


RAFAEL TAMAMES

# ¿Qué robot se ha llevado mi queso?



Buscando  
respuestas en el  
laberinto de la  
automatización

Prólogo de FÉLIX MUÑOZ

  
alienta  
EDITORIAL

## Índice

- PORTADA
- SINOPSIS
- PORTADILLA
- DEDICATORIA
- PRÓLOGO: MIRANDO AL FUTURO SIN MIEDO
- DENTRO DEL LABERINTO: HACIA UNA NUEVA INTE-  
LIGENCIA
  - 1. CAMBIO, EVOLUCIÓN, ADAPTACIÓN
  - 2. DE LO TECNOLÓGICO Y LO HUMANO
  - 3. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO BUSCAN PER-  
SONAS CONECTADAS
  - 4. A PROPÓSITO DE LA AUTONOMÍA Y LA AUTO-  
GESTIÓN
  - 5. SOBRE LA ESCASEZ Y LA ABUNDANCIA
  - 6. ¿DÓNDE ESTÁN LOS LÍMITES?
  - 7. ENSEÑAR A PENSAR
- FUERA DEL LABERINTO: AGENTES DE UN CAMBIO  
POSITIVO
- AGRADECIMIENTOS
- NOTAS
- CRÉDITOS

Gracias por adquirir este eBook

Visita [Planetadelibros.com](https://planetadelibros.com) y descubre  
una  
nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos ex-  
clusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones  
Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

## SINOPSIS

La robotización y automatización de procesos suponen un cambio de paradigma en el trabajo. Partiendo de su experiencia con la automatización de procesos dentro de su empresa, Tamames aborda por un lado el aspecto empresarial de la creación de robots: quiénes los fabrican, dónde están ya funcionando y qué puestos de trabajo sustituyen. Por otro lado, repasa las posibilidades en legislación laboral, regulación impositiva y cambios en la economía desde la perspectiva de los datos disponibles en España. Finalmente se dedica a las cuestiones de tipo filosófico, ético y social.

Rafael Tamames

# ¿Qué robot se ha llevado mi queso?

Buscando respuestas  
en el laberinto de la  
automatización



*A Justine,  
por hacerme mejor cada día*

## PRÓLOGO: MIRANDO AL FUTURO SIN MIEDO

Al principio, a Rafael Tamames y a mí nos unió la Coca-Cola. En realidad, con el tiempo han sido bastantes los puntos en común, especialmente en nuestra manera de observar el marketing, la innovación y el cambio. El futuro, en definitiva. Pero todo eso estaba todavía por verse cuando en el año 2015 se puso en contacto conmigo con motivo de un proyecto editorial que se traía entre manos. Rafael barajaba la forma de trasladar negro sobre blanco la experiencia de su empresa Findasense como Centro de Interacción con el Consumidor de Coca-Cola Iberia, marca para la cual yo había trabajado durante muchos años. Sobre mi experiencia allí yo había publicado el año anterior el libro *La marca de la felicidad*, en el que analizaba la estrategia de comunicación de Coca-Cola y las acciones que había detrás de su éxito. Sin duda, ambos teníamos cosas que compartir e interesantes cuestiones sobre las que hablar.

Aquel proyecto de Rafael Tamames era en realidad el germen de algo que, característico de los tiempos de cambio que vivimos, ha evolucionado y se ha adaptado a nuevas realidades, lo que le ha hecho convertirse en este libro que el lector tiene en sus manos. Un tiempo después, ya había pasado el verano de 2017, me solicitó una breve entrevista, pero esta vez para hablar de la influencia de la tecnología, de la automatización y de los robots sobre la disciplina del marketing, que es al fin y al cabo mi especialidad, pero también sobre la empresa en su conjunto, sobre el empleo y, muy importante, sobre el rol que les corresponde a las personas en todo este proceso de cambio que traen



consigo las nuevas tecnologías. Es decir, quería recoger mis impresiones para contribuir a un texto que ya iba mucho más allá de su experiencia concreta con Coca-Cola. Era un libro sobre tecnología y sobre el futuro, en un sentido muy amplio. Por supuesto, me interesó.

De algún modo, como profesional del marketing y la comunicación, yo también he estado siempre reflexionando sobre el futuro. No me queda más remedio. Ésta es una disciplina en la que, por ejemplo, a través de lo que llamamos el marketing predictivo, tratamos de comprender la realidad mirando el pasado y el presente, y así predecir el futuro sacando patrones, delimitando clientes, e incluso anticipándonos a las decisiones de otros.

De algún modo, esa filosofía de anticipación creo que es lo que ha tratado de hacer Rafael Tamames, pero yendo mucho más allá del campo del marketing (al que también ha concedido un importante espacio). En su caso, es una actitud consciente y responsable que nace fruto de una sana preocupación por un futuro que nos trae muchas incógnitas y muchos retos, pero para los cuales todavía no contamos con respuestas concluyentes. Preocupación sí, aunque miedo no, como bien se encargará él de subrayar en las próximas páginas. Y ésa es una actitud que alabo.

