

# La empresa y la inteligencia de las multitudes



**ANTONI GUTIÉRREZ-RUBÍ**  
Asesor de comunicación

La teoría de que las empresas deben incorporar lógicas del *social business*, basadas en la mejora económica, ambiental y social de sus empleados y de los lazos de la organización (socios, clientes y mercado), tiene en el escenario del *crowd business* una nueva realidad mucho más compleja. Esta visión conduce a una nueva mirada de la organización empresarial, que necesitará aceptar una declaración de compromisos que definan su voluntad de valorar la inteligencia de las multitudes.

La posibilidad de participación ha modificado la relación entre las empresas y su público. A través de las redes sociales, especialmente, los miembros que forman parte del entorno de una determinada marca (sus *skateholders*) tienen la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones. Este protagonismo es transversal a todo el proceso empresarial, desde la fase proyectiva a la fabricación, la comercialización y la valoración del producto o servicio. Es lo que conocemos como *crowd*.

El *crowdsourcing* permite que, a través de una convocatoria abierta, sea más fácil aprovechar el talento de las multitudes. Externalizar la creación ha generado controversias y críticas pero, también, ha permitido obtener resultados destacables. Los espacios se transforman (*co-working*), también lo hacen las metodologías (*design thinking*) y los procesos de innovación (*crowdcreating*). Innovar ya no es una tarea intrínseca de un departamento o grupo de departamentos, sino que forma parte de un proceso permeable desde la organización hacia su exte-

rior. La propia financiación de un proyecto puede ser colectiva (*crowdfunding*) a partir de microdonaciones de personas individuales u organizaciones con voluntad para que la propuesta se convierta en realidad. Una vez el producto está en el mercado, también recomendamos (*crowdcuration*) y compramos (*crowdbuying*) colectivamente; el mejor *prosumidor* de un producto es el propio consumidor. La tecnología permite compartir de

**Las nuevas reglas hacen que la competencia ya no sea de grandes y pequeños, sino de rápidos y lentos**

**El flujo de datos en red crece exponencialmente y el abanico de posibilidades para repensarse también**

forma muy sencilla la opinión y las preferencias, lo que aporta una usabilidad esencial en las compras en grupo.

La sociedad red tiene las condiciones naturales para acelerar y facilitar los procesos de transformación. El flujo de datos en red crece exponencialmente y el abanico de posibilidades para repensarse también. Las cuotas de penetración de la tecnología, como elemento intrínseco de la nueva ciudadanía, la convierten en un elemento básico por su capacidad facili-

tadora en la generación de redes. La gráfica entre la potencia y el tamaño de los dispositivos tecnológicos es inversa: aumenta la potencia y se reduce el tamaño. En definitiva, se consigue una mejor usabilidad que, además, gracias a la movilidad, facilita a cada ciudadano un instrumento relacional de gran poder.

Las nuevas reglas hacen que la competencia ya no sea entre grandes y pequeños, sino entre rápidos y lentos. Un pequeño rápido, creativo, que se adapta fácilmente a los cambios de su entorno, puede ganar la batalla a un grande lento. La nueva cultura empresarial tiene tres ejes principales de transformación: la comunicación, la organización y la creación de talento.

La innovación siempre ha sido la clave de la evolución empresarial ya que permite que esta se mantenga en el campo de juego. Pero la complejidad contextual dificulta y encarece el proceso de innovación si la organización no es capaz de pensar en red. Como señala Juan Freire, la respuesta a cinco preguntas clave define la posición de la organización ante un nuevo escenario: ¿por qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿qué? Preguntas básicas que toda organización debe plantearse.

La globalización y la tecnología se retroalimentan. El resultado es un mundo más complejo, donde las dinámicas globales aceleran las posibilidades locales y de las minorías. La comunidad que forma parte de la organización se convierte en su mejor aliada y las plataformas son espacios ideales para que los miembros del entorno generen valor alrededor de la marca. La

necesidad de revisar la relación con el consumidor de un producto o servicio ya no es un elemento clave solo en la fase de diseño; el *posdiseño*, con la ayuda de los propios usuarios, es un elemento permanente e imprescindible. Las comunidades de prácticas son también un instrumento útil porque los intereses comunes de sus miembros aceleran la mejora permanente. Tampoco hay que olvidar la innovación frugal: aprender de la capacidad de ingenio que aporta la necesidad y las mínimas posibilidades. Este modelo de innovación inversa se promueve porque facilita el encuentro de nuevas soluciones, sencillas y óptimas, a necesidades muy concretas.

Incorporar el *crowd* en el ADN de las organizaciones será vital para desarrollarse en el nuevo ecosistema social que plantea nuevos retos a la actividad económica, empresarial e innovadora. Los mercados son todavía conversaciones... pero cada vez más de multitudes inteligentes que no solo opinan, sino que quieren co-decidir, co-crear, co-consumir. Si a los consumidores solo les pedimos que nos compren, los perderemos, nos empobreceremos y nos desviaremos del nuevo manantial de la innovación: la inteligencia colectiva.

*'Manifestocrowd'* ([www.manifestocrowd.com](http://www.manifestocrowd.com)) es el título del nuevo libro de Juan Freire y Antoni Gutiérrez-Rubí que será publicado por Alienta Editorial (Planeta). El proceso colaborativo de su redacción se ha iniciado en Esade Creapolis y seguirá en los próximos meses en otras escuelas de negocio.

Si a los consumidores solo les pedimos que compren, los perderemos, nos empobreceremos y nos desviaremos del nuevo manantial de la innovación: la inteligencia colectiva"

# Hoja de ruta para impulsar la competitividad española



**JAIME MALET / ERIC PATROUILLARD**

Presidente AmCham Spain / 'Chairman' del Comité de Innovación y Propiedad Intelectual AmCham Spain y presidente de Lilly

La Cámara de Comercio de Estados Unidos en España (AmCham) ha elaborado una hoja de ruta para situar a la economía española entre las 10 más competitivas del mundo en el horizonte 2020.

La organización empresarial reúne a compañías estadounidenses y multinacionales españolas cuya facturación conjunta supone el 24% del PIB de España y dan empleo a un millón de trabajadores. De ahí la importancia de esta cuidada propuesta con 25 medidas que pretende guiar a la economía española a salir de la crisis con un modelo más sostenible, productivo e internacionalizado. Las iniciativas se dividen en cuatro ejes fundamentales: entorno-país, clima empresarial, educación e I+D+i.

En primer lugar, la Cámara hace una llamada al regreso al

equilibrio en las cuentas públicas, de forma que vuelva la confianza de los mercados en la economía española.

Además, insta a eliminar las duplicidades creadas por la superposición de las diferentes legislaciones estatales, autonómicas y municipales, y a aligerar los procesos burocráticos en la Administración pública.

Una mejora en la eficiencia del sector público redundará además en una reducción del gasto. De especial importancia es incentivar la innovación tecnológica en los concursos públicos de licitación.

La Cámara es también partidaria de alargar la vida laboral y de buscar nuevas fórmulas para moderar el gasto en sanidad, como puede ser el uso de un moderado copago.

En cuanto al clima empresarial, AmCham ha apoyado los

pasos dados hasta ahora en la reforma laboral, pero urge a seguir adelante con los cambios.

En particular, aboga por una simplificación de la negociación

**Una mejora en la eficiencia del sector público redundará en una reducción del gasto**

**La Cámara cree que España podría ser una referencia mundial en la gestión de aguas**

colectiva y la indexación de los salarios a la productividad. Este indicador es clave a la hora de decidir invertir en un país como

España, y la Cámara cree que debería potenciarse con medidas como la racionalización de los horarios de trabajo o el fomento de la movilidad geográfica. Desde AmCham recuerdan que para mejorar los recursos energéticos españoles, y también exportar sus excedentes, es básico finalizar la interconexión de la red energética española con la Unión Europea.

Otro aspecto clave a largo plazo será la gestión de los recursos hídricos. La Cámara cree que España reúne los requisitos adecuados para poder ser una referencia mundial en la gestión de aguas, por lo que anima a continuar trabajando en el sector.

El tercer eje de la hoja de ruta gira en torno a la educación. España no puede competir en mano de obra no cualificada por lo que debe optar por un modelo en el que se eduque en la aporta-

ción de valor añadido. El manejo del inglés es otro punto clave para la internacionalización de la economía. También se echa en falta una cultura del espíritu emprendedor en el país.

Por último, en el apartado de I+D+i, la Cámara recuerda que España debe involucrarse más en la defensa de la propiedad intelectual. A la hora de decidir una inversión de alto valor añadido intelectual, las empresas miran con lupa el marco legal, que en el caso español es incierto.

También es necesario estrechar los vínculos entre la universidad y la empresa y atraer e incentivar a los investigadores.

La Cámara de Comercio de Estados Unidos en España explicará personalmente en los próximos meses a los agentes sociales y al Gobierno este conjunto de medidas para ayudar a su puesta en marcha.