

Prólogo

Rick Clancy parecía preocupado.

Rick es un hombre de unos cincuenta años, aspecto imponente y pelo canoso que hasta ahora siempre había tenido un porte seguro de sí mismo, fruto de su capacidad para controlar las situaciones. En su función de jefe de comunicaciones de Sony Electronics, le habíamos visto enfrentarse, siempre con elegancia y seguridad, a severos periodistas especializados en economía, competidores desleales, retiradas de productos del mercado y más de un ejecutivo irritado.

Habíamos quedado con él para desayunar antes de que acudiera a una reunión maratoniana. Se enfrentaba a una fuerza que no entendía y que no paraba de crecer: bloggers, grupos de debate, YouTube y consumidores anónimos que puntuaban los productos de su empresa en foros públicos en los que no tenía experiencia ni forma alguna de influir.

Todos atacaban la valiosa marca de su empresa, y las tradicionales estrategias de relaciones públicas resultaban tan inútiles como una espada contra una lluvia de dardos envenenados. Rick había decidido que era el momento de tomar cartas en el asunto y convertirse él mismo en blogger. Para este veterano que llevaba casi dos décadas gestionando la imagen

EL MUNDO GROUNDSWELL

de su empresa, la misión resultaba desalentadora. Era como enfrentarse a lo desconocido.

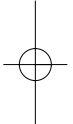
Para nosotros, Rick Clancy es un símbolo. Él y miles de ejecutivos de su talla abordan en la actualidad un fenómeno que denominamos «groundswell», es decir, el movimiento espontáneo de personas que utilizan Internet para comunicarse, experimentar por sí mismas y obtener lo que necesitan de otros: información, apoyo, ideas, productos y capacidad negociadora... El groundswell es amplio y no para de cambiar y crecer. Abarca blogs y wikis, podcasts y YouTube, consumidores que puntúan productos, compran y venden entre sí, escriben sus propias noticias y cierran sus propios tratos. El groundswell tiene una dimensión global y es imparabile; afecta a todas las industrias, tanto las orientadas a los consumidores como las que venden a otras empresas, ya sea en los sectores de la comunicación, venta minorista, servicios financieros, tecnología o sanidad, y es completamente ajeno a las poderosas empresas e instituciones (y a sus líderes) que manejan el cotarro hoy en día.

Dicho de manera sencilla, el groundswell es un fenómeno social que consiste en que la gente utiliza las tecnologías para obtener lo que necesita pero no de las empresas, sino de otras personas. Si usted pertenece al mundo de la empresa, tiene un desafío por delante.

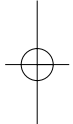
Pero el groundswell no es flor de un día: las tecnologías que lo impulsan evolucionan a un ritmo cada vez más rápido, pero el fenómeno en sí mismo se nutre del eterno deseo de la gente de conectarse. Su aparición ha originado un cambio profundo en el funcionamiento del mundo. Este libro pretende ayudar a las empresas a abordarlo, *con independencia de los cambios que experimente cada tecnología por separado*. En adelante denominaremos a este objetivo «mentalidad groundswell».

Prólogo

Por qué escribimos este libro



En Forrester Research ofrecemos asesoramiento estratégico a clientes de todo el mundo. Desde que en el año 2006 escribimos «Social Computing», el informe de Forrester sobre el fenómeno groundswell, el ritmo de los cambios se ha ido acelerando, y cada vez son más los clientes que nos plantean preguntas al respecto. El revuelo en torno al asunto tampoco para de crecer, y la proliferación de libros y artículos sobre la actividad en torno a blogs, comunidades y wikis desorienta a los estrategas de las empresas. Nosotros pretendemos ofrecer a nuestros clientes y a todo el mundo en general una perspectiva clara del fenómeno *en su conjunto* y no sólo retazos de él, acompañada de recomendaciones estratégicas de fácil comprensión. También hemos querido aprovechar el material que hemos acumulado tras analizar durante más de una década los efectos de la tecnología en las empresas: datos sobre consumidores, casos reales ocurridos con clientes y énfasis en la medición de los resultados de las empresas. Finalmente, lo hemos reunido todo en un formato ameno, con historias reales de las *personas* que hacen del groundswell un lugar tan increíble, para arrojar algo de luz en los aspectos psicológicos del fenómeno.