Rafael Tamames tiene claro que la tecnología es el motor de cambio. El impacto de la tecnología es algo que me lleva a mí también mucho tiempo interesando y preocupando, ceñido especialmente a mi campo del marketing y la comunicación, pero asumiendo que éste es un fenómeno transversal, y que cada industria habrá de saber aplicarlo a sus propios fines.

Escribía yo hace años que la clave del desarrollo de la sociedad moderna sigue siendo la tecnología, y que seguimos inmersos en una auténtica revolución que lo está cambiando todo, y que está modificando los comportamientos de las personas, la manera en la que se comunican, compran, disfrutan del ocio, se informan, viven... En resumen,

que la tecnología está transformando la sociedad a un ritmo vertiginoso y en todos sus aspectos: la comunicación, la seguridad de los ciudadanos, los servicios..., y todo eso no es fácil de controlar, pues muchas veces la propia sociedad se adapta mucho más rápido a los nuevos cambios de lo que pensamos. No podemos quedarnos descolgados: en la adaptación está la clave.

Todo esto y más lo encuentro debatido, contrastado, desarrollado y argumentado en el discurso de Tamames, con alusión a muchos conceptos clave como los de cambio, adaptación, conectividad y confianza en el futuro, cuya importancia no puedo menos que compartir. Lo que yo veo en este emprendedor es un posicionamiento que me gusta mucho: por muchas dudas que nos provoque el acelerado cambio que trae consigo la tecnología, no debemos dejar de sentirnos optimistas y, sobre todo, no podemos dejar de movernos y tratar de aprovechar el enorme potencial que trae consigo.

Yo suelo decir que no hay que ser catastrofista, porque la tecnología al final lo que hace es mejorar ciertas actividades del ser humano y convertirlas en más eficaces. Al fin y al cabo, lo que va a ocurrir, y está ocurriendo ya, es que las personas han de adquirir nuevas capacidades que hasta ahora no eran necesarias. Se trata de capacidades que tienen mucho que ver con el desarrollo del software y la tecnología actual, con la ilimitada capacidad de acceso a la información y su disponibilidad de búsqueda, con nuestra capacidad para gestionar esa información, con las nuevas formas de comercio... Y con algo fundamental: con la conectividad. Conectividad en todos los sentidos; es decir, la conexión entre las personas, la conexión entre las máquinas (eso es el internet de las cosas) y la capacidad de interacción entre personas y máquinas.

No cabe duda de que nos vamos a encontrar con un montón de cosas y funciones nuevas que hay que desarrollar y que ni siquiera se nos ocurrían ayer. Para ello, la alian-

za entre hombre y máquina es la mejor apuesta. Un ejemplo: en PayPal quisieron abordar la cuestión del fraude primero sólo con máquinas, pero no funcionó. Probaron a dejarlo sólo en manos de humanos, y tampoco funcionó. La solución estaba en la combinación de ambos. Hacia ahí se encamina nuestro futuro: hay procesamientos complejos, repetitivos y eternos cuya resolución la pueden llevar a cabo de manera inmejorable las máquinas; pero hay decisiones más creativas que todavía quedan en manos de los humanos. Eficiencia y creatividad son dos objetivos clave que la alianza entre máquina y hombre hacen perfectamente compatibles.

A mí me gusta mucho en estos tiempos tan tecnológicos insistir en el valor de la dimensión humana, y me congratula observar que un profesional tan fascinado por la tecnología como es Rafael, y tan en contacto con la innovación y las nuevas maneras de hacer las cosas, coloca también, como el lector descubrirá pronto, uno de los ejes vertebrales de su discurso sobre el ser humano.

Para el año 2035, la capacidad de procesamiento de cualquiera de nuestros móviles de uso cotidiano va a ser superior a la de toda la humanidad pensando a la vez. Ése es el futuro que nos viene, y es imparable. Quizás asuste un poco, pero a nosotros nos toca empezar a evolucionar y adaptarnos desde ya, en una apuesta decidida por la innovación y la creatividad. Yo sigo diciendo que la creatividad, de momento, es sobre todo cuestión de las personas.

De lo que se trata es de usarla para adquirir la capacidad de ver qué se puede hacer que todavía no se haya hecho.

Me parece que ésa representa una bonita manera de mirar el futuro. La manera de mirar y de actuar que nos demuestra Rafael Tamames, un guía inmejorable por el laberinto en el que nos adentramos en este siglo XXI.

FÉLIX MUÑOZ

## DENTRO DEL LABERINTO: HACIA UNA NUEVA INTELIGENCIA

Recibí la llamada de mi socio Tomy cerca ya de las doce de la noche. A esa hora en Madrid hubiera estado despierto sin duda, pero en mi nueva vida en Costa Rica habían cambiado mis horarios, y lo cierto es que llevaba ya un buen rato durmiendo. En ese estado de cierto aturdimiento recibí las noticias que Tomy me trasladaba nada menos que desde Pekín, la otra punta del mundo: «Rafa, no había ningún *pitch*, hemos llegado a la reunión y nos han dicho que somos nosotros los elegidos. Tenemos un nuevo cliente global».

Me quedé estupefacto, sin poder llegar a creérmelo. Pero ya no estaba soñando. Me hallaba en Costa Rica desde hacía tan sólo dos meses iniciando la expansión de nuestra empresa Findasense en Latinoamérica, y ahí estaba simultáneamente mi socio abriendo las puertas de un cliente global de tecnología en China.

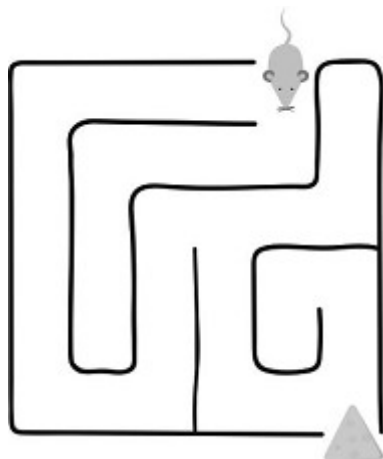
Las cosas estaban yendo tan rápido que no nos dio tiempo a pararnos a pensar en el salto que estábamos dando en menos de un año. Habíamos pasado de ser 25 personas en Madrid a ser más de 200 repartidas por una docena de países. No cabía duda de que estábamos arrancando una nueva aventura; una aventura conectada a los tiempos que corren; una aventura caracterizada por los cambios constantes y la necesidad de evolucionar permanentemente y saber adaptarse a nuevas circunstancias.

Aquel momento de 2014 fue un hito muy importante en nuestra trayectoria como empresa. Findasense había nacido en 2007 como un pequeño proyecto de servicios de

marketing digital impulsado por la energía de dos jóvenes emprendedores que se lanzan a la piscina sin saber si está llena. Y en apenas unos años se habría de convertir en una empresa de 250 empleados con implantación en decenas de países.

Pero ese rápido crecimiento nos habría de exigir mucho. Lo primero, ser muy conscientes de la importancia del cambio en un mundo que se está transformando tan rápidamente, y con él nuestra propia forma de mirar las cosas y de pensar, nuestra relación con el conocimiento, las estructuras económicas, las relaciones personales y laborales, los hábitos de consumo y comportamiento, la organización social, la educación...

De todo eso va este libro. Un laberinto intrincado en el que nos introducimos asumiendo la importancia del cambio; un cambio sobre el cual ya habló muy lúcidamente Spencer Johnson cuando publicó en 1998 *¿Quién se ha llevado mi queso?*, una obra que habría de convertirse en toda una referencia para el mundo empresarial, pero cuyo valor trasciende a este contexto. Se trata seguramente de uno de los textos que mejor (y de manera sumamente sencilla y comprensible) han reflexionado y aportado ideas válidas en torno a la noción del cambio y la necesidad de enfrentarse y anticiparse a él.



El libro nos presenta a cuatro personajes, dos ratones y dos hombres, dentro de un laberinto en el que cómodamente se sienten instalados porque no les falta queso del que alimentarse. Pero en un momento dado ese queso deja de estar a su alcance, ha cambiado de ubicación, parece que alguien se lo ha llevado, y es necesario salir a buscar nuevo queso. Por mero instinto, los ratones emprenden esa búsqueda, pero las reacciones de los hombres, con inteligencia y emociones, son más complejas.

Mientras uno de los personajes humanos representa el miedo al cambio, no quiere salir de su zona de confort y no hace sino lamentarse de que ha perdido el derecho que poseía a su queso esperando que las cosas vuelvan a ser como eran; el otro asume precisamente que las cosas cambian y no vuelven a ser como antes, que el cambio es algo natural tanto si lo esperas como si no, y que hay que actuar de forma diferente, sin miedos ni excusas, para seguir adelante y encontrar nuevo queso.

Creo que Spencer Johnson da en el clavo. Además, a mí me gustan estas metáforas del laberinto y el queso, y por eso he decidido tomarlas prestadas. Sin embargo, a punto ya de entrar en la tercera década del siglo XXI, algunas cosas exigen cierta reformulación.

Me parece muy poderoso retomar esas aportaciones de *¿Quién se ha llevado mi queso?*, porque yo también aspiro aquí a ofrecer un medio de distribución de ideas en torno al cambio, con el elemento añadido de que, pasados estos años, la transformación digital y la automatización están acelerando todavía más los cambios. Ahora todo apunta a que las rupturas van a ser muy radicales, y, de hecho, lo están siendo ya. Es el añadido tecnológico el principal elemento de reflexión sobre el que quiero debatir más allá de las valiosas ideas que encontramos en la obra de Johnson.

Lo que yo ahora me pregunto, como tantos en estos tiempos que corren, es ¿son los robots los que se llevan nuestro queso?

Yo creo que no. El miedo al cambio nos lo robará.

En este libro se va a hablar mucho de robots y de tecnología. Lo admito, ellos son el motor que me ha puesto en marcha, ese detonante que provoca la sucesión de las páginas siguientes.

Las noticias diarias sobre los robots me empezaron a generar cierta ansiