los miembros "conflictivos" del foro, pues podían ser reconducidos fácilmente. No debíamos desestimar candidatos por criticar a eBay en los foros (más que nada porque en buena parte tenían razón en sus quejas).

Las características ideales de estos candidatos que debían convertirse en nuestros aliados debían ser:

- Pasión por eBay (aunque esta pasión se transformase en odio a veces, era mejor para este trabajo que la indiferencia).
- Flexibilidad horaria (no era necesario dedicarle muchas horas al día, pero sí poder conectarse varias veces al día para controlar perfectamente lo que estaba pasando en el foro).
- Influencia en la comunidad (cuanto más respetadas fuesen las personas que elegía para ayudarme, mucho más fácil sería mi tarea).
- Motivación por ayudar a los demás: (el tipo de gente que cuando alguien plantea un problema en un foro, se vuelcan en intentar ayudarles).

En base a estas características preparé una lista previa de 15 posibles candidatos a los que escribí personalmente, identificándome como responsable de comunidad, y

compartiendo con ellos mi plan: convertir los foros en un lugar agradable y positivo donde la comunidad pueda intercambiar opiniones tranquilamente.

De ellos, solamente 8 aceptaron. Algunos simplemente preferían no involucrarse más en eBay. Uno de ellos pidió una gratificación económica por su colaboración, pero si una cosa tenía clara es que no podía haber compensación económica por esta labor. Si hay un pago de por medio, el colaborador se convierte en asalariado, y eso mata la pasión por un trabajo. Es como pagar a alguien por ser tu pareja. Esto tenía que ser cuestión "de amor". Llamamos a este grupo de colaboradores "club de sabios".

Evidentemente sí intentábamos compensar e incentivar a estos colaboradores, pero de otra manera mucho más efectiva (que veremos más adelante).

Nuestra primera misión era vencer a los spammers: en su inmensa mayoría eran de origen chino, que aprovechaban que era de noche en Europa para entrar en los foros y publicar cientos de mensajes promocionando sitios Web de venta de falsificaciones. Cada mañana el foro aparecía abarrotado de estos mensajes lo cual daba aún mayor sensación de dejadez. Nos juramentamos acabar con ellos, costase lo que costase.

Había miembros del "club de sabios" que solían visitar los foros por la noche. Cuando detectaban un nuevo spammer apuntaban su nombre y nos lo reenviaban por mail.

Eva, mi compañera en Berlín que entraba a trabajar a eso de las 7 de la mañana, lo primero que hacía era coger estos nombres, borrar todos sus post de la noche anterior, y banearles. De esa manera, cuando los usuarios empezaban a conectarse desde las oficinas veían el foro limpio.

Evidentemente los spammers no desistían, pero crearse una cuenta nueva cada día y publicar más de cien mensajes en el foro era un trabajo que les llevaba horas, un trabajo que nosotros echábamos por tierra a la mañana siguiente en cuestión de minutos. Y si el ataque era en horario de día éramos todavía más rápidos. Según empezaban a actuar alguien nos avisaba y lo eliminábamos inmediatamente. Mantuvimos ese pulso diario durante semanas, y aunque nunca llegamos a librarnos de los spammers, hubo un momento en el que, a la vista de nuestra eficacia, optaron por dejarnos y marcharse a otros foros menos vigilados...

No es que los chinos fuesen ni mucho menos los únicos spammers, había también muchos españoles, pero no tenían la décima parte de la perseverancia y la dedicación de los orientales, y era sumamente sencillo deshacerse de ellos.

El segundo de los "grupos de riesgo" era el que definíamos como los "históricos": Se trataba de gente que ante el menor problema con un comprador o un vendedor inundaba los foros con mensajes del tipo "eBay ladrones, nos quitan el dinero", "sinvergüenzas, dónde están mis 3 euros", dejando mensajes en absolutamente todos los hilos, tuviesen o no que ver con su tema. En especial, eran numerosos los mensajes de vendedores quejándose continuamente de las tarifas "abusivas" de PayPal.

No podíamos lógicamente impedir que en los foros se expresasen quejas respecto eBay o respecto a otros usuarios, pero sí pusimos dos reglas: no debía existir palabras ofensivas en el mensaje, y cada uno debía estar en su hilo correspondiente. Creamos un hilo de quejas sobre eBay, otro sobre PayPal, otro sobre otros usuarios, y tratábamos de dar respuesta a lo que nos planteaban, que en muchos casos no eran más que malentendidos, pero no permitíamos en absoluto que esos mensajes

inundases otros hilos. Algunos usuarios se quejaban: "Todo el mundo tiene que saber que el vendedor x es un ladrón y cobra demasiado por los gastos de envío", pero fuimos inflexibles llegando incluso a banear a usuarios por incumplir las normas.

El tercero de los grupos problemáticos era el que llamábamos "los pandilleros": usuarios con rencillas entre ellos (normalmente agrupados en pandillas), y que se intercambiaban todo tipo de lindezas en el foro. En varias ocasiones, los insultos allí vertidos habían terminado con denuncia en comisaría. Con ellos llegamos a un acuerdo similar. Podían seguir con su guerra pero en un hilo específico, sin invadir el de los demás, y no debían excederse en sus insultos. En el primero de los puntos fueron impecables, y dejaron de inundar el foro; en el segundo, el de insultar al resto, no tanto, y más de una vez tuvimos que borrar el hilo y banear una temporada a sus integrantes.

El proceso no fue fácil ni exento de resistencias de todo tipo, pero tener el control del canal es un elemento decisivo. Por ejemplo, meses después volvió a haber un "conato" de huelga de los vendedores en el foro de eBay. Dado que la organización de la huelga era un tema que contravenía las normas del foro, borramos inmediatamente todos los mensajes al respecto.

Algunos nos escribieron indignados diciendo que no era justo lo que hacíamos. La respuesta era sencilla: tenían pleno derecho a organizar huelgas o protestas, pero no en los foros de eBay, y les sugerí algunas herramientas de software para crear foros fácilmente. Fracasaron, pues no existía conversación fuera de nuestros foros.

Pero la limpieza de foros era solo el primer paso para nuestro objetivo, que era el de fomentar una discusión abierta y enriquecedora sobre cómo comprar y vender en eBay, y para ello necesitábamos, una vez "limpiada la maleza", ofrecer valor.

Obtuve por parte del servicio de atención al cliente el informe de todas las consultas que recibían a lo largo de un mes, analicé a fondo dichas preguntas, y realmente el 95% de ellas se referían siempre a los mismos 5 o 6 temas, de manera recurrente.

Si éramos capaces de solucionarlos de raíz, evitaríamos el tener que responder las mismas preguntas una y otra vez.

Para mi asombro, el responsable de atención al cliente a nivel europeo no prestó demasiado interés a mi informe, y a mi recomendación de mejora de estos puntos para ahorrar molestias a los usuarios y dinero a la empresa. Me respondió con evasivas, con frase como "ya tenemos un proyecto en marcha para mejorar esos temas" sin saber concretarme en qué consistía. De hecho, me dio la impresión de que era plenamente consciente del problema, pero prefería tener un ejército de cientos de personas a su cargo atendiendo a usuarios molestos que unos pocos atendiendo a clientes satisfechos. Cuestión de ego, imagino. Fue una de las pocas personas en eBay que me decepcionó.

Así que decidí afrontar la guerra por mi cuenta. Dado que teníamos identificados los problemas (cómo pagar a eBay, cómo usar determinadas herramientas, cómo eliminar votos negativos, gastos de envío...), con la ayuda del comité de sabios identificamos dentro del foro usuarios expertos en esa materia que solían informar a otros compradores y vendedores, y con su ayuda redactamos una serie de "preguntas más frecuentes" con sus respuestas, lógicamente, que colgamos en lugar visible. Así mismo, creamos foros temáticos sobre cada uno de estos temas en el foro, y estos expertos se comprometieron a entrar al menos una vez al día para responder a las

preguntas. Algunos incluso preparaban vídeos sobre cómo utilizar las herramientas, u ofrecían asesoramiento gratuito vía Skype...

La verdad es que durante aquellos meses los foros se convirtieron en un lugar sumamente agradable, lleno de buen humor, compañerismo y colaboración, y todo gracias a aquellos usuarios que se habían implicado desinteresadamente en hacer que aquello funcionase.

¿Cómo motivar a los colaboradores?

En un caso como este, donde no disponíamos de demasiados recursos, la colaboración de los usuarios de una manera comprometida y continuada en el tiempo era un elemento esencial. La clave era el cómo motivarles.

Como hemos dicho, no podíamos permitirnos un pago económico, pero tampoco esa era la solución apropiada (No hay más que ver a tantas personas en su trabajo diario). De hecho, los responsables de Recursos Humanos dicen que un aumento de sueldo solo aumenta nuestra motivación unas pocas semanas, volviendo enseguida al grado anterior. También son llamativos los estudios que demuestran que una persona a la que han subido el sueldo un 3%, mientras que a sus compañeros solo un 2,5%, es más feliz que una a la que se lo han subido un 4% pero a sus compañeros un 4,5%. Todo es una cuestión de status, de diferenciarse de los demás, y es eso lo que aprovechamos.

Creamos un estatus especial para nuestros colaboradores, el llamado "comité de sabios". Intentamos darles ciertos privilegios de administrador, o que al menos se identificasen como una manera especial al escribir en los foros pero no logramos que eBay nos aprobase esta medida, apoyada en sólidos argumentos (podía producir confusión y que se les confundiese con personal de eBay). Aquello nos hubiera ayudado sobremanera, y de hecho todo foro que se precie premia la participación de sus usuarios dándoles distintivos especiales.