El contenido de este libro

Hemos dividido el libro en tres partes: la primera parte, explica, en esencia, qué es el groundswell y proporciona las herramientas básicas para entenderlo; la segunda parte expone cómo abordarlo, y, finalmente, la tercera parte le ayuda a utilizarlo con éxito en el seno de su empresa. Estas tres partes se subdividen en doce capítulos:

EL MUNDO GROUNDSWELL

Capítulo 1. ¿Por qué el groundswell? ¿Y por qué ahora?

Este capítulo constituye un toque de atención pues en él mostramos por qué el groundswell puede amenazar a empresas y marcas a medida que los clientes adquieren una posición de fuerza a través de su contacto mutuo.

Capítulo 2. El jujitsu y las tecnologías groundswell. Aquí establecemos nuestro principio básico según el cual usted puede utilizar el groundswell en provecho propio, como hace un maestro de jujitsu cuando aprovecha la fuerza de su oponente para vencerlo. En este capítulo describimos las diversas tecnologías del mundo groundswell y explicamos por qué pueden constituir una amenaza para las empresas y cómo pueden éstas beneficiarse de ellas. Finalmente, veremos cómo evaluar las nuevas tecnologías a medida que evolucionan.

Capítulo 3. El Perfil Socio-tecnográfico. En este capítulo introducimos una herramienta clave para la obtención de información. El Perfil Socio-tecnográfico le permite examinar cualquier segmento de población —australianos, madres primerizas o su base de clientes— y ver exactamente el grado de participación de ese segmento en el groundswell. Este tipo de análisis es imprescindible en el diseño de cualquier estrategia encaminada a entrar en el mundo groundswell.

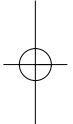
Capítulo 4. Estrategias para entrar en el groundswell. Aquí empieza la segunda parte del libro, cuyo eje es la estrategia. Definiremos el proceso de cuatro pasos para el diseño de estrategias denominado POST* (personas, objetivos, estrategia y tecnología), y explicaremos por qué empezar con las tecnologías constituye un error. Y puesto que los objetivos son

* Por sus siglas en inglés. (N. del T.)

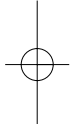
Prólogo

muy importantes para la consecución del éxito, explicaremos los cinco objetivos básicos de la estrategia de entrada en el mundo groundswell: escuchar, hablar, transmitir energía, ayudar e integrar. Hablaremos más extensamente de cada uno de ellos en los siguientes capítulos, con especial atención al ROI (rentabilidad de la inversión) de cada técnica.

Capítulo 5. Escuche al groundswell. Aquí explicamos cómo utilizar el groundswell con fines analíticos, mediante herramientas como las comunidades privadas y el seguimiento de marcas. Como ejemplo práctico veremos los estudios de caso del National Comprehensive Cancer Network y el fabricante de automóviles Mini.



Capítulo 6. Hable con el groundswell. En este capítulo explicamos cómo utilizar el groundswell en los campos del marketing y las relaciones públicas, mediante técnicas como los vídeos generados por los usuarios, los blogs y las comunidades. Contiene los estudios de caso de Blendtrec, la empresa creadora de willitblend.com; Ernst & Young en Facebook; los blogs de HP, y la comunidad para chicas de Procter & Gamble, beinggirl.com.



Capítulo 7. Transmite energía al groundswell. Este capítulo gira en torno a una estrategia clave: entusiasmar a sus mejores clientes y dejar que sean ellos quienes capten clientes nuevos. Las técnicas descritas en este capítulo son las puntuaciones a productos y servicios, las opiniones de los clientes y las comunidades, e incluimos los estudios de caso del vendedor minorista online eBags, la empresa de servicios de marketing electrónico Constant Contact y la empresa de juguetes de construcción Lego.

EL MUNDO GROUNDSWELL

Capítulo 8. Colabore con el groundswell a ayudarse a sí mismo. Aquí verá que ofrecer apoyo a sus clientes para que se ayuden mutuamente supone un ahorro de dinero y acarrea una mayor comprensión del fenómeno. Lo demostraremos con CarePages, una red de pacientes hospitalarios, los foros comunitarios de Dell y una wiki de la gran empresa consultora BearingPoint.

Capítulo 9. Integre el groundswell en su empresa. En este capítulo explicamos cómo alcanzar el objetivo más valioso de todos: conseguir que sus clientes sean colaboradores de su empresa. Veremos casos sorprendentes de colaboración de clientes con empresas tales como Del Monte Pet Products, la cadena de ultramarinos canadiense Loblaw, la empresa de soluciones de ventas salesforce.com y el banco francés Crédit Mutuel.

Capítulo 10. Cómo se transformará su empresa cuando se conecte con el groundswell. Aquí empieza la tercera parte del libro, donde se aborda la transformación. Este capítulo es un compendio de todas las técnicas vistas hasta ahora y responde a la siguiente pregunta: ¿cómo puedo posicionar a mi empresa para adoptar la mentalidad groundswell? Examinaremos cómo Dell y Unilever adquirieron ventaja competitiva al aplicar muchas de estas técnicas e integrar el influjo del groundswell en múltiples entornos.

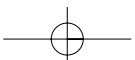
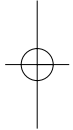
Capítulo 11. El groundswell en su empresa. Este capítulo examina cómo las mismas tendencias que aumentan la capacidad decisoria de sus clientes en el groundswell, se la confieren igualmente a sus empleados. Veremos cómo las wikis, blogs y redes sociales en el seno de las empresas pueden contribuir al aumento de la productividad de las organizacio-

Prólogo

nes globales. Como ejemplos prácticos examinaremos los casos de BestBuy, Organic, Bell Canada, Avenue A/Razorfish e Intel.

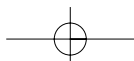
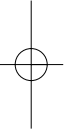
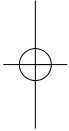
Capítulo 12. El futuro del groundswell. Finalmente, pronosticamos los futuros pasos del fenómeno del groundswell. Veremos cómo los factores demográficos y tecnológicos crearán un mundo disgregado, cooperativo y fluido durante los próximos diez años, de qué modo se verán afectadas las empresas y qué debe hacer para prepararse.

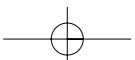
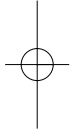
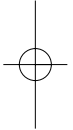
Lo que está a punto de leer es el fruto de cientos de interacciones con clientes y miles de horas de colaboración y análisis, todo ello dirigido a un solo fin: preparar a profesionales y ejecutivos para triunfar en el cambiante mundo de las tecnologías sociales. Al igual que Rick Clancy, el ejecutivo de Sony, quizá piense que es un mundo desconcertante, pero ya no hay vuelta atrás. Le invitamos a que entre en el mundo groundswell.



PRIMERA PARTE

Entender el groundswell





1

¿Por qué el groundswell? ¿Y por qué ahora?

Cuando se despertó el 1 de mayo de 2007, Kevin Rose no tenía ni idea de que estaba a punto de empezar el día más interesante de su vida, gracias a una rebelión de sus propios clientes.

Si tiene en mente la caricatura de un emprendedor de Internet de la era Web 2.0, Kevin probablemente encaje en ella. Fundó su empresa, Digg, a la edad de veintisiete años. En el momento de nuestra entrevista lucía barba de varios días y una camiseta desgastada de color gris verdoso. Cuando habla, lo hace con esa cadencia lenta característica de Keanu Reeves. Pero si se le escucha con atención, el tipo es agudo, realmente agudo. Su foto fue portada en *BusinessWeek*.¹ Kevin comprende el inmenso auge del fenómeno popular en Internet como nadie que hayamos conocido hasta ahora. Por eso sorprende lo que ocurrió el 1 de mayo.

Digg.com es un sitio web en el que los miembros votan y comentan las noticias. Cualquiera puede registrarse. Basta con pinchar una noticia en cualquier sitio de Internet y enviarla a Digg, portal que sube a su página de inicio las noticias más populares. Los lectores no envían sólo noticias, sino también mensajes procedentes de blogs, de otros sitios web y

EL MUNDO GROUNDSWELL

cualquier otra cosa mientras sea novedosa. Hay complicados algoritmos que filtran lo más reciente y contribuyen a evitar el fraude, pero ésa es la idea básica: dado el enorme caudal de noticias que circula por Internet a diario, Digg constituye uno de los recursos para cribar las que son importantes, a través de los votos de lectores como usted.

Seis meses antes de los hechos del 1 de mayo, Kevin nos había dicho: «Es una sensación extraña despertarse por la mañana y pensar “¿qué demonios aparecerá hoy en la página de inicio?”». Esta frase resultó ser profética.

Todo empezó cuando un bloguero de nombre Rudd-O publicó lo siguiente en su blog el 30 de abril:²

Distribuye este número

09 F9 11 02... ¿Quieres saber qué tiene de particular?

La industria cinematográfica amenaza con interponer una demanda por la publicación de este número, concretamente por vulneración de la propiedad intelectual.

No sabía que los números pueden registrarse como propiedad intelectual.

De todas formas, ¿sabéis qué es? Es la clave para descodificar los discos HD-DVD de casi todas las películas estrenadas hasta ahora.

Traducción: el nuevo formato DVD de alta definición había sido descriptado.³ Con la adecuada pericia técnica, cualquier persona podía ahora realizar copias de estos presuntamente inviolables DVD de gran resolución, y Rudd-O se estaba pavoneando.

Para los usuarios de Digg aficionados a la tecnología, aquello fue como la miel para las abejas; en menos de veinticuatro horas habían votado esta noticia quince mil miembros de Digg, y por consiguiente, en la parte superior de la página

¿Por qué el groundswell? ¿Y por qué ahora?

inicial de Digg apareció un enlace a la clave secreta de encriptación para que todo el mundo la viera.

Como podrá imaginar, esto no sentó demasiado bien en la industria cinematográfica. La empresa AACS LA —organización respaldada por empresas como Disney, Warner Bros., Sony, Microsoft y Panasonic— fue la creadora de la codificación que según Rudd-O había sido descifrada, y la organización decidió responder. Como nos explicó Michael B. Ayers, abogado de Toshiba y presidente de AACS LA, «tenemos legítimo derecho a tomar medidas. La única razón para distribuir esta clave es eludir su uso», es decir, sortear la protección de la copia. Así pues, Michael pidió a los abogados de AACS LA que enviaran un correo electrónico a Digg con una orden de desistimiento. Ahora bien, Digg, como sitio web, no había vulnerado ningún derecho de propiedad intelectual ni pirateado ningún código; tan sólo actuaba de acuerdo con los votos de sus miembros en relación con las noticias más populares, como siempre. Pero para evitarse una demanda judicial de consecuencias catastróficas, Digg retiró el enlace (y publicó una explicación en el blog del sitio).⁴

Pero no son los abogados ni los emprendedores los que tienen más fuerza en Internet, sino la gente. Y ésta, aprovechando la libertad que les otorga la tecnología, no siempre lo secunda todo. Los medios de comunicación ya no están rígidamente clasificados como «periódicos», «revistas» y «aparatos de televisor». La gente se comunica con otras personas y extrae su fuerza de los demás, sobre todo cuando son multitud. Incluso magos de Internet como Kevin Rose, cuya fuerza procede de esa multitud, están a su merced. Por consiguiente, lo que ocurrió después fue, visto con retrospectiva, inevitable.

Una vez retirada la clave publicada en Digg, otros bloggers encontraron el número y lo volvieron a publicar en sus propios blogs. Cuando Kevin se despertó el 1 de mayo, había

EL MUNDO GROUNDSWELL

88 blogs que la mencionaban. A última hora de aquel mismo día había 3.172.⁵ Más de trescientas mil personas escucharon la conmovedora interpretación con guitarra acústica de la clave de encriptación de veinte dígitos hexadecimales en un vídeo de YouTube colgado por «keithburgun».⁶ El miembro de Digg Grant Robertson comparó el asunto con una ocurrencia que alguien soltó en *NewsRadio*, el programa de televisión de los 90 del siglo pasado: «Es imposible eliminar nada de Internet. Es como intentar quitar orina de una piscina».⁷ La polémica se convirtió en noticia, y los periódicos empezaron a hablar sobre el asunto en Internet.

Muchos de estos comentarios y noticias se enviaron a su vez a digg.com e inmediatamente empezaron a ser los más votados. La dirección de Digg eliminó obedientemente los que mencionaban la clave prohibida, pero como ocurre en cualquier variante del juego del *Whack-a-Mole*, los bichos aparecen demasiado rápido para eliminarlos todos.

Al día siguiente Digg se rindió. El sitio se fundó con la idea de que fueran sus miembros los que determinaran qué era noticia, y ahora Digg se daba cuenta de que esos mismos miembros no secundarían sus decisiones. Atrapado entre una posible demanda y su propio público, Digg cedió ante el más fuerte: el público. Aquella misma noche, Kevin escribió lo siguiente en el blog de la empresa:⁸

Asunto: 09-f9-11-02-9d

Kevin Rose, 1 de mayo de 2007 a las 9.00 en Digg

Hoy ha sido un día de locos. Y como fundador de Digg, quería compartir mis pensamientos...

En el transcurso de la creación y desarrollo del sitio siempre he intentado controlar su funcionamiento en la medida de lo posible. [Pero] siempre hemos dejado que fuera la propia comunidad la que moderara (publicar/eliminar). Ocasionalmente intervenimos para

¿Por qué el groundswell? ¿Y por qué ahora?

eliminar noticias que incumplan nuestras condiciones de uso... Así que hoy ha sido un día difícil para nosotros. Teníamos que decidir si eliminábamos noticias que contuvieran cierta clave para obedecer una orden de desistimiento. Debíamos hacer un llamamiento, y en nuestro deseo de evitar la posibilidad de que Digg se cerrara temporal o definitivamente, decidimos obedecer y eliminar las noticias que contuvieran la clave.

Pero ahora, después de ver cientos de noticias y leer miles de comentarios, nos lo habéis dejado claro: preferís que Digg caiga luchando a que ceda ante una empresa más poderosa. Escuchamos vuestra voz: desde ahora mismo no borraremos noticias o comentarios que contengan la clave y afrontaremos las consecuencias, sean cuales sean.

Si perdemos, qué demonios, al menos moriremos intentándolo.

Adelante, Digg.

Kevin.

Al día siguiente había 605 noticias nuevas sobre la decisión de Digg de borrar el enlace y su posterior rectificación.⁹ Al exigir que se borrara el enlace, los representantes de la industria cinematográfica habían creado un torbellino publicitario que imposibilitó *para siempre* su eliminación. La gente, al remar en la misma dirección en Internet durante un breve instante en el tiempo, había creado una marea irresistible e indestructible.

Lo que ocurrió con Digg y ACS LA es emblemático

Volvamos atrás un momento y analicemos lo que ocurrió el 1 de mayo de 2007.

En primer lugar, los usuarios normales de Internet demostraron tener la sartén por el mango. A cualquier individuo

EL MUNDO GROUNDSWELL

se le puede parar los pies, convencer, sobornar o demandar. Pero Internet permite a la gente adquirir fuerza a través del contacto mutuo. Los miembros de Digg y los blogueros que publicaron la clave prohibida no formaban parte de ninguna sociedad secreta; la mayoría de ellos ni siquiera se conocían. Pero gracias a los blogs, sitios web como digg.com e Internet en general, pudieron comunicarse los unos con los otros, vencer sus miedos y adquirir poder.

En segundo lugar, el mundo online invadió el mundo real. La gente de Internet venció a toda la industria cinematográfica y a todo su aparato legal. Los productos tangibles de la vida real, en este caso los discos y reproductores HD-DVD se vieron afectados. Internet ya no es un entorno susceptible de ser dividido en compartimentos estancos; ahora está completamente integrado en todos los aspectos de la vida empresarial y social.

En tercer lugar, la gente implicada en este asunto no eran estúpidos ni ignorantes. AACLS LA alberga en su seno a increíbles talentos creadores; Michael B. Ayers es un abogado muy minucioso; la industria del cine entiende la tecnología, y Kevin Rose lo sabe todo sobre la Red. Pero nada de todo esto influyó.

Lo que sucedió no fue un incidente aislado. Hubo otros, ocurridos en diferentes partes del mundo, algunos de ellos famosos (muchos de éstos constan en el libro *Citizen Marketers*, de Ben McConnell y Jackie Huba):¹⁰

- El piloto Gabrielle Adelman y el fotógrafo Kenneth Adelman decidieron fotografiar toda la costa californiana (véase su trabajo en <www.californiacoastline.org>). La cantante Barbra Streisand insistió en que se retiraran las fotos de su casa, lo cual fue igual de eficaz que intentar eliminar un nido de avispas golpeándolo con una gorra de béisbol. Por supuesto, el resultado de la consiguiente publicidad fue la

¿Por qué el groundswell? ¿Y por qué ahora?

copia y publicación de la foto por sitios de toda la Red. Se puede encontrar fácilmente si se escribe «casa de Barbra Streisand» en «buscar imágenes» de Google. A partir de estos hechos, Mike Masnick, bloguero de Techdirt, acuñó el término *efecto Streisand* para referirse a situaciones en las que el intento de borrar contenidos de Internet desencadena su propagación generalizada.¹¹ Así pues, no sólo se puede ver la casa de Barbra Streisand online: su nombre se ha convertido en símbolo de lo inútil que resulta intentar eliminar contenidos de la Red.

- Más de un millón de personas han visto un vídeo en YouTube que fue publicado en la Red por un estudiante de derecho llamado Brian Finkelstein, que en 2006 grabó con su cámara a un técnico de Comcast que se quedó dormido en su sofá mientras esperaba una llamada de la oficina central de la empresa para ayudarle a solucionar un problema de Internet.¹² Este vídeo es actualmente el que aparece más arriba si se escribe «Comcast» en el recuadro de búsqueda de YouTube.
- New Line Cinema se hizo cargo de una película titulada *Snakes on a Plane* que pretendía terminar y estrenar en 2006. El rumor se extendió, empezaron a proliferar sitios web de fans y al cabo de poco tiempo, Internet se apropió de *Snakes on a Plane*. Al no existir una campaña de marketing con objetos reales, los fans crearon cientos de diseños de camisetas oficiosas en <www.cafepress.com>. El blog no autorizado Snakes on a Blog se convirtió en el foco que concentró la actividad de los fans;¹³ otros 8.360 blogs y sitios web incluyeron enlaces a dicho blog. Los fans insistieron en que la película incluyera esta frase para el protagonista de la película, Samuel L. Jackson: «No aguanto más

EL MUNDO GROUNDSWELL

a estas jodidas serpientes en este jodido avión». New Line había perdido el control de la película y su marketing; como sabía que para tener éxito tenía que complacer a aquellos fans incondicionales, cambió la película y añadió la frase a costa de perder la calificación de apta para mayores de 13 años.

- Jennifer Laycock, defensora de la lactancia de los bebés y administradora del blog <www.thelactivist.com>, quería recaudar fondos para una organización benéfica dedicada a la lactancia. Creó una camiseta con el lema «Breast Milk: The Other White Milk» («La otra leche blanca»), y cuando había vendido por un total de ocho dólares recibió una carta de la Asociación Nacional de Productores de Carne de Cerdo (NPB, por sus siglas en inglés) en la que le solicitaba que dejara de vender esa camiseta porque el lema manchaba la buena reputación de la marca registrada de la asociación, «The Other White Meat» («La otra carne blanca»). Pero Jennifer no es una mamá cualquiera; también es experta en marketing de Internet. Contó el hecho en su blog,¹⁴ y pronto incluyeron un enlace a él otros doscientos blogs.¹⁵ La NPB se olió un desastre de relaciones públicas y rápidamente negoció un acuerdo y organizó una colecta entre sus empleados para ayudar a la organización benéfica de Jennifer.
- En abril, cierto bloguero que trabajaba para un proveedor de Dunkin' Donuts en Corea del Sur publicó una entrada titulada «La verdad sobre Dunkin Donuts», en la que acusaba a la empresa de elaborar los alimentos en condiciones insalubres e incluía la foto de una caldera oxidada que supuestamente contaminaba los donuts de Dunkin. Como en un efecto Streisand en versión coreana, Dunkin' Donuts

¿Por qué el groundswell? ¿Y por qué ahora?

consiguió convencer al sitio que albergaba el blog de que borrara esa colaboración, pero no pudo impedir que la conversación se difundiera por otros blogs.¹⁶ El *Korea Times* se hizo eco de todo este episodio,¹⁷ situación que sin duda no fue la que hubiera deseado Dunkin.

Lo que les ocurrió a estas empresas le sucederá a usted. Los clientes de su empresa están hablando de su marca en este mismo instante en MySpace, probablemente en términos que no son de su agrado. Las conversaciones de sus técnicos del servicio posventa con los clientes aparecerán grabadas en YouTube, al igual que sus anuncios televisivos, modificados con comentarios sarcásticos. Si sus ejecutivos aún no están calvos se tirarán de los pelos, y a continuación le pedirán ayuda para dominar esta avalancha de gente que se expresa. Pero es imposible dominar este movimiento. Proviene de mil fuentes y anega las empresas. Y no hay inundación que pueda pararse en sitio alguno. En la mayoría de los casos, no hay forma de detenerla.

Éste es el movimiento que denominamos *groundswell*. Y aunque no pueda frenarlo, sí puede entenderlo. No sólo puede convivir con él; puede triunfar en él. De eso habla este libro.

¿Qué es el groundswell?

Definamos los términos que vamos a utilizar.

En 2006, Forrester Research publicó un informe titulado «Social Computing».¹⁸ Habíamos identificado una tendencia online. La gente estaba utilizando la tecnología para conectarse entre sí de diversas formas, y esas tendencias estaban amenazando a las empresas.