

Retos del siglo XXI. ¿Cómo adaptar una empresa al siglo XXI?

Rodolfo Carpintier, @RCarpintier

¿Qué características tiene el siglo XXI que lo hacen tan diferente del anterior? En primer lugar, Internet ha modificado un entorno en el que la comunicación se dirigía de uno a muchos y ha creado otro en el que todos se comunican con todos y en el que cualquier cliente puede ser el iniciador de un movimiento contrario a nuestra marca. El poder se desplaza hacia el usuario final.

Por otra parte, a través de Internet se ha generado una polinización cruzada en la que informáticos, estadísticos, biólogos, ingenieros, médicos y cualquier otro especialista o profesional puede, casi sin esfuerzo, conseguir avanzar en sus investigaciones con la ayuda, en general desinteresada, de miles de expertos en cualquier campo de la ciencia que están dispuestos a colaborar en beneficio mutuo. Un gran proyecto puede, en pocas horas, juntar a un equipo singular multidisciplinar, distribuido por todo el mundo, y conseguir en días lo que antes llevaba años.

Lo que está sucediendo, primero en las industrias que, como la música o el vídeo, son digitales de inicio, pero, poco a poco, en todos los ámbitos de producción o de servicios, es que los modelos de negocio cambian a velocidades supersónicas. Muchas empresas del siglo XX siguen creyendo que pueden mantener sus modelos de negocio sin cambiarlos en el siglo XXI. Es un grave error que terminará con multitud de ellas, incapaces de adaptarse y entender lo que está pasando a su alrededor.

Muchos cometen el error del fallecido Thomas John Watson, que fue el gran patrón de IBM en los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado y que, en una presentación pública, dijo que en el mundo solo había cabida para media docena de ordenadores. Lo que parece ridículo en una personalidad que, por otra parte, fue uno de los mejores CEO de la historia de IBM queda justificado si analizamos qué era un ordenador entonces. Un gigantesco equipo que ocupaba un

edificio entero y consumía la electricidad de una ciudad de tamaño medio. Watson cometió el error de no analizar qué pasaría cuando, debido a la progresión de la tecnología, los ordenadores bajaran de precio y no necesitaran más que una pila para funcionar.

En el ámbito de la música, lo que ha pasado es que el poder de unas cuantas grandes empresas se ha visto menoscabado por la profusión de negocios digitales que las acorralan por todos los entornos de sus modelos de negocio y les han hecho perder gran parte de su peso y de su negocio.

Está pasando, industria a industria, en todas. Poco a poco, nuevos emprendedores que se acercan al problema desde el conocimiento y la tecnología de este siglo van diseñando modelos de negocio que, primero de manera casi imperceptible y luego de forma masiva, atacan las soluciones –ya muy poco satisfactorias– de las empresas empeñadas en no dar paso al nuevo siglo digitalizando todos sus procesos de compra, de venta, de trato con el cliente, de investigación y desarrollo, de soporte posventa...

Los nuevos emprendedores están diseñando modelos de negocio desde el conocimiento y la tecnología, digitalizando todos sus procesos.

Veamos el caso de las impresoras 3D, que aparecieron hace ya casi diez años. Las primeras que pudimos ver apenas podían producir nada y costaban 150 000 \$. La industria sonrió y dejó de pensar en ellas como posible competencia

futura. Hoy hay impresoras 3D ya por debajo de los 2000 \$ y pueden instalarse en cualquier hogar. Además, han surgido multitud de nuevos formatos de producción y materiales acordes que permiten incluso «imprimir un solomillo».

¿Cómo puede esto afectar a la industria farmacéutica o a las farmacias? ¿Sabéis cuántas comunidades de propietarios existen en España? Millones, ahora difícilmente alcanzables y fuera del ámbito de negocio de la mayoría de este tipo de empresas. Sin embargo, de repente, un fabricante de software decide darles una solución de gestión y, en pocos años, tiene cientos de miles de estas comunidades como clientes y con ellas a millones de residentes que viven en ellas.

¿Cuánto tardarán en entender que, teniendo el acceso al cliente en su casa, pueden hacer muchos más negocios de lo que representa su software? ¿Qué puede pasar si, de repente, esta empresa de software se da cuenta de que puede colocar 500.000 máquinas de *vending* en las propiedades que gestiona? Por ejemplo, para cubrir las necesidades de ellas en productos paramédicos que no necesitan receta.

¿Qué pasará si además ponen una impresora 3D en cada comunidad y la usan para imprimir medicinas cuya materia prima suministra una empresa farmacéutica? ¿Por qué tirar miles de medicinas que no se llegan nunca a usar? Podremos imprimirlas «bajo demanda», cerca de casa, y ello cambiará para siempre ámbitos completos de distribución, modelos de negocio a pie de calle y hasta el diseño moderno de nuevas comunidades de propietarios pensadas para el siglo XXI y sus facilidades.

Tenemos una costumbre de «usar y tirar» que está destrozando el planeta y que, poco a poco, nos va concienciando de que estamos al borde de una catástrofe de dimensiones épicas que tenemos que parar. En los próximos años, una regulación mucho más exigente con nuestro trato del medio ambiente nos va a obligar a reducir basura, evitar «tirar» las cosas y primar el reciclado y aquellos modelos de negocio que sean más amigables para el medio ambiente, creando miles de nuevas oportunidades de negocio y generando nuevos entornos en los que se optimice cualquier recurso y usemos todo lo que podamos en material reciclado.

Un aspecto habitual de los productos que usamos hoy –siguiendo las costumbres del siglo XX– es que «más vale tirar y comprar uno nuevo» porque comprar una pequeña pieza que se necesita para seguir operando el equipo es ya imposible. Se ha dejado de facturar, ya no hay piezas de recambio y no nos queda más remedio que «lavadora nueva».

Pronto tendremos pequeños talleres con capacidades de impresión 3D en todo tipo de materiales que dispondrán del diseño de cientos de miles de piezas que, desde Internet, se podrán comprar para luego fabricar desde un «codo» de un sistema de refrigeración hasta un motor de nevera.

Los modelos del siglo XXI, además, tienden a la gratuidad. Muchos productos y servicios serán gratuitos a cambio de una información que facilitaremos a quienes nos los «regalen». Está apareciendo la economía del compartir; de repente, está de moda no poseer sino «disfrutar» desde habitaciones compartidas hasta veleros de lujo.

Pronto veremos ofertas gratuitas de neveras inteligentes –capaces de «leer» todo lo que contienen– que nos serán ofrecidas por empresas que quieren explotar nuestros hábitos de consumo y saber cómo optimizar sus productos para hacerlos llegar «bajo demanda» en el momento oportuno.

Los modelos del siglo XXI tienden a la gratuidad a cambio de compartir información con los proveedores.

Tendremos chips implantados bajo la piel o cosidos a nuestras prendas de uso diario que nos «leerán» las constantes vitales y pasarán la información a servicios de salud modernos en los que, en vez de pagar por visita, pagaremos una cuota mensual por «prevenir» enfermedades y mejorar nuestra salud general.

Ya hay aplicaciones móviles para monitorizar lo que hacemos, las calorías que consumimos y el ejercicio que hacemos. Hoy todavía hay que entrar la información de manera manual, pero, con los sensores de los que hablábamos antes bajo la piel, los chips pasarán de manera automática esta información a quienes hayamos contratado –pagando o gratuitamente a cambio de nuestra propia información personal–. Todavía no hemos visto nada.

El futurólogo americano Ray Kurzweil, autor de la Teoría de la Singularidad, nos habla de edades medias de 150 años en los ciudadanos de finales del siglo XXI. Si esto llega, ¿cómo regularemos el mundo del trabajo?, ¿qué tipo de Seguridad Social podrá sostener a clientes

que vivan más de 150 años?, ¿cómo tendremos que planificar nuestras vidas para llegar a esas edades con dinero para vivir al mismo ritmo que lo hacíamos cuando trabajábamos?, ¿cuál será la edad de jubilación, los 125 años? Podemos decir que esto es ciencia ficción y que nunca sucederá pero, si leemos su libro *The Singularity Is Near*, veremos como el científico va desgranando en él, página a página, dónde estamos en todos los ámbitos que confluyen en su descripción de la singularidad –que fue primero descrita por el matemático John von Neumann en 1958–, que Kurzweil espera llegue sobre el año 2045.

En apenas treinta y un años, mucho antes en varios de los ámbitos de negocio que se verán afectados de manera dramática, surgirán modelos de negocio que irán sustituyendo los conocidos en el siglo XX por otros nuevos, totalmente digitales en muchos casos, que serán creados por empresas *startup* que, sin tener en cuenta los negocios existentes, inventarán formas de hacerlo mejor, más rápido y más barato.

¿Están las empresas existentes abocadas al fracaso? Desgraciadamente, en la mayoría de los casos, sí. No serán capaces de reaccionar y se verán destinadas a la obsolescencia por no saber actuar a tiempo.

Todos conocen el caso de Kodak, la gran empresa americana, inventora de la fotografía digital, que trató de defender su negocio de «carretes fotográficos» y se ha visto llevada a la quiebra por su propio invento, que, en manos de empresas más ágiles, le ha quitado el mercado e inventado nuevos espacios de uso que nada tienen que ver con los existentes en el siglo XX.

Donde en el siglo XX regía la escasez, en el siglo XXI reina la abundancia. Donde antes se hacían cientos de fotos en cada familia a lo largo de toda su vida, ahora se hacen miles de fotos digitales en un solo viaje a Indonesia. Es habitual que cualquier ciudadano medio tenga en su móvil doscientas o trescientas fotos nuevas en cualquier momento.

La abundancia genera nuevos modelos de negocio que tienen que ver con la recopilación, clasificación y puesta en valor de informaciones de todo tipo. El ya llamado «Internet de las cosas» está generando millones de datos que, en tiempo real, llegan a cientos de miles de servidores esparcidos por todo el mundo. Todavía es pronto para ver los modelos de negocio que este tipo masivo de información generará.

Surgirán cada vez más modelos de negocio alrededor del *Big Data* para ofrecer servicios a partir de la información generada por los usuarios.

También es pronto para saber cómo la legislación permitirá el uso de este tipo de datos, en muchos casos de procedencia pública, y el formato de remuneración que será posible en cada caso. Lo que está claro es que surgirán muchos modelos de negocio alrededor de lo que ahora se denomina *Big Data* y que tendremos pronto empresas de tamaño global que ofrecerán servicios muy avanzados con la agregación de esta información y su venta o alquiler a empresas e individuos.

Hasta ahora era casi imposible, por ejemplo, disponer en tiempo real de acceso a todos los planos de infraestructuras de una gran ciudad. La digitalización de los últimos años, todavía muy lenta e inaccesible a los ayuntamientos con poco presupuesto, está acelerándose por la reducción de costes de este tipo de trabajos y la supuesta reutilización y monetización de estas fuentes de datos y planos.

Cada vez más, empresas particulares se ofrecerán a financiar proyectos públicos a cambio de poder utilizar los datos obtenidos y usarlos como base de nuevos modelos de negocio todavía por configurar. Los Institutos Nacionales de Estadística mejorarán todavía más sus modelos econométricos y sus datos socioeconómicos y los pondrán a disposición de empresas de nueva creación que generarán modelos modernos de distribución y mejorarán la productividad de empresas y de zonas geográficas completas.

España tiene que dar el salto al siglo XXI y, sobre todo, sus pymes deben entender que tienen que estar mejor gestionadas, tener diversidad de empleados, mejorar las carreras de las mujeres y, en general, pensar globalmente para poder mantenerse competitivas y capaces en un mundo en donde, lejos de conocer a tus competidores de siempre, surgen otros al otro extremo del mundo de los que no tenemos información pero que, de repente, entran en nuestros propios clientes por la puerta de Internet sin que nos demos cuenta hasta que es demasiado tarde.

Esta necesidad creciente viene acompañada por un nuevo modelo de profesionales que, en la mayoría de los casos, no existen todavía y que tendremos que formar, a marchas forzadas, para

que puedan contribuir con su conocimiento a este tipo de cambios estructurales y de modelo de negocio que se avecina.

España tiene aversión al riesgo y eso hace que seamos más lentos que la media en invertir en innovación, la clave de nuestro futuro y más ahora, con los conceptos de la denominada «innovación abierta», tal y como la describe la Wikipedia:

La innovación abierta (en inglés: Open Innovation), término acuñado por el profesor Henry Chesbrough, es una nueva estrategia de innovación bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con profesionales externos pasa a tener un papel fundamental. Open Innovation significa combinar el conocimiento interno con el conocimiento externo para sacar adelante los proyectos de estrategia y de I+D¹. Significa también que las empresas utilizan tanto canales internos como externos para poner en el mercado sus productos y tecnologías innovadoras. Bajo este contexto, universidades y centros de investigación ofrecen nuevas perspectivas y soluciones a las compañías que utilizan este modelo. Este tipo de innovación responde a la posibilidad de ocurrencia de lo que se conoce como **inteligencia colectiva**².

Tradicionalmente las compañías han gestionado la **innovación**³ de forma cerrada (innovación cerrada o *closed innovation*), sistema a través del cual los proyectos de investigación se gestionan exclusivamente con el conocimiento y los medios de la propia organización. Bajo este modelo clásico, los proyectos solo pueden

empezar en el interior de la empresa y terminar en su propio mercado. Sin embargo, bajo el modelo Open Innovation, los proyectos pueden originarse tanto dentro como fuera de la empresa, pueden incorporarse tanto al principio como en fases intermedias del proceso de innovación, y pueden alcanzar el mercado a través de la misma compañía o a través de otras empresas (licencia de patentes⁴, transferencia de tecnología⁵, etc).

Una de las partes más importantes de este concepto es la aceptación de que debemos innovar con el cliente y conseguir que este colabore con nosotros, desde fuera, como si estuviera integrado en nuestro propio equipo de desarrollo. Por muy buenos que seamos innovando dentro de nuestra empresa, siempre habrá más investigadores fuera de la misma que dentro y eso nos debe permitir aumentar nuestra innovación de manera exponencial.

En España hay muy pocas pymes que innoven; son pequeñas, les faltan recursos y están mal gestionadas con sistemas informáticos obsoletos y una plantilla poco flexible al cambio. Esto hay que modificarlo, porque el tejido español de negocio está basado en estas pymes, que, en muchos casos, no tienen más que unos pocos empleados –menos de cinco– y se limitan a «responder» a lo que sus clientes les piden. Hoy hacen una cosa y mañana, porque un cliente les pide algo nuevo, lo hacen dejando pasar con ello la generación de un foco concreto en pocas cosas en las que sean verdaderamente buenos y rentables. Los modelos modernos tienen que ser muy eficientes por la necesidad de competir a nivel mundial y ello requiere que tengamos pymes de cierto tamaño, muy modernas y globales,

que sepan vender sus productos o servicios en cualquier parte del mundo.

Los modelos modernos deben ser flexibles y muy eficientes para poder competir y vender productos o servicios en cualquier parte del mundo.

Debemos estar preparados para una explosión en el campo de los nuevos materiales que harán posibles nuevos modelos de fabricación. Materiales más flexibles y duros que irán desde componentes que imitan las cualidades de las telas de araña hasta nuevos metales que, a mitad de peso, tendrán más dureza que el acero.

Este tipo de nuevos materiales generará modelos de negocio que partirán de la fabricación unipersonal a la oferta de nuevos servicios hechos posibles por las cualidades y prestaciones de los mismos. Es muy importante seguir el desarrollo de este tipo de nuevos materiales porque muchos de los trabajos que hoy en día son realizados por pymes se verán muy afectados por su aparición y despliegue a nivel global.

El principal reto al que nos enfrentamos en el siglo XXI es el de la educación de una clase profesional que tiene que seguir aprendiendo constantemente. Ya no vale terminar una carrera y creer que tenemos la vida más o menos resuelta. Hoy es necesario seguir aprendiendo de manera continua. Por ello, los mejores profesionales son aquellos que, además de una buena base educativa, tienen en sí el germen del que ha «aprendido a aprender» y, como lo haría un médico que quiera estar al día en su profesión, se mantienen

aprendiendo, leyendo, participando en círculos del conocimiento y siguiendo de cerca las evoluciones de las empresas que, siendo puras del siglo XXI, no dejan de inventar nuevos formatos de trabajo y oferta de productos y servicios.

Las empresas del siglo XX harán bien en «comprar», mientras puedan, novedosas *startups* que les aporten el frescor y la rapidez de las empresas del XXI. Sus modelos deben evolucionar rápidamente y no permitir que entrantes pequeños vayan poco a poco y sin que se den cuenta de ello destruyendo sus mejores negocios en base a cambiarlos radicalmente.

Como hemos visto en lo que se refiere al entorno de la música, el mundo de los contenidos culturales y de la cultura en sí está siendo especialmente afectado por nuevos modelos cuyo centro es el formato digital de su entrega.

El mundo de los medios de comunicación, completamente alterado ya, está dejando muchos cadáveres, editoriales incapaces de reaccionar a una caída libre de la publicidad y al desinterés de los nuevos lectores que buscan en Internet otro tipo de información, más directa y menos lastrada por la opinión pesada de unos directores editoriales que marcan la tendencia y se escuchan a sí mismos en vez de entablar un diálogo nuevo con sus lectores.

¿Tiene futuro la prensa? Estoy convencido de que sí pero, desgraciadamente para los que hoy la escriben, no en el formato en el que ellos se sienten cómodos. En Internet los paradigmas cambian, la portada deja de tener el peso que tiene en el papel y no es más que una de las muchas caras que debemos permitir ver a nuestros lectores.

La tecnología nos debe permitir nuevos modelos de pago por consumo, micropagos y suscripciones adaptadas a cada lector de manera individual. La financiación de eventos culturales puede hoy realizarse a partir de entornos de *crowdfunding* y/o micropatrocinio en donde, en vez de conseguir dos o tres grandes patronos, se dispone de miles de pequeños que, al mismo tiempo, son el mejor canal para difundir el proyecto o el evento.

En Internet los paradigmas cambian, la tecnología permite adaptar nuevos modelos interactivos y de consumo al ámbito de la cultura.

En los ámbitos de la educación y de la cultura deberemos poder contar con el efecto de la gamificación como elemento de interés para el usuario/cliente. Las nuevas generaciones son menos aficionadas a la lectura continua que a la que proporcionan los entornos interactivos de Internet, en los que, desde un párrafo, podemos saltar a un vídeo, verlo y volver al mismo sitio en que lo dejamos, sin que ello signifique que no tenemos ya aficionados a la cultura. Lo que pasa es que, cuando has gozado de las características de los nuevos medios, los antiguos te parecen obsoletos, lentos y faltos de interés.

Los que leemos libros en una tableta y vemos sus prestaciones, a pesar de leer de vez en cuando un buen libro tradicional, nos sentimos cada vez más cautivados por sus nuevos formatos digitales de entrega inmediata y en los que, desde hacer anotaciones hasta averiguar el significado de una palabra, todo se nos ofrece al alcance de un click.

Además, quienes han entendido el medio nos ofrecen paquetes de libros a precios increíblemente atractivos, aprovechando el nuevo formato de entrega, y podemos, por ejemplo, comprar una colección completa de libros de misterio en Amazon por menos de 5 \$. Este tipo de empaquetados (*bundle*) puede dar nueva vida a autores que ya no están de moda o son poco conocidos.

Películas y vídeos pueden incluir acceso inmediato al comercio electrónico, en base a ofrecer la compra de productos que se vean en los mismos y sean o no utilizados por los protagonistas. Los ingresos se diversifican y los formatos se ven alterados por su desarrollo.

Cuando hablamos del «todo gratis» que la gente busca en Internet, se nos olvida que muchos pagan por aquellos servicios que perciben como de alto valor añadido. Lo que cada día es menos posible es seguir pagando por contenidos que, en otro sitio, se ofrecen gratis o no aportan valor percibido alguno.

Cada producto podrá tener miles de formatos personalizados para las necesidades de cada lector/cliente/consumidor.

El valor percibido es algo individual. Yo puedo percibir valor en algo y mi vecino, no. Por ello, una de las características más importantes de este siglo será la de permitir, a través de la tecnología, que cada producto tenga miles de formatos personalizados para las necesidades de cada cliente/lector/consumidor. No debemos olvidar

que Internet, un mundo de muchos pocos, sirve, entre otras cosas, para eliminar el mundo anterior de pocos muchos.

Si un libro lo leen 100.000 lectores tiene unas necesidades económicas diferentes a si lo leen 100 millones. A lo mejor el futuro de las editoriales está en ser tan buenas en Internet que sepan garantizarse millones de lectores a los que poder dar mucho por muy poco dinero.

Imaginemos una editorial dedicada al mundo de la familia. Quizás debiera llegar a un acuerdo con WhatsApp para que sus 400 millones de usuarios pudieran usar sus textos, en formato reducido, para cualquier evento familiar. Desde un cuento de Navidad hasta una felicitación de cumpleaños. ¿El modelo de negocio? ¿Suscripción compartida con WhatsApp? En vez de buscar un texto en Internet que no encuentro, utilizo la biblioteca que la editorial pone a mi disposición y que, además del libro completo, tiene docenas de adaptaciones a WhatsApp de las mejores frases del mismo.

Lo que a todos nos debe quedar claro es que el hecho de que un libro cueste 20-40 euros es algo que, en formato digital por lo menos, tiene poco sentido a largo plazo, y tendremos que encontrar nuevos modelos que, incrementando el número de lectores o inventando nuevos formatos como el descrito anteriormente, nos permitan ganar dinero con muchos clientes/lectores/consumidores que pagan muy poco pero que están satisfechos con nuestro servicio.

Eso requiere un cambio importante entre los perfiles del personal que necesitamos para nuestra evolución digital. Se necesitan profesio-

nales que sean duchos en el manejo de Internet y sus redes sociales pero que, sobre todo, sepan escuchar el murmullo incesante del cambio que ocurre a diario a su alrededor y actuar. Hay que probar nuevos modelos, la mayoría de los cuales fracasarán, pero basta con que unos cuantos fructifiquen para que, poco a poco, la industria editorial, en formatos todavía hoy desconocidos, vuelva a crecer.

El mismo impulso de cambio y con todavía más interactividad se verá reflejado en la educación. No podemos seguir educando a nuestros jóvenes de la misma forma que lo hacían nuestros abuelos hace ya más de un siglo. El mundo moderno, digital y global, requiere sistemas más participativos y respuestas más personalizadas para evitar que perdamos a los mejores porque no hemos sabido entenderles.

En este orden de cosas me ha llamado la atención una editorial de nuevo cuño que ha inventado la calcomanía personalizada. ¿Eres fan de Tintín? Te puedes comprar calcomanías de sus series favoritas para pegarlas a cualquier entorno de trabajo, desde tu móvil al Mac que tienes sobre la mesa. Lo mismo es posible para cualquier afición; no lo olvidemos, es el mundo de los muchos pocos. Cada calcomanía cuesta entre 1 y 3 euros, pero llevan ya vendidos varios millones, de miles de series diferentes. Los autores y sus editoriales, de repente, ven un nuevo sistema de *merchandising* que les aporta beneficios donde antes no existía nada. Este tipo de oferta cambia los formatos de distribución, los socios que necesitamos en cada momento y las características de los empleados que necesitamos; por ello debemos entender que hacer lo mismo que siempre, simplemente, no es ya una opción.

Si no tenemos gente capaz de innovar, si seguimos haciendo lo mismo de siempre y teniendo el trato con nuestros empleados que teníamos antes, dejaremos pronto de ser un negocio creciente y pasaremos al ritmo menguante de los viejos negocios que, más o menos rápidamente, desaparecen.

Mientras los patrocinadores tradicionales se vuelven mucho más selectivos y cicateros, aparecen docenas de nuevos formatos de captación de fondos para la cultura y, la mayoría, pasan por Internet y las soluciones que aporta, entre las que están los nuevos formatos de pago que, poco a poco, permiten los negocios de persona a persona, los micropagos y el *crowdfunding*.

Estoy convencido de que el *crowdfunding* será cada vez más importante en los planteamientos novedosos de nuevas acciones culturales de todo tipo. Su problema radica en la primera parte de su definición, *crowd* (muchedumbre), y resulta muy difícil conseguirla si no es en entornos globales con usuarios de cualquier parte del mundo y en varios idiomas. Hacerlo solo en España tiene poco recorrido y genera comunidades demasiado pequeñas para conseguir financiar proyectos ambiciosos.

Muy pronto dispondremos de agentes inteligentes digitales que nos darán sugerencias sobre qué hacer con nuestro tiempo de ocio.

Estamos en los inicios del uso de agentes inteligentes que son, hoy todavía, demasiado básicos, pero muy pronto dispondremos de agentes

inteligentes digitales y personales que nos «conocerán» a fondo, sabrán nuestros gustos culturales y de ocio de todo tipo y navegarán por la Red, de manera independiente, recabando información y pasándonos sugerencias de qué hacer con nuestro tiempo de ocio y de aprendizaje.

Estos agentes serán clave en los entornos de segunda generación de *crowdfunding* porque nos permitirán, sin tener que hacer nada directamente, interactuar con gente de nuestros mismos gustos y hasta negociar lo que queremos invertir en una gran idea que tiene pocas probabilidades de triunfar. Estos agentes serán capaces de «negociar» en nuestro nombre descuentos, condiciones especiales, pagos por servicios y casi cualquier otra cosa que, hoy por hoy, solo se puede hacer con un agente físico.

En contra de lo que pasa con los agentes actuales, al fin y al cabo personas con su propia agenda personal, estos agentes digitales tendrán como único objetivo mejorar nuestra vida personal en cualquiera de sus ámbitos de negocio, ocio y cultura y vendrán ofertados en distintos niveles de prestaciones. Un agente que solo sirva para buscarme artículos que me interesen será mucho más barato que otro que sea capaz de negociarme descuentos o incluso un contrato como profesor de una universidad.

Debemos prepararnos para un futuro que, muy pronto, se servirá de la inteligencia artificial y de los adelantos en la comprensión de procesos biológicos de todo tipo, para migrar buena parte del trabajo que hoy se realiza en persona a este tipo de agentes inteligentes que, desde las redes –no solo Internet–, nos servirán como verdaderos ayudantes.

¿Quiere eso decir que vamos hacia un mundo en el que los seres humanos serán solo «propietarios de agentes digitales y robots» y no tendrán que hacer nada? Probablemente no todavía en este siglo XXI, pero sí veremos los albores de una civilización muy diferente a la que tenemos hoy en la que, quiero esperar, todos podremos encontrar nuestro trabajo –el que sea que tengamos– más gratificante y motivador que nunca.

Lo que no sirve de nada es creer que, después de la crisis, todo va a volver a su lugar. Nada va a ser ya nunca lo mismo. Desde que los poderosos terminen en la cárcel cuando hayan delinquido, porque nadie pueda ya eludir la presión de los votantes unidos por las redes sociales, hasta que empresas que nadie conoce puedan, en cinco años, estar entre las más conocidas y rentables del mundo.

El ser humano, hoy más que nunca, es un ser social, pero la actual transparencia de Internet obliga a repensar conceptos que creíamos inamovibles. En Internet el prestigio lo dan los usuarios/lectores/clientes que nos siguen o leen y cualquier error es rápidamente conocido por todos. Hay que recuperar la humildad del que «sabe que no sabe nada» y aprende a diario de nuevos impulsos que provienen, en general, de nuevos campos científicos y de investigadores que realmente creen que están descubriendo, paso a paso, muchos de los secretos que la naturaleza ha guardado celosamente durante milenios.

En el ámbito de la cultura estamos viendo como músicos y autores tienen que repensar su *modus vivendi* más allá de la venta del producto directo, ya sea una canción, una obra musical, una

novela o una obra de teatro. La cercanía con sus seguidores les da muchas oportunidades, pero les quita otras. Como en todo lo que toca Internet, cada vez es más necesario conseguir volumen para que sea negocio. Lo que antes podíamos lograr con 20.000 fans es ahora un entorno de 200.000 o un millón. Ha cambiado nuestra perspectiva y debemos estar, cada día, más cerca de nuestro cliente, seguidor o fan y entender qué es lo que quiere que le ofrezcamos.

La innovación en el mundo actual se consigue con la complicidad y ayuda de los clientes, seguidores o fans.

Cada día hay nuevas ideas. La tecnología nos permite hacer más cosas, a menor coste, con mayor capacidad de distribución y «más de lo mismo» no sirve de nada. Debemos ser innovadores y eso, en el mundo de hoy, solo se consigue con la complicidad y ayuda de los clientes.

Nadie tiene la respuesta ideal, hay que probar constantemente cosas nuevas. La mayoría no salen bien pero, de vez en cuando, surge un WhatsApp que, en menos de cinco años, está en manos de 500 millones de personas en todo el mundo y ha revolucionado la forma en que nos comunicamos. ¿Quién no tiene hoy, en su familia, un par o tres de grupos de contacto con los que se comunica de manera regular?

Si alcanzamos en poco tiempo a millones de usuarios, el modelo de negocio terminarán de dárnoslo ellos mismos. Lo malo es seguir creyendo que miles de clientes a los que cargamos precios altos van a sacarnos adelante el negocio.

Eso se ha terminado. Hay que ser muy flexible, escuchar al cliente y probar constantemente cosas nuevas que se perciban a un precio justo. Los negocios del siglo XXI tienen que venir acompañados del valor percibido por los clientes que tengamos.

Resumiendo, mis recomendaciones prácticas son:

1. Debemos ajustar los precios de nuestra oferta cultural al entorno digital y basar el modelo de negocio en «muchos que pagan poco».
2. Facilitad el acceso a contenidos culturales en formatos accesibles desde cualquier terminal.
3. Pensad que, cada día más, la gente quiere poder disfrutar de la cultura desde el móvil.
4. Introducid en los contenidos interacciones divertidas que faciliten al lector su comprensión.
5. Diseñad sistemas de pago por uso que se adapten a las necesidades de cada cliente.
6. Haced que los contenidos se puedan disfrutar en grupo y cread formatos nuevos para entornos como WhatsApp.
7. Cread caminos fáciles para que el cliente se comunique con vosotros y escuchad sus demandas.
8. Usad la tecnología para generar más contenido y adaptarlo a las necesidades de cada cliente individual.

Páginas web de interés

- 1. <http://kk.org/>
- 2. <http://www.singularity.com/>
- 3. http://www.amazon.com/Yahoo-Style-Guide-Ultimate-Sourcebook/dp/031256984X/ref=sr_1_3?s=books&ie=UTF8&qid=1418928587&sr=1-3&keywords=digital+content
- 4. http://www.amazon.com/Letting-Words-Second-Edition-Technologies/dp/0123859301/ref=pd_sim_b_2?ie=UTF8&refRID=0XA-7D4ESR6385X8BYCJ4

Notas

1. <http://es.wikipedia.org/wiki/I%2BD>
2. http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_colectiva
3. <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>
4. <http://es.wikipedia.org/wiki/Patentes>
5. http://es.wikipedia.org/wiki/Transferencia_de_tecnolog%C3%ADa

Rodolfo Carpintier Santana es presidente de Digital Assets Deployment, incubadora de Internet líder en España, con 27 empresas participadas. Estudió Filología Alemana y realizó un máster en Dirección Internacional y en Dirección General (Cesem). Ha sido presidente de Commerce Net Español, socio fundador y vicepresidente de Netjuice S. A., director de Márketing de Telefónica Sistemas S. A., consejero delegado de Krone S. A., director internacional de Servicom y presidente de SMM. Tiene más de 25 años de experiencia en la utilización de sistemas online y está involucrado con varias de las empresas americanas pioneras en el márketing en Internet. Ha sido promotor de la creación del capítulo español de Commerce Net Español (www.commercenet.org), la organización internacional promotora del comercio electrónico a nivel mundial, de la que fue nombrado presidente para España durante los primeros cinco años. Es autor de los libros *Internet hoy* (Ra-Ma, 1996), *Los cinco mandamientos de la empresa en Internet: Enseñanzas para después de una crisis* (CISS, 2004) e *Internet puede salvar tu empresa... o hundirla* (Gestión 2000, 2013).