Los incentivos que les ofrecimos fueron:

- Presentación en los foros como "expertos autorizados". Aunque recibieron algunas críticas, la mayoría de usuarios les felicitaron, y ello supuso una reafirmación en su decisión de ayudarnos.
- Regalos en forma de merchandising. Asaltábamos de tanto en tanto el armario de la oficina donde se guardaba el merchandising (nada de valor: camisetas eBay, bolígrafos, llaveros) y les enviábamos un regalito por mensajero. A cambio les pedíamos que nos mandasen algún dulce típico de su tierra, que repartíamos entre los compañeros de oficina. Ello ayudaba a que la gente de la oficina conociese un poco mejor a la comunidad para los que trabajaban.
- Visitarles en persona en sus ciudades. Una excelente idea por parte del departamento de comunicación, dirigido por Celia Morales fue organizar encuentros conjuntos entre periodistas locales y estos miembros de la comunidad. Viajamos a Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, La Coruña... donde conocíamos en persona a nuestros sabios, hablábamos con periodistas locales (lo cual acentuaba el carácter de "comunidad" de eBay ante los medios), y luego íbamos todos juntos a comer a un buen restaurante. Fue una de las medidas que mejor funcionó, pues lográbamos a la vez cobertura en los medios, con el enfoque exacto que queríamos (testimonios de primera mano de gente que vivía o ganaba un dinero extra de eBay), y nos ayudaba a estrechar los lazos con los "expertos".



- Bonificaciones en las tarifas de eBay. Para contentar a los clientes con los que se había cometido un error, o simplemente se quejaban más fuerte que otros, eBay creó unos "bonos" canjeables por descuentos de 50 euros en las comisiones que tenían que pagar a eBay. Logramos (no sin gran dificultad) algunos de estos bonos para nuestros "sabios". Dado que eran gente con gran actividad vendedora, agradecían de veras este detalle (y lo valoraban infinitamente más que un billete de 50 euros).

Gracias a todas estas medidas transformamos un "territorio altamente hostil" en una zona amiga en la que daba gusto pasar las horas, y me hacía sentirme culpable porque encima cobraba por ello. De hecho, se produjo algo inimaginable un año antes: que María Calvo (la country manager de eBay España) pasase una tarde conversando con los usuarios libremente en el foro y de manera constructiva. De hecho, obligamos al resto de directivos a hacer lo mismo, y aunque la comunidad lo agradeció, los que verdaderamente salieron enriquecidos de esta experiencia fueron ellos. Trabajaban muchas horas al día en aras de un cliente al que conocían a través de cientos de estadísticas y variables, pero no en persona.

Nuestro trabajo tuvo un gran reconocimiento interno y sirvió como modelo a otros países sobre cómo involucrar a la comunidad en la gestión diaria de los foros.

## **Caso práctico. Actibva: comunidad financiera impulsada por el BBVA**

Algo que nunca hubiese esperado es que desde el grupo BBVA me llamasen para preguntarme cómo veía la posibilidad de aglutinar una comunidad alrededor de su marca. En una reunión con los responsables del departamento de innovación les dí mis opiniones al respecto. BBVA era una marca con 150 años de historia, y cuyo valor estaba en la confianza que inspiraba a sus clientes. Confianza para asignarles la custodia de buena parte de sus rentas, y para recurrir a ellos cuando necesitaban liquidez para adquirir un coche o una casa.

Es una empresa de 47 millones clientes con más de 100.000 empleados en todo el mundo.

Pero estos atributos de éxito empresarial y confianza por parte de sus clientes no necesariamente son los que lo hacen atractivo para una comunidad. La banca puede ser un negocio apasionante, pero no divertido. La relación de un cliente con su institución bancaria no se basa en ilusión, emoción o empatía, y los bancos que tratan de presentarse así por lo general se equivocan.

Seguridad, confianza y rentabilidad es lo que demandan los clientes de una institución financiera.

Por otro lado, probablemente el sector bancario en España sea una de las industrias con un contacto más directo con sus clientes gracias a su elevadísimo número de sucursales. La razón fundamental por la que tenemos nuestra cuenta en un banco y no en otro es la cercanía de la sucursal y lo amables que sean con nosotros sus empleados.

Mi sugerencia en aquella reunión fue acercarse a comunidades ya existentes. Se debía buscar qué comunidades existían ya relacionadas con el ámbito financiero, y acercarse a ellas de una manera constructiva: comunidades de inversores, de emprendedores, de ahorradores, de estudiantes...

Salí de la reunión con la impresión de que no era aquello lo que querían escuchar. No fue así. Días después me llamaron desde el departamento de RRHH del BBVA para invitarme a integrarme en su plantilla como responsable de comunidad. Pese a que muchos me advirtieron que no encajaría en una estructura tan rígida como la de un banco, me atraía el desafío de integrarme en una de las mayores instituciones financieras del mundo, así que acepté dicha oferta.

Como es fácil de imaginar, la labor de un responsable de comunidades en una institución de este calibre es muy diferente a la que tenía en eBay.

BBVA es una empresa que tiene clientes, lo cual implica una estrategia muy distinta. El cliente no suele tener vínculos emocionales con nosotros. Se basa en criterios mucho más objetivos, como el servicio, la calidad o el precio.

Si nuestra Web falla, aunque sea una décima parte de lo que lo hace Twitter y nuestros clientes no pudiesen consultar sus cuentas, en vez de quejarse lo más seguro es que al día siguiente se llevasen todo su dinero a un banco de la competencia.

Ofrecerles el mejor servicio y saber responderles lo más rápido posible cuando tienen alguna incidencia es la mejor estrategia para toda empresa con "clientes".

Sin embargo, esto no implica que podamos acercarnos a determinadas comunidades de una manera innovadora, más aun para una institución financiera.

En estos años he tenido la oportunidad de participar en un momento histórico: cómo uno de los diez mayores bancos del mundo se adapta a un nuevo entorno, el de los medios sociales, con sus aciertos, sus errores, pero con un saldo neto tremendamente positivo (a tenor de lo que afirma nuestra propia competencia).

De las decenas de proyectos desarrollados en este área me centraré en uno, el portal financiero Actibva ([www.actibva.com](http://www.actibva.com)), no por ser ni mucho menos el más importante pero sí probablemente el que conozco mejor. Actibva ha sido uno de los proyectos más difíciles pero que más satisfacciones me han dado

La idea: crear un "lugar de encuentro" en Internet para personas interesadas en las finanzas personales, a las que ofrecerles herramientas de gestión de finanzas, noticias relacionadas, contenidos propios, opiniones de expertos...

El mercado de la información financiera en Internet se encontraba estancado desde hacía años, y en manos de unos pocos players con larga trayectoria y con una audiencia fiel.

Aun así, fuimos capaces de encontrar una vía de crecimiento utilizando los social media como una vía para comunicarnos directamente con nuestros lectores. Innovamos en contenidos y en tecnología, como veremos más adelante.

Nuestra intención: ofrecer a cualquier persona interesada en la gestión de sus finanzas personales (fuese cliente del BBVA o no) una plataforma donde relacionarse de una manera diferente.

Partiendo de esta premisa, definimos una serie de contenidos de interés para este perfil.

- Recopilación de los titulares de prensa económica de las principales cabeceras.
- Los post más interesantes de blogs especializados, seleccionados y valorados por la propia comunidad.
- Contenidos propios sobre temas de gestión de finanzas personales.
- Contenidos elaborados por diversos departamentos del BBVA, como su servicio de estudios.
- Herramientas de gestión de finanzas personales.
- Foros donde intercambiar opiniones.
- Información de los mercados en tiempo real.
- Guías prácticas.

El siguiente paso fue definir "el canal", la plataforma sobre la que ofreceríamos los contenidos y permitiríamos que nuestra comunidad se relacionase.

Esta elección no fue en absoluto algo trivial, y en vez de optar por un desarrollo propio, como es lo habitual en empresas de esta dimensión y sector, decidimos elegir

una solución "open source" que de manera libre y gratuita estaba a disposición de todo el que la necesitase: Menéame.

Hablaremos en profundidad de Menéame en el capítulo final de este libro, pero fue un hecho con pocos precedentes en esas fechas (2008), y de las pocas decisiones de las que no me he arrepentido :-)

Actibva se lanzó sin gastar un solo euro en promoción (y así ha seguido siendo en los cuatro años que tiene de existencia, salvo una pequeña experiencia de dos semanas de duración como experimento), y todo el crecimiento que ha tenido desde entonces ha sido exclusivamente orgánico, a través del boca a boca de nuestros lectores o vínculos en otros blogs que encontraban interesante nuestro contenido.

Actibva es a día de hoy un proyecto plenamente vivo precisamente por nuestra apuesta por los medios sociales. Crecer en el mercado de la información financiera en Internet de una manera "convencional" era extremadamente complicado por la enorme fortaleza de los rivales. Sin embargo, a través de Facebook o Twitter encontramos a un público distinto, más dado a un tipo de información fresca e inmediata. De hecho, fuimos absolutamente pioneros desarrollando un servicio de información sobre mercados en tiempo real a través de Twitter. También apostamos por las tecnologías móviles desarrollando aplicaciones específicas de Actibva para iPhone, iPad y Blackberry, y ha aportado su granito de arena para situar al BBVA como uno de los bancos más innovadores del mundo.

# Caso Práctico: Menéame

## 1. ¿Qué es Menéame?

Si eres Blogger o periodista, si has trabajado en alguna empresa o medio de comunicación en castellano, si te interesa el mundo de la publicidad online o tu sueldo depende del número de personas que visitan una de tus páginas, entonces conoces Menéame ( [www.meneame.com](http://www.meneame.com) ).

Menéame es el lugar donde cerca de trecientos mil usuarios acuden a diario para informarse de los temas de actualidad. Sin embargo, Menéame no cuenta con periodistas que elaboren contenidos propios, se trata sencillamente de un recopilatorio de links de diversos blogs y medios online. No aporta (aparentemente) valor alguno, pues las noticias son directamente recogidas de los medios originales (de hecho, salvo un pequeño resumen, para leer la noticia completa uno debe acudir al medio original).

¿Qué hace entonces que sea una de las webs más populares en castellano y que la prensa online más "respetable" modifique la forma de titular sus noticias de cara a hacerlos más "menéame oriented"?

El motivo que convierte a Menéame en un sitio tan particular e influyente es su "comunidad". Uno no acude allí a leer la actualidad diaria ni los post de nuestros blogs favoritos. Uno visita Menéame para leer las noticias que una comunidad de personas afines a nosotros han seleccionado y votado para nosotros. Los usuarios son quienes proponen las noticias y son los miembros de la misma quienes a modo de "curators" filtran cuales de esas noticias llegan a portada. Y llegar a portada de Menéame suele ser un hecho extraordinario que he tenido la ocasión de protagonizar en algunas ocasiones.

Si eres el autor de un blog en el que alguno de sus artículos llega a portada de Menéame recibirás en unas horas 100 veces más visitas que en toda la historia del mismo. Probablemente el servidor que tiene contratado se sature y deje de funcionar (el llamado "efecto Menéame). Y si eres un periodista profesional que escribe para un gran medio su responsable vendrá a felicitarte pues tu artículo habrá sido el más leído del día.

Es la comunidad como decimos, a diferencia de los editores de los medios de comunicación, quien decide qué es interesante. Y más aún: debaten al respecto del artículo e incluso votan positiva o negativamente el resto de comentarios de otros lectores. A veces las discusiones son enriquecedoras, en otras se crean debates interminables que no llevan a ninguna parte o, en determinadas ocasiones, se entra en el insulto personal y la descalificación.

Pero hay un detalle muy interesante: no solo el autor del artículo se ha visto recompensado. La persona que leyó dicho artículo y pensó "esto puede interesar a la gente de Menéame" también ha sido recompensada porque el artículo haya llegado a portada (con un incremento en su "karma", un indicador que jerarquiza a los miembros de la comunidad y les confiere privilegios especiales).

También la gente que ha dejado comentarios al mismo que otros han considerado enriquecedores han tenido esa recompensa en su karma, y el caso contrario para quienes han compartido enlaces no interesantes o comentarios que no aportan.

El principal logro de Menéame no es su originalidad, ni ser los primeros en lanzar una idea al mercado (de hecho su creador Ricardo Galli reconoció desde el primer momento que quería hacer un "Digg" en español), ni la genialidad de su código (aunque tiene algunas características que le hacen especial como veremos más adelante). El gran mérito de Ricardo Galli y Benjamí Villoslada, fundadores, ha sido convertirlo en el "medio" de una comunidad increíblemente activa para los que mantener el sitio con noticias interesantes, debates constructivos y libre de spam es un objetivo muy importante. Pocas comunidades podemos encontrar en nuestro país tan ricas y complejas como esta.

## **2. Influencia en el “periodismo profesional”**

Menéame tiene una influencia clara sobre el periodismo actual, hasta para los que jamás han oído hablar del mismo. Ver a periodistas reputados compartir el link a sus artículos por Twitter y Facebook junto al mensaje "menéame (si quieres)" o a otros buscando temáticas populares en blogs poco conocidos para tratarlos en sus medios (el conocido "efecto llamada" de Menéame) es una señal del peso de dicha comunidad.

Puede ser un interesante debate si esta influencia es buena o mala. De hecho, dos de las portadas que conseguí en Menéame (cuando desde un blog "madridista" y bajo seudónimo demostré, con pruebas inventadas, que el Naranjito había sido diseñado por Francisco Franco, o que Chuck Norris había escrito en sus memorias que era seguidor del Real Madrid) eran evidentemente falsas, y con un mínimo de investigación se evidenciaba el bulo, cosa que ningún usuario hizo.

Su influencia también es visible en el incremento del número de artículos sobre temas que tradicionalmente interesan a los lectores de Menéame (los abusos de la SGAE, la información sobre el 15M y el movimiento de los "indignados", o la maldad intrínseca del software propietario).

Sin embargo, como lector estoy convencido que la influencia de Menéame en los medios ha sido enormemente positiva. Por un lado permitiéndonos conocer voces y opiniones minoritarias y por otro ofreciendo una alternativa a la manera de priorizar la información que tienen los grandes medios, sesgada a intereses políticos ni siquiera disimulados.

A este respecto he pedido opinión a varios periodistas profesionales, y sus opiniones han sido las siguientes:

### **1- ¿Influye Menéame en la prensa online en España?**

A la pregunta de si Menéame influye sobre la prensa online Oscar Espiritusanto, uno de los fundadores de PeriodismoCiudadano.com me comentó al respecto:

*“Sin duda los medios y los periodistas están atentos a Menéame y a los temas que pueden ser más populares, no en vano son los que los propios usuarios eligen y es un buen termómetro de lo que un grupo de individuos, más o menos representativos del tejido social, ven importante.”*

Juan Luis Sánchez, cofundador de Periodismo Humano, colaborador de la Cadena Ser y subdirector de eldiario.es contestó:

*Absolutamente. En primer lugar, muchas redacciones echan un ojo frecuentemente a Menéame con dos objetivos: uno, buscar temas curiosos o potentes con los que nutrir su programación (en el caso de la radio y la TV, por ejemplo); otro, saber qué está funcionando en redes y ponerse inmediatamente a informar sobre ese asunto para pillar algo de audiencia en el río revuelto.*

*Por otro lado, es cada vez más evidente que los titulares están condicionados no solo por lo que funciona en Menéame sino por lo que funciona en las redes sociales. Suelen ser frases con sentido completo, por ejemplo.*

Tom C. Avendaño, colaborador de El País (donde escribe el excelente blog "Tuitología"), Cadena Ser y CNN + nos contestó lo siguiente:

*Hay que entender los parámetros que emplea Menéame, que son los mismos que emplea una portada de cualquier diario online: funcionan los titulares "llamada", que más que informar atraen al lector con una nota de color o una declaración especialmente llamativa; los temas que se ciñen a la actualidad más candente (la undécima noticia de la reforma laboral o el debate electoral será siempre menos llamativa que la primera, o única, sobre un tema más efímero), especial atención a los contenidos más superficiales (bien es sabido que reciben más visitas los temas más livianos, como la tecnología, el entretenimiento y la cultura popular)...*

*Si nosotros, los periodistas, nos esforzamos en marcar agenda dentro de lo posible, en dar noticias propias y exclusivas, mantendremos la reputación que hemos tenido hasta ahora. He dicho antes que Menéame obedece a los criterios intrínsecos de Internet. Por ese mismo motivo puedo decir que Menéame patentiza los retos a los que nos enfrentamos los periodistas.*

Respecto a si esta influencia es positiva o negativa, las respuestas fueron las siguientes:

Tom C. Avendaño:

*Esta es una buena pregunta. ¿Hemos mermado la información de nuestros titulares? ¿Hemos reorientado nuestros radares en busca de temas más apetecibles para el público actual que hace cinco años no daríamos? Yo creo que sí. ¿Es eso algo malo? También en los años ochenta, supuesta era dorada del periodismo español, estructurábamos la información de una manera diferente a los setenta y a los noventa (teniendo en cuenta que en los setenta no había democracia y que en los noventa ésta empezaba a mostrar su primeras flaquezas con casos de corrupción). No olvidemos que no estamos escribiendo desde lo alto del monte Sinaí: somos personas que estamos comunicándonos con personas. Si el público se expresa entre sí de una manera distinta a la que hace cinco años, ¿quién somos nosotros para seguir con nuestra canción de siempre? Nuestra obligación es dirigirnos a la población. Si Menéame escoge las noticias que más conectan con el público, ¿es eso un motivo para alienarnos a nosotros mismos? Evidentemente no.*

Oscar Espiritusanto:

*En principio debería ser positiva, siempre es mejor que numerosos individuos elijan la portada de un medio a que la elija una sola persona o un grupo reducido. Que la jerarquización de la portada sea más democrática*

*beneficia notablemente a la diversidad de contenidos, especialmente, teniendo en cuenta que esa jerarquización se hace por contenido y no tanto por continente.*

*Por otro lado, es cierto que los usuarios que más utilizan la herramienta (> Karma, heavy users) son los que tienen más posibilidades de posicionar las noticias en portada y tienen más privilegios en el medio.*

*Mi conclusión es que realmente es positivo, que la jerarquización de portada la hagan los usuarios. Si en un futuro son más los usuarios que pueden y quieren ejercer ese poder de "jerarquización" de la información mejor aún, será más democrático y nos mostrará una diversidad mayor de contenidos.*

Juan Luis Sánchez:

*Menéame tiene sus defectos, pero creo que su influencia en general es positiva. Periodismo Humano tiene una tasa de portadas de Menéame muy alta con asuntos que tienen que ver con la Cooperación, los Derechos Humanos o la Economía Social, con lo que se rompe el tópico de que Menéame es solo una comunidad de frikis y trolls sin intereses sociales. Eso no es verdad.*

*Por otro lado, Menéame, como otras redes sociales, obliga a los medios a hablar de determinados temas que quizá habrían rechazado previamente. Las redes sociales son capaces de llevar un asunto publicado en un medio pequeño como Periodismo Humano al nivel de noticia del día en los grandes medios tradicionales.*

*También hay una parte negativa, claro: si te obsesionas con titular para Menéame, acabas exagerando y eso no es periodismo; y si por contar una noticia el primero y llevarte tú el "efecto menéame" estás contándolo mal, pues eso tampoco es periodismo. Pero ese tipo de cosas no es culpa de Menéame sino de la ansiedad absurda por el tráfico.*

**¿Crees que hay periodistas que plantean sus artículos con el objetivo de llegar intentar llegar a portada de Menéame?**

Juan Luis Sánchez:

*Sí*

Oscar Espiritusanto:

*Ser portada de Menéame genera tráfico a las piezas informativas. Lo bueno que tiene es que lo genera tanto a un gran medio, un blog, un medio ciudadano o una información en cualquier otro lugar en la red, en este aspecto es bastante democrático.*

*El tráfico a día de hoy es importante para los medios y a nivel personal-profesional, por lo tanto, seguro que hay periodistas y medios que enfocan sus artículos para ser portada de Menéame, igual que los hay que realizan titulares ilegibles porque escriben, (o eso creen), para Google para así posicionarse mejor en buscadores. En ambos casos me parece un error grave.*

Tom C. Avendaño:



*Llegar a la portada de Menéame puede no ser una prioridad en la mentes de los redactores, pero las visitas son de cada vez mayor relevancia. Pero no olvidemos que Menéame no copia y pega o reescribe el contenido de los artículos, sino que enlaza a la fuente original. Estar en el agregador puede ser fácilmente traducible en tráfico adicional para la noticia. Así que cuando un redactor piensa en la popularidad de su artículo, está pensando en cierta medida inconsciente en estar en Menéame.*

Mi personal opinión al respecto es que el hecho de que sea la comunidad quien filtra las noticias y debata en torno a ellas es, con sus defectos, una opción preferible a la de los tertulianos habituales que debaten sobre cualquier tema con la misma ignorancia y los mismos intereses que defender, y es a esta comunidad a la que vamos a intentar comprender un poco mejor. Menéame puede sustituir en buena parte a los medios generalistas y darnos a conocer fuentes que de otro modo jamás conoceríamos, aunque nunca podrá sustituir a medios especializados.

### **3. Historia**

Menéame ha sido un proyecto eminentemente personal impulsado por sus dos fundadores Ricardo Galli y Benjamín Villoslada (en el momento de escribir estas líneas se cumple su sexto aniversario). Sobre sus hombros ha recaído el desarrollo del sitio "Menéame", su mantenimiento y evolución y su financiación. Ricardo Galli era por entonces (y sigue siendo) profesor de informática en la Universidad de Baleares y una persona enormemente respetada en determinados círculos de programadores y activistas.

Su objetivo era lanzar un "Digg" en español pero construido bajo una licencia libre que permitiese que fuese modificado o utilizado por cualquier otro.

El porqué, lo cuenta mejor que nadie en su blog (más bien en su "antiguo blog") Copio y pego literalmente algunos fragmentos del mismo, con algunos comentarios míos entre paréntesis):

<http://mnm.uib.es/gallir/posts/2005/12/08/535/>

*¿Qué y por qué el Menéame?*

*Filad under: menéame, Personal — gallir @ 3:26*

*Acabo de regresar de la kedada de Bulma. Me vino muy bien, necesitaba ver y hablar con gente. Algunos me preguntaron por qué me metí a semejante curro con el Menéame de forma tan compulsiva... y sí pensábamos ganar dinero.*

(Nota del autor: Bulma es una asociación de usuarios de GNU/Linux de Mallorca).

*Conocí a Digg y su historia hace un par de meses y hace un mes me apunté. La idea me gustaba pero había algo que no me terminaba de convencer. Cuando me di cuenta de qué es lo que no me gustaba y la intersección con las ideas que me daban vuelta me dí cuenta perfectamente. A ver si lo explico.*

*El problema de los blogs*

*Hay muchos buenos que no podemos seguir, o no nos enteramos de su existencia.*

*Incluso los buenos son muy irregulares, a veces escriben genialidades y otras cosas triviales o que sólo tienen sentido para sus amigos y personas cercanas.*

*Las noticias más importantes suelen provenir de los blogs más inesperados y sólo los conocemos a ellos porque alguien nos lo ha pasado o lo vemos en esos lugares habituales, todos con selección de sus "dueños" o editores.*

*Aun aunque podamos superar todos los problemas anteriores, no podemos estar suscriptos a más que unas pocas decenas de RSS. Al fin y al cabo de muchas cosas nos enteramos por cromos pasados por los amigos.*

*Faltaba algo que solucionen esos problemas. Los technocratis y similares lo buscan hacer de forma automática usando búsquedas. Pero además ¿quién busca palabras que son inesperadas? La solución es deficiente.*

(Nota del autor: A la hora de crear este proyecto, Ricardo analiza carencias en los medios de comunicación online y cómo desarrollar una plataforma propia puede suplir esas carencias y agrupar a una comunidad a su alrededor. En muchos casos esta decisión por parte del "líder" o creador del proyecto o empresa es muy intuitiva. Es raro encontrar un razonamiento tan detallado como el que comparte Ricardo en su blog. En esos momentos, él planteaba una carencia a la hora de identificar blogs de interés. Él mismo reconoció con posterioridad que quizá había sobre estimado las posibilidades de los mismos. De hecho, buena parte de las noticias enlazadas desde Menéame vienen de medios "convencionales").

#### *La inteligencia colectiva*

*Muchos de los "proyectos 2.0" están basados en la "inteligencia colectiva", pero Google o Amazon ya se aprovechan de ello. Sabía que había que hacer algo similar, pero sólo para los blogs... Pero me parece que su principal desventaja es que no permite el voto anónimo. ¿Porqué no ir hasta el final y aprovechar esa "inteligencia colectiva" de sus visitantes anónimos? ¿Por qué obligarlos a abrir una cuenta –con la cantidad que ya tiene cada persona– sólo para decir "me gusta ese"? ¿O pretenden que los más de 30.000.000 de lectores habituales tuviesen cuenta para poder "opinar" o "colaborar" esporádicamente?*

*Es como recurrir a la inteligencia colectiva pero no acabar de fiarse del todo en ella.*

*Me parecía muy contradictorio.*

*Por otro lado, tampoco estaba orientado a facilitar la "conversación" entre blogs y que cada uno mantenga su "personalidad" e independencia. Aunque debo decir que el sistema de blogs automáticos de Digg está muy bien, pero me parece que pone demasiadas restricciones.*

#### *Trackbacks*

*Pensaba que tenía que haber forma de además facilitar esa conversación con los “trackbacks”. Y de paso avisar al autor del apunte original que ha sido referenciado. ... Buscaba si había algo de software libre ya hecho, y no encontraba nada de estas características:*

*Permitir el voto anónimo.*

*Diferenciarlo del voto de autores registrados –los votos de usuarios registrados cuentan más que los anónimos–.*

*Controlar más o menos –es imposible hacerlo del todo– los votos únicos de los anónimos. Sobre todo en casos como el de España que el 80% de los internautas está detrás de un Proxy.*

*También debería permitir traducirlo a otros idiomas, mi idea era salir en castellano y otra versión en catalán al mismo tiempo.*

*Y por supuesto, como Digg y Reddit debería permitir que el voto sea inmediato, sin necesidad de recargar páginas. Consideraba que eso era imprescindible.*

*Y así daba vueltas pensando en que alguien debería hacerlo, que era obvio.*

*Enseñar, pero también ¡hacer!*

*Estaba en el dilema, hasta que durante las jornadas de Copla en Alicante de los días 24 y 25 de noviembre me di cuenta que debería hacerlo –los viajes me sirven para pensar muchas cosas y volver a coger perspectiva alejado del agobio y urgencias diarias.*

*En esos días me di cuenta que era la oportunidad para romper —una vez más– con ese mito de que los profesores enseñamos porque no sabemos hacerlo (bueno, algunos).*

*El viernes 25 se lo comento a mi mujer. Le dije que necesitaba probarlo y que la única forma era hacerlo en diez días, y por lo tanto esos 10 días estaría como zombie, con todo mi tiempo libre disponible para programar. Curiosamente me apoyó y me dijo que adelante, que aunque fracasase debería intentarlo duro. La idea no era tan sencilla para acabarla en tan poco tiempo, y además mi PHP y dominio de XHTML/CSS/JavaScript ya estaba bastante oxidado.*

*Manos a la obra*

*El sábado siguiente me levanté temprano, compré el dominio meneame.com (y luego el meneame.net) y me puse a ver cómo funcionan Digg y Reddit. ...*

*Luego a Benjamí se le ocurrió la idea del elefante, el orden podría haber sido trompa->menear->un elefante se meneaba...->tela de araña->la red...*

*Fin*

#### 4. Cómo funciona Menéame

Aunque para entrar en Menéame no es necesario registrarse, participar como "usuario anónimo" no nos permite utilizar el 100% de funcionalidades de la misma. Podemos leer las noticias, votar bajo determinadas circunstancias (hay un máximo de votos anónimos permitidos por cada noticia) pero no comentarlas ni subir nuestras propias noticias. Recordando el concepto de "pirámide" que vimos en anteriores capítulos, se trata de la manera menos "comprometida" de participar con un rol eminentemente pasivo. Dentro de este rol "pasivo" tenemos algunas funcionalidades interesantes como la posibilidad de filtrar las noticias por temáticas.

Para conocer todas las posibilidades que Menéame ofrece es necesario registrarse, lo cual puede hacerse a través de su propio formulario o más recientemente vía Twitter, Facebook o Google +.

Una vez registrado por defecto se nos asigna un karma de "6". Este karma se irá incrementando (o disminuyendo) si contribuimos al funcionamiento del portal mediante noticias o comentarios valorados por la comunidad. Es decir, si subimos una noticia que llega a portada o nuestros comentarios son habitualmente votados de manera positiva por el resto de la comunidad, este Karma se irá incrementando sucesivamente.

Si por contra contravenimos alguna de las normas de la comunidad (spam, microblogging) y somos votados negativamente, nuestro karma se verá reducido.

El tener un karma mayor o menor otorga una serie de privilegios y en muchos casos se convierte en un aliciente para incrementar nuestra participación en la plataforma. Funciona como un mecanismo de meritocracia exigiendo, por ejemplo, haber votado un número determinado de noticias antes de poder subir una noticia.

Solo las más votadas y comentadas (una pequeña minoría de todas las propuestas) por la comunidad son las que llegan a portada, el resto permanecen un tiempo en pendientes hasta que la votación se cierra. Cuanto más alto es nuestro karma más privilegios tenemos, entre ellos la posibilidad de editar las noticias que otros usuarios suben.

Otra de las funcionalidades de Menéame es la llamada "fisgona", que nos permite conocer toda la actividad pasada de un usuario. Esta herramienta es particularmente útil para conocer de qué fuentes se "nutre" habitualmente. La comunidad valora muy particularmente que los vínculos que mandas a Menéame sean variados. Si cometes el error de mandar dos o tres veces un link de un mismo sitio, por interesante que sea, recibirás indefectiblemente votos negativos y la indicación de que amplíes tus fuentes. Esto se mide mediante un indicador llamado "entropía". Si bien su función es evitar que algunos usuarios se dediquen a subir únicamente noticias de su blog, puntúa negativamente contra aquellos que solamente leen unos pocos medios especialistas, forzándoles a buscar nuevas fuentes si quieren que sus noticias sean bien recibidas.

Así mismo merece especial mención la función llamada "nótame", que permite conversar con otros usuarios de manera directa, sin necesidad de que exista una noticia "de por medio".

Era ésta una funcionalidad que nunca había usado pero que en mis conversaciones con algunos miembros de la comunidad la destacaron como uno de los elementos que en su opinión más ha contribuido a fidelizarles y hacerse sentir parte de la comunidad de Menéame. Su diseño y funcionalidad está inspirado en Twitter.

## 5. La comunidad de Menéame

La primera pregunta sería "¿es Menéame una comunidad?", la respuesta es claramente afirmativa. Si por comunidad entendemos un grupo de personas que tienen un fin común y se unen para conseguirlo, está claro que este es el caso.

El sentimiento de que está contribuyendo a construir un sitio rico y útil que el resto de miembros puede utilizar para informarse de la actualidad es común en buena parte de ellos.

No todos los que visitan Menéame lo hacen con un fin tan loable pero es evidente que un importante grupo de los mismos trabaja porque se cumplan las normas en beneficio del resto. Prueba a subir un link repetido y verás lo poco que tardan en advertírtelo.

Las relaciones creadas entre estas personas, al margen de la moderación y votación de noticias, gracias a la herramienta "nótame" ha contribuido enormemente a fortalecer los lazos que les unen, y por tanto fortalecer la comunidad.

El hecho de que Menéame se programase desde cero como software libre y plenamente reutilizable por cualquiera ha sido reconocido como un factor determinante a la hora de decidirse a invertir esfuerzos en esta plataforma y algunos de estos miembros mantienen proyectos en paralelo realizados a partir de Menéame, como es el caso de Joneame.net que recoge noticias "frívolas" que en Menéame no serían bien recibidas.

Una de las preguntas más aparentemente complicadas que hice a varios miembros de Menéame es sobre el carácter mercantil del mismo. Al fin y al cabo Menéame no deja de ser un proyecto empresarial privado que genera ingresos (que no beneficios) y que entre sus inversores cuenta con un empresario como Martín Varsavski, millonario gracias a empresas como Jazztel.

¿No podrían pensar que están haciendo gratis un trabajo para que otros se beneficien? En ningún caso las personas con las que he hablado lo ven así. Creen profundamente en el proyecto y en lo que hacen, y no les preocupa estar contribuyendo a enriquecerse a otras personas entre otras cosas porque les consta que no es así. (Ricardo Galli ha explicado en alguna ocasión el nivel de ingresos de la compañía, bastante escaso en comparación con otros medios con un número similar o incluso inferior de visitas).

En general, viendo el elevado número de personas que ha contribuido a traducir Facebook o Twitter a diversos idiomas (aportando su granito de arena para convertir a Zuckerberg en el veinteañero más rico del mundo) no parece que el hecho de que se trate de un proyecto privado cuyos beneficios solo pertenecen a los inversores, sea un determinante para colaborar o no.

## 6. Elementos

### *Líder*

Aunque como hemos visto que los creadores de Menéame son dos, Ricardo Galli y Benjamín Villoslada, es Ricardo quien suele estar en "primera línea" y a quien los miembros de la comunidad perciben como líder. De hecho cuando a los entrevistados les hacía la pregunta: ¿Quién consideras que es el líder de Menéame?, una mayoría

respondía "Ricardo Galli" y el resto "no es Ricardo Galli". En una entrevista en [alzado.org](http://alzado.org) que le hace Eduardo Manchón (uno de los fundadores de Panoramio, empresa adquirida por Google por 2007) define los roles de ambos de la siguiente manera:

*"Benjamí además de ser el responsable de la imagen gráfica del Menéame, es una especie de "CEO" y director de finanzas. Yo soy muy desordenado, él se encarga de que la parte administrativa, contable, fiscal y burocrática funcione y esté al día. También se está encargando de hablar con publicistas y hasta con productoras de TV que están interesadas en hacer programas con el Menéame.*

*Yo me dedico más a la arquitectura, desarrollo, administración de sistemas y poner la cara para repartir y llevarme las tortas, pero también todos los méritos".*

Aparte de su innegable talento y capacidad de trabajo una de las características de Ricardo es, como él mismo reconoce, estar en el lugar exacto donde se reparten las tortas, tortas que sabe devolver con gran maestría. No solo no le teme a la polémica sino que no duda en meterse en ellas con total vehemencia. Sus discusiones vía Twitter son tan legendarias como frecuentes, por temas tan dispares como el #15M, la homeopatía o la autonomía de los coches eléctricos. No tiene el rol de un conciliador o un pacificador, como ha demostrado a lo largo de su carrera, lo cual obviamente le ha generado detractores pero también la admiración de muchos por la forma en que denuncia todo aquello que no cree justo.

Por ejemplo, el blog que hemos citado anteriormente con la historia de la fundación de Menéame y alojado en un dominio de la Universitat de les Illes Balears donde ejerce como docente fue "abandonado" por razones que el mismo explica en su último post en el mismo titulado "este blog se cierra"

*Resumen ejecutivo: la rectora de la UIB me pidió personalmente que retire un apunte donde el propietario de la empresa criticada amenazó con acciones legales contra la universidad. No puedo seguir escribiendo en este sitio si mi opinión está sujeta a mayores [y arbitrarias] restricciones que las dispuestas por las leyes o los jueces.*

Este post tiene fecha del 24 de octubre de 2007, y desde entonces su blog personal se encuentra en el dominio [gallir.wordpress.com](http://gallir.wordpress.com)

El motivo de este cambio fueron sus críticas a una Web autodenominada "observatorio de Internet" cuyas dudosas conclusiones habían sido citadas en algunos medios (pedía al gobierno el cierre de webs "dudosas") y que Ricardo, aportando pruebas evidentes, definía como una simple tapadera para ganar relevancia engañando "a los buscadores atrayendo visitas con palabras claves que no tienen nada que ver".

El aludido amenazó a la UIB con tomar medidas legales si no se retiraba dicho post y así se lo transmitió la rectora de la misma. La respuesta de Ricardo fue abandonar dicho "paraguas" y continuar su blog bajo un nuevo dominio.

En 2008 por ejemplo citó con nombres y apellidos en su blog a una serie de simpatizantes socialistas que a su parecer están recurriendo a prácticas no autorizadas (como crearse numerosos nicks falsos) a la hora de fomentar noticias favorables para su partido. También es recordada la vehemencia con la que se involucró para desenmascarar a los autores de un ataque DDoS contra los servidores de la empresa Weblogs, propiedad de Julio Alonso a raíz de una noticia publicada en

Genbeta. Estos ataques se dirigieron contra Menéame una vez que la noticia llegó a dicho portal, y llegó a afectar al mismísimo wordpress.com. En este caso Ricardo llegó (aparte de cursar las oportunas denuncias) a llamar a casa de uno de los autores de ese ataque, un chico de 18 años, y "como no había vuelto de bailar", hablar con su madre y explicarle todo lo que había hecho "su niño".

Estas son solo dos ejemplos del compromiso de Ricardo hacia su proyecto que evidentemente van más allá de una simple relación mercantil o laboral, aunque esta defensa visceral de los valores que cree justos en ocasiones le ha llevado a situaciones poco comprensibles desde la distancia como sus ataques a Microsiervos, uno de los blogs en español más leídos y respetados a raíz de un tema tan aparentemente banal como si la Red Iris mantenía la hora oficial Española en Internet o no.

(Nota: he tenido oportunidad de conversar vía mail con Ricardo acerca de su enfrentamiento con Microsiervos y en particular con Álvaro Ibáñez "Alvy", uno de sus creadores. El punto de Ricardo (según creo entender) es que Microsiervos se ha comportado de manera poco ética con Menéame, ignorándolo, no mencionándolo nunca pese al elevado número de visitas que le ha proporcionado, e incluso perjudicándolo de manera proactiva.)

Respecto a mi teoría de que el rol del líder, a medida que la comunidad va creciendo y evolucionando, se va difuminando y convirtiéndose en algo meramente "inspiracional" podría decir se cumple en parte, pero más bien está lejos de cumplirse.

A nivel de participación en Menéame, subiendo o comentando noticias efectivamente el papel de Ricardo es cada vez menor, tal y como me respondió cuando le pregunté por ello. Podría decidir mañana mismo no volver siquiera a votar o comentar una sola noticia y la actividad en el sitio no se resentiría en absoluto. La comunidad es lo suficientemente madura como para continuar en su ausencia (y de hecho lo está desde hace años).

Sin embargo, en otro de los elementos clave de este proyecto, el desarrollo y mantenimiento del sitio, su papel sigue siendo casi omnipresente. En 2011, un fallo en los servidores de Amazon donde está alojado Menéame provocó la caída de Menéame durante tres días.

¿El motivo? Ricardo estaba con su familia de vacaciones en un pueblo de Extremadura con una deficiente conexión que impidió que pudiese solucionar el problema que no pudo resolver hasta llegar de nuevo a su casa en Palma.

Que un sitio del tamaño y prestigio de Menéame estuviese caído tanto tiempo y la ausencia de un plan de contingencias efectivo (obviamente existía un plan de contingencias pero no funcionó) fue bastante criticado por algunos usuarios. Que solo Ricardo fuese capaz de "devolver a la vida" a Menéame es un claro indicador de que no está dispuesto a perder su protagonismo como desarrollador de Menéame, de la misma manera que ha perdido su protagonismo como usuario del mismo. Supongo que esa delegación también llegará tarde o temprano, y será la señal de madurez total del proyecto.

Este último punto no deja de ser una opinión personal en la que por ejemplo Ricardo Galli no está de acuerdo. Tras leer la primera versión de este capítulo me mandó los siguientes comentarios:

*“La realidad es muy lejana a que “no quiero perder el control”. Ya me gustaría no tener*

*que preocuparme de esto, pero además de que los ingresos por publicidad en “sitios genéricos” es muy baja, tenemos que ser muy cuidadosos con lo que ponemos, los usuarios se enfadan.”.*

Ricardo atribuye esta escasa “delegación” a temas estrictamente económicos. Pero en relación a este tema particular de la caída de los servidores en AWS (que afectó en mayor o menor medida a decenas de miles de sitios Web en todo el mundo) indica:

*Teníamos planes de contingencia para todo, pero prever que (<http://gallir.wordpress.com/2011/08/10/la-crisis-con-amazon-aws/>):*

- Nos maten un servidor.*
- Se pierdan completamente tres discos diferentes que son productos de “alta disponibilidad” y con RAID y backups automatizados.*
- Se pierdan la imagen para arrancar el nuevo servidor que había quedado inutilizado.*

*No tienes información de todo esto hasta pasado más de 24 horas de la caída inicial, con el soporte técnico diciéndonos que debemos esperar.*

*(Y nos avisaron que los backups eran irrecuperables pasadas las 48 horas, cuando ya había reconstruido todo casi desde cero con los backups externos).*

*Eso, además de una probabilidad muy baja tiene un coste económico elevadísimo (pasar de gastar 1.000 euros al mes a casi 4.000 para tener todo duplicado en zonas diferentes y con fallback) haría imposible Menéame, y el equivalente a casi una semana de ingresos de facturación de AdSense cada mes. Es ridículo económicamente, y muy difícil que puedas pasar por lo mismo. Por otro lado, si tuviésemos un sysadmin capaz de desarrollar las mismas tareas que yo, nos costaría mucho dinero en salario, unos 30.000 euros al mes, como mínimo. Es simple cuestión económica, o gastas todo eso para un evento que en teoría parece imposible y pones en riesgo la factibilidad de Menéame. Filmin estaba en la misma zona que nosotros, y a pesar que tienen más ingresos, han tardado más que nosotros en levantarlo.*

## **Medio**

El objetivo inicial de este libro es explicar la diferencia entre una comunidad y una red social y resaltar que la red social no es más que un “medio” al servicio de un fin, la comunidad.

Los medios evolucionan, aparecen y desaparecen, y no suponen una barrera competitiva para nadie. Facebook, Twitter, Tuenti o un simple foro es algo accesible a cualquiera aun sin conocimientos de programación.

Que tu comunidad crezca o se apague no depende del medio, sino probablemente del resto de factores como quién lo lidera o cuáles son los objetivos.

Menéame es una de las excepciones a este caso. El medio tiene una relevancia brutal en todo el devenir de la comunidad. En él está reflejado la personalidad de su líder y tiene un componente “ideológico” enorme. No me refiero a una ideología



política en sí sino en el sesgo, intencionado o no, con el que impregna a sus integrantes.

Por ejemplo, Menéame ha sido realizado íntegramente desde cero utilizando software libre y liberado bajo licencia Affero GPL que según se indica en GNU.org, es una licencia copyleft "especialmente diseñada para asegurar la cooperación con la comunidad en caso de software que corre en servidores en red". Obliga a liberar y a hacer públicamente accesible cualquier mejora que se haga en el código fuente.

Esta apuesta por la apertura confiere a Menéame un carácter particular a la hora de atraer a usuarios particularmente sensibles a temas como el copyleft / copyright o software libre vs software propietario. Aunque una buena parte de los lectores de Menéame puede que no estén particularmente interesados en estos temas, el lugar donde habitualmente se mantienen las conversaciones más interesantes (o encendidas) sobre, por ejemplo, los derechos de autor es allí.

### **Identidad**

También es una característica muy significativa de este medio el concepto de "identidad" de sus usuarios, incluyendo toda la actividad que han realizado en el site. Esto, sin ser algo ni mucho menos nuevo (hemos visto con anterioridad que es un elemento definitorio de una red social y presente también en los sitios que inspiraron Menéame, Digg o Reddit.) está particularmente presente en Menéame.

La "Fisgona", te permite ver los eventos que suceden en Menéame en tiempo real (votos, comentarios, envíos, notas...) y chatear con otros usuarios. Lejos de ser una funcionalidad menor es utilizada para evaluar la reputación de quien propone una noticia. Es decir, la misma noticia, la misma fuente, el mismo resumen pueden ser aprobadas o rechazadas dependiendo de quién las haya subido al sitio.

En casi todas las comunidades existe una jerarquía por la que se privilegia a las personas que más esfuerzo le dedican, pero en el caso de Menéame esta jerarquía es llevada al extremo, y esto puede llevar a situaciones incómodas para un recién llegado, sobre todo cuando algunas de las actitudes más lógicas (publicar noticias de tu blog o de los medios que lees habitualmente) son consideradas como una infracción.

Ricardo Galli también puntualiza a este tema de la jerarquía: *"Reddit también hace algo similar (y creo que es posterior a Menéame), lo que pasa es que no son visibles todos los cálculos ni los algoritmos (decían que era para evitar abusos por conocer cómo lo hacen). Digg también lo hace, pero no publican ningún algoritmo ni fórmula."*

El enorme éxito e influencia que Menéame tiene sobre los medios de comunicación en España le ha convertido en blanco habitual de spammers, astroturfers, o simples bloggers y periodistas que quieren darle un "empujoncillo" a sus artículos, actitud ante la que la comunidad de Menéame es particularmente intransigente.

El recién llegado es visto en cierto modo como un "sospechoso hasta que no demuestre lo contrario", lo cual implica proponer y comentar noticias de fuentes diversas, no subir noticias duplicadas, etc., etc.

Estas normas no siempre están claras para un recién llegado (por ejemplo, darte de alta en Menéame y subir una noticia de tu blog para ver si interesa no es en principio nada extraño y mal intencionado aunque sea valorado así), lo cual hace que muchos usuarios abandonen enfadados el site cuando sin tener claro porqué empiezan a

recibir votos negativos y su karma baja, u obligue a un proceso de aprendizaje mediante el cual los usuarios nuevos deben experimentar con diferentes nicks hasta tener claro, mediante el método de ensayo y error, cómo ser admitido en la comunidad.

El que sea un medio "independiente", a diferencia de redes sociales como Facebook o Twitter también es algo relevante pues permite fijar normas propias y hacerlas cumplir "por las buenas o por las malas". No se puede expulsar a un usuario de Facebook si incumple las normas de nuestra comunidad pero sí puede hacerse en Menéame, y ha habido casos relevantes (como el anteriormente descrito "ban day") y que pese a lo que predijeron algunos miembros no ha afectado (al menos negativamente) a la comunidad. Esto, el disponer de un medio propio, tal y como veíamos en el caso eBay hace mucho más fácil la tarea de los administradores permitiendo apartar de la comunidad a los elementos conflictivos, trolls y demás "seres negativos".

Cada responsable de comunidad debe tener claro qué grado de tolerancia debe primar en su comunidad. Exigir un respeto absoluto a las normas puede ser una estrategia poco inteligente, pero dar excesiva libertad a quienes acuden a la comunidad a provocar, insultar o crear crispación es en mi opinión un error. No dudo que todo el mundo pueda ser "rehabilitado" pero en mi caso prefiero que se "rehabiliten" fuera y apartar de manera temporal o permanente a todos los que dificultan la buena relación en mi comunidad.

El enorme crecimiento de las redes sociales es un fenómeno que lógicamente no ha pasado inadvertido para los responsables de Menéame y que ha motivado tiempos. En algún momento (y estoy hablando de memoria, que sobre todo en mi caso suele jugar malas pasadas) leí en un tweet de Ricardo Galli algo como "cada vez que un site instala Facebook Connect como medio de identificación estamos perdiendo independencia".

Si de verdad dijo esto en algún momento, la realidad le hizo cambiar de opinión y hoy en día Menéame complementa su sistema propio de registro con la posibilidad de hacerlo con nuestra cuenta de Twitter, Facebook o Google.

Estos sistemas de registro han sido uno de los mayores aciertos por parte de los responsables de las redes sociales (en particular Facebook, que con su Facebook Connect fueron los pioneros) al simplificar enormemente el proceso para el usuario. Registrarse en cualquier site solía ser un proceso bastante engorroso que nos obligaba a tener que compartir una serie de datos personales como DNI, dirección o teléfono.

Openid fue uno de los primeros sistemas de registro "universales" pero que no goza de popularidad fuera de entornos especializados. Facebook Connect ha cambiado el control de los datos de usuarios en nuestro sitio a cambio de una mayor participación en el mismo.

Ricardo Galli me hace unas precisiones tanto técnicas como estratégicas en relación a este punto:

*"En el Web de Menéame no implementamos Facebook Connect, sólo la autenticación, y para ello no se carga ni un javascript desde Facebook, Twitter o G+. Sólo se le redirige al usuario a sus páginas de autenticación para obtener los datos de la cuenta y almacenarlos localmente para las interacciones con Menéame".*

A nivel de usuario no tengo muy claro si este punto es relevante y si el registro mediante Facebook que ha implantado por ejemplo "The New York Times", "The Economist" o tantos otros medios es más o menos intrusivo que el que hay en Menéame, pero a nivel de usabilidad la experiencia básica (no tener que rellenar de nuevo los datos de registro y poder compartir los links directamente en Facebook) se mantiene.

### **Jerarquía**

Uno de los elementos mejor desarrollados de Menéame es el de la jerarquía, que pivota totalmente en torno al concepto de Karma, que en la Wiki de Menéame definen como "una medida de la participación del mismo y es el valor que "aporta" a una noticia cada vez que la vota positivo". (Reddit y Digg también han incorporado sistemas similares pero ni su funcionamiento ni su algoritmo son públicos).

Tiene un valor del 1 al 20 (al registrarte se te otorga por defecto un karma de 6), es público y se actualiza cada 24 horas.

Las acciones que suman o restan valor a este karma son, según este Wiki:

Aumenta el karma:

- Votos positivos a tus noticias enviadas.
- Votos positivos a noticias que han sido publicadas, siempre que el voto haya sido realizado antes de la publicación de la noticia.
- Votos negativos a noticias que han sido descartadas, siempre que el voto haya sido realizado en los 15 minutos siguientes al envío de la noticia.
- Votos positivos a tus comentarios y notas.

Disminuye el karma:

- Votos negativos a tus noticias enviadas.
- Votos negativos a noticias que no han sido descartadas, a partir de las 6 horas del voto y hasta pasadas 30 horas.
- Votar negativamente más de 3 noticias en menos de un minuto.
- Votos negativos a tus comentarios y notas.
- Votos "unfair" a comentarios, es decir, si votas negativo un comentario que tiene pocos votos negativos.

No afecta al karma:

- Votos positivos a noticias que ya han sido publicadas.
- Votos negativos a noticias descartadas si estos se han realizado una hora después del envío de la noticia.
- Votos positivos a comentarios o notas.

A raíz del valor de su karma, los usuarios se dividen en cinco tipos:

1. Normal: Aquel cuyo karma se encuentra entre 1 y 17, pudiendo realizar todas las acciones anteriormente comentadas.

2. **Special:** Aquel cuyo karma ha llegado a 17. Este estado le confiere la posibilidad de de editar las noticias de la cola de pendientes y descartadas (no de las publicadas). Al usuario que ha alcanzado el status de "special" se le permite conservarlo siempre y cuando su karma no baje de 12, momento en que vuelve a ser un usuario "normal".
3. **Blogger:** Una categoría especial a la que solo se accede mediante "nombramiento" por parte de la dirección de Menéame, y está reservada a los usuarios de mayor confianza. Sus privilegios son idénticos a los del "special" pero no los pierde si su karma baja de 12.
4. **Admin:** Otra categoría a la que solo se accede mediante nombramiento de los responsables de Menéame, y entre sus privilegios está el de retirar una noticia a petición del que la ha subido y un acceso "premium" a la fisgona. Comparten una lista de correo en la que comentan el día a día de Menéame. Suelen ser gente muy involucrada con el portal y que dedican una gran cantidad de horas semanales a supervisar el correcto funcionamiento del mismo.
5. **God:** Muy similar al "admin" (también accesible por nombramiento), con la característica particular de poder ver el perfil del resto de usuarios, cosa que no tienen ninguna de las categorías anteriores.

Mantener un karma elevado es una tarea que algunos de los propios usuarios definen como "obsesionante" o "agotadora", más teniendo en cuenta que pasar dos días sin realizar ninguna actividad en Menéame hace que nuestro karma se reduzca. Llegar a un karma de 20 podría ser comparable a una actividad deportiva de élite. Muchos usuarios lo intentan con esfuerzo, solo unos pocos lo consiguen, y los que lo hacen descubren que es tremendamente complicado mantener este karma en el largo plazo y muchos acaban renunciando voluntariamente a ello.

Es por ello que se haya creado las tres categorías especiales (Blogger, admin o god) cuyos privilegios no dependen del karma. Simultáneamente, el hecho de que se acceda a ellos solamente por nombramiento asegura el poder mantener fuera de esta "élite" a personas no deseadas, por los motivos que sean.

La distribución de los usuarios según el Karma (con fecha de octubre del 2011) es la siguiente:

<b>Karma</b>	<b>Usuarios</b>
3	31
4	549
5	4005
6	218506
7	2469
8	2228
9	2603
10	787
11	312
12	137
13	73
14	42
15	39
16	11
17	19
18	11

Karma	Usuarios
19	9
20	12

La "pirámide" generada con este tipo de puntuación es muy interesante. La base (karma: 6, con el que empiezas por defecto) es enormemente amplia y apenas un 1% llega al nivel inmediatamente superior, quizá por no tener incentivos para ello (hacen todo lo que quieren hacer y no necesitan "escalar") o quizá, como hemos visto, porque lograr un karma superior es un tarea que requiere mucho esfuerzo. La cúspide de la pirámide como se puede observar es un lugar "complicado" de acceder y por lo general no para siempre.

Es interesante ver cómo hay gran número (casi 5000) de usuarios "degradados", que por diversos motivos su karma se encuentra por debajo de seis. Intuyo que en la mayoría de los casos preferirán abandonar esa cuenta y empezar de cero con una nueva "identidad".

Con sus virtudes y sus defectos este sistema de karma es una manera bastante efectiva de organización meritocrática fácilmente comprensible por la comunidad y que premia la colaboración y el compromiso.

En mi opinión lo más destacado es la posibilidad de "retroceder" en esta jerarquía si tu actividad en el sitio, aunque sea temporalmente, decrece. Sin ser un caso ni mucho menos único, no es lo más habitual.

En el caso del World of Warcraft que vimos anteriormente, si tu personaje adquiere un determinado nivel este no disminuye aunque nos tomemos unas vacaciones. Sí es algo que puede (y suele pasar) en los diferentes gremios que los jugadores organizan dentro del propio juego. Los cargos de más "responsabilidad" suelen darse a los jugadores más activos y que más prestigio otorgan a la hermandad (siendo muy benevolentes y olvidándonos de los frecuentes casos de "amiguismo"). Cuando un jugador deja de dar señales de vida una larga temporada no es raro que pierda su rango en la misma, aunque no es una norma en absoluto. Durante mis épocas como jugador recuerdo haber pertenecido algunos meses a una hermandad sumamente activa donde los fundadores (que copaban los altos rangos) habían desaparecido y el resto no teníamos privilegios para expulsarlos, y aun así la hermandad funcionaba bastante bien.

Pero dentro de este organigrama aparece una nueva figura que trabaja directamente con la comunidad pero con algunas características distintas: se trata de la figura del "trabajador asalariado" o persona que cobra un sueldo por realizar un trabajo junto a la comunidad cuando el resto de los miembros lo hace de manera totalmente desinteresada.

A lo largo del libro he defendido la tesis de que no es inteligente pagar o incentivar mediante recompensas económicas a los miembros de la comunidad, puesto que el motivo por el que colaboran contigo no es económico. Ellos hacen otro tipo de cosas para ganarse la vida, si han decidido colaborar contigo es por otro motivo.

Sin embargo, toda comunidad tiene determinadas tareas que no son tan gratas de realizar, o requieren unos horarios que no todo el mundo puede o quiere aceptar. Es por ello que cuando la comunidad adquiere un tamaño y una actividad considerables suele ser necesaria la presencia de alguien con una vinculación al proyecto más "convencional", es decir con un sueldo y unos horarios, y que se encargue de aquellas

tareas que la comunidad no puede o quiere asumir. Sea coherente o no, mi experiencia es que son necesarias.

En el caso de Menéame hay tres personas en nómina que realizan estas tareas: dos de ellas se dedican a la gestión de la comunidad (una desde Mallorca, Carmen, la otra desde ¡Siberia!) y una abogada que desde Bilbao les ayuda a gestionar quejas de empresas o abogados, o comentarios "complicados".

Carmen (la administradora que trabaja en nómina desde Mallorca) está vinculada al proyecto desde 2006. Aunque su status es diferente al resto de miembros, se siente plenamente integrada en la comunidad: "Me considero parte de Menéame, algunos hasta dicen que estoy integrada en el código xD".

Entre las ventajas e inconvenientes de trabajar en esta empresa nos dice: "Ventajas: estar informada, conocer gente, pero sobre todo el ver cómo ha evolucionado una idea en tan poco tiempo, ver crecer el proyecto. Inconvenientes: los de toda la vida, los administradores de cualquier sitio son los "malos" de la película para los usuarios que se quieren saltar las normas. Pero no soy mala, solo es mi papel".

### **Objetivo**

El objetivo principal o "aglutinante" de la comunidad de Menéame es claro: mantener un sitio con noticias interesantes y conversaciones relevantes para el resto de la comunidad. Sin embargo, de los muchos objetivos secundarios posibles el más evidente era el de la socialización. En un lugar donde el diálogo es algo tan frecuente es lógico que surjan amistades (y enemistades) entre sus miembros.

Varias de las personas entrevistadas valoran este aspecto, la posibilidad de conocer gente y establecer relaciones como uno de los elementos fundamentales del sitio, y resaltan el acierto de la creación de una de las funcionalidades que erróneamente tomaba por secundaria, el "nótame".

Las posibilidades que esta sencilla aplicación similar a Twitter ha dado a la comunidad de Menéame, potenciando uno de sus objetivos secundarios, es una prueba palpable de cómo un líder inteligente puede adaptar el medio para lograr fidelizar a quienes conviven en ella.

Uno de los usuarios a los que hemos entrevistado, chen\_s0y (su nick en Menéame), nos ha dicho:

*"Sin duda destacaría la vida de "Menéame fuera de Menéame" y el nótime, la red de personas que se crea en Menéame va mas allá de Internet, al final acabas conociendo a muchos usuarios en la vida real y acaban siendo auténticos amigos, y esto es gracias sin duda al nótime, una especie de Twitter que te permite interactuar de una manera mas personal con otros usuarios. Ahí los usuarios dejan de ser un numero de un comentario y pasan a ser un nick, lo cual facilita una interacción mas personal."*

Inciendo en esta faceta social de Menéame, otro usuario nos dijo:

*"He hecho grandes amigos, e incluso llegue a tener algo mas con un chico de Asturias, y cuando he viajado por algunas ciudades de España algunos usuarios*

*me han ofrecido su casa, y yo les he hecho de guía a otros usuarios cuando han venido de vacaciones a mi ciudad."*

Este concepto de "Menéame fuera de Menéame", o las enormes posibilidades sociales del sitio han sido destacadas por casi todos los entrevistados:

*"He hecho bastantes amistades gracias a Menéame. Al principio allí donde íbamos se quedaba con los usuarios de dicha ciudad. Poco a poco ya hacen "quedadas" con cualquier excusa y en cualquier sitio. He ido a bastantes y he hecho muy buenos amigos".*

*"Me considero algo más que miembro de "una comunidad" online. He asistido a varias quedadas de Menéame, y he conocido muchos usuarios en el mundo real".*

*"No sólo he hecho amistades, sino que he conocido a quien actualmente es mi pareja y con quien comparto unas buenas perspectivas de futuro. Paralelamente hemos 'creado' un grupo de amigos con los que nos vemos con asiduidad".*

En conclusión, podemos decir que el objetivo con el que la gente acude a Menéame no es hacer amigos, sino estar informado de una manera activa que no ofrecen los medios de comunicación más convencionales. Sin embargo, uno de los principales factores para permanecer vinculado al proyecto es la posibilidad de hacer amistades. Si el usuario poco a poco va haciendo nuevas amistades, participando en las quedadas y estableciendo una relación más allá del propio fin del portal es cuando su compromiso con el mismo se fortalecerá.

### **Compromiso**

Otro de los aciertos de Menéame es que ofrece alternativas para todo tipo de usuario, desde el que solamente dedica unos minutos de tanto en tanto a aquellos que le dedican numerosas horas al día.

Cualquiera que sea el grado de vinculación que queramos tener con el sitio (desde un simple lector casual a un "hard core user") existe un rol apropiado que podemos adoptar.

Tal y como hemos visto, la clasificación típica de pirámide en las comunidades online se dan tres papeles fundamentales: la gran base, que disfruta del trabajo del resto con una actitud pasiva o consumidora, pero que por lo general se considera a sí misma integrante de la misma, un pequeño núcleo de súper usuarios que genera la mayor parte del contenido, y un grupo de usuarios "de apoyo" que se dedica a editar y complementar la tarea de estos últimos.

Un patrón similar hemos encontrado en Menéame, aunque con matices mucho más ricos.

Otra de las características que hemos observado en esta comunidad es el carácter cíclico de estos roles: usuarios que empiezan de una manera casual a los que las posibilidades sociales de Menéame y el reto de avanzar en su karma les va literalmente "enganchando", convirtiéndose en esa minoría de super usuarios hasta que el cansancio o cambios en su situación personal les hace adoptar un rol con menor dedicación.

Algunos usuarios han comentado a la pregunta de cuántas horas dedican a Menéame:

“Demasiado... Menéame ha sustituido a la tele en mi vida, no te sabría decir el número de horas que le dedico.”

Jon Arano (el creador de Joneame, un “clon” de Menéame dedicado a noticias pintorescas) comentó al respecto:

*“Mi vida ha cambiado mucho desde entonces. Hay días en los que dispones más tiempo que otros.”*

Desde hace un año que encontré trabajo apenas tengo tiempo para leer y votar, pero muy poco, desgraciadamente, para participar. De todas formas no hay día que deje de entrar. Compatibilizo todo ello, sobre todo cuando estoy en casa...Hace años me pasaba el día metido, incluso desde clase.”

Elwing nos comenta, sobre este concepto “cíclico”: “Al principio mi participación se centraba principalmente en enviar –y comentar– lo que a mí me interesa personalmente. Con el tiempo, evolucionas hasta hacer una selección de, dentro de lo que pueda interesar a la masa social, lo que más interesante te resulte...”

En la actualidad –y digo esto después de unos días de poca participación y con la perspectiva de que esta se extienda durante cierto tiempo a modo de 'descanso'– mi participación se basa casi íntegramente en el filtrado y análisis del sesgo mediático. Mi principal interés es aportar ese punto de vista alternativo que rompa con la tendencia inercial de la masa social”.

## **7. ¿Por qué colabora la gente en Menéame?**

En este caso, el concepto social de la misma es la mayor motivación para colaborar día tras día: sentirse parte de una comunidad y saber que con su trabajo están haciendo una labor útil al resto. Este es el verdadero termómetro para saber si nos hayamos frente a una verdadera comunidad (sacrificio en aras de un fin común y ayudar a sus compañeros).

Elwing nos aclara sus motivaciones: “En mi caso, la aprobación ajena. Resulta reconfortante poder argumentar una postura clara y crítica respecto a la información y ver que esta postura es apoyada. Lo cierto es que cada vez es más difícil: hay una tendencia clara en cuanto a la afinidad por un sesgo concreto. Los meneantes se 'afilian' a un medio o temática concretas, y de ahí no hay quién les saque. Siguen dogmas ideológicos o mediáticos sin cuestionarlos. Evidenciar ese sesgo se convierte, en cierto modo, en una obsesión para mí.”

Es decir, como hemos visto anteriormente, si bien el objetivo inicial de Menéame es mantenerse informado, y esta es la razón por la que acuden la mayor parte de los mismos, la responsabilidad que adquirimos con el resto de usuarios de Menéame es lo que nos hace incrementar nuestro vínculo con el proyecto. Que el resto de “compañeros” puedan disfrutar de una información plural y contrastada y gozar de discusiones enriquecedoras alrededor de las mismas es lo que lleva a muchos a dedicar tantas horas a Menéame.

## **Otras comunidades derivadas de “Menéame”**



Como hemos visto uno de los elementos básicos de Menéame y quizá una de las claves de su éxito es estar bajo una licencia Creative Commons que permite que cualquier persona pueda utilizar libremente su código en cualquier proyecto.

Uno de ellos es, como hemos visto anteriormente, "Joneame", proyecto iniciado por uno de los miembros de la comunidad de Menéame, Jon Arano, al cual le hice una pequeña entrevista al respecto:

***¿Qué es Joneame.net?***

*Joneame es una comunidad igual a Menéame con distintos usuarios y distinto contenido. Su único objetivo es pasárselo bien y pasar un rato agradable con miles de chorradas que encontramos en Internet.*

***¿Por qué elegiste utilizar el código fuente de Menéame entre las otras opciones de las que podías disponer?***

*Joneame no existiría si yo no conociese Menéame. La curiosidad me mató cuando conocí un poco más a fondo Menéame. Digamos que Joneame fue un accidente. Empezó siendo una Web donde 4 amigos pasaban el rato y hacían lo que en Menéame no se podía y ahora es "algo más".*

***¿Crees que el servicio que presta Joneame no estaba "satisfecho" por Menéame?***

*Sí. En Menéame muchas de las chorradas que se envían no salen a portada porque este trata de noticias serias. Aun y así siempre viene bien un sitio igual donde sí puedas enviar y se publiquen esas cosas de las que Internet está lleno. Tratan de contenidos distintos pero compatibles entre sí.*

***¿Solicitaste apoyo a los creadores / comunidad de Menéame para el desarrollo y funcionamiento de Joneame? ¿Lo recibiste?***

*Se lo he solicitado alguna vez a Ricardo en privado y me lo prestó sin problema. Por lo demás Joneame ha salido adelante gracias a los aportes de los usuarios, un amigo que conozco en persona y otra persona de la que no sé nada. Entre estos dos últimos y yo hemos hecho Joneame como lo conocemos ahora. Pero los usuarios también han sido imprescindibles.*

***¿Tienes algún sentimiento de deuda o gratitud con los creadores de Menéame?***

*Gratitud. Sin Menéame no existiríamos. Fue una buena decisión liberar el código de Menéame, no solo para Joneame, sino para que surjan comunidades distintas y de contenidos diferentes. Gracias a Menéame he aprendido mucho.*

Puede que Joneame no sea ni de lejos uno de los "spin-off" de Menéame más relevantes, pero refleja a la perfección el espíritu "open" que acompaña a su comunidad.

Quizá el proyecto más destacado derivado de Menéame es Rakuten, una de las empresas de Internet más grandes de Japón, con más de 6000 millones de euros de facturación anual, y que recurrieron a los creadores de Menéame para adaptarlo a sus necesidades:

“Querían cambiar mucho el diseño”, nos cuenta Ricardo Galli, “y localizarlo al japonés es bastante más complicado que en otros idiomas (por ejemplo no existen las preposiciones, lo que obliga a cambiar frases completas), tuvimos que desarrollar un sistema de plantillas que fuese muy eficiente, Haanga. Luego todo funcionó muy bien, tuvimos sólo unas reuniones iniciales presenciales de un par de días en Tokio, luego todo se coordinó por email.”

Y otro ejemplo más, que demuestra la versatilidad de este concepto es Actibva, la comunidad financiera auspiciada por el BBVA que hemos estudiado en capítulos anteriores. La decisión de basarnos en Menéame fue una sugerencia de Julio Alonso, CEO de Weblogs SL, aunque el código ha sido modificado numerosas veces desde entonces para introducir nuevas funcionalidades.

Tres ejemplos distintos de los probablemente cientos que existan, gérmenes de comunidades diferentes a la de Menéame pero con las que comparten una raíz común: el “medio”.

## **8. Conclusiones**

Basándose en un concepto nada original, Ricardo Galli y Benjamín Villoslada han logrado la complicitad de una gran comunidad alrededor de su plataforma que evoluciona continuamente y encuentra nuevas maneras de relacionarse.

En estos seis años Menéame se ha ganado por derecho propio ser considerada una de las más influyentes que podemos encontrar en nuestro país, pues su actividad tiene un resultado directo en las noticias que nos muestran los medios “generalistas” y en la forma en que nos son contadas.

Destacaría por encima de todas las cosas la manera en que sus creadores han modificado las funcionalidades de Menéame para permitir nuevas maneras de relación entre sus miembros y el compromiso que han mantenido con los principios del software libre permitiendo e incluso alentando que cualquiera utilice el código fuente original.

Sin embargo, Internet es un entorno que cambia rápidamente, y a diferencia de otros “mercados” aquí son los usuarios quienes marcan el paso. Fenómenos como la popularización de las redes sociales, la “real time Web” o las aplicaciones para dispositivos móviles hasta el momento no han hecho sino ayudar al crecimiento de Menéame pero ¿seguirán haciéndolo en el futuro o le apartarán poco a poco de primera línea?

Sea cual sea el resultado, será interesante verlo en primera fila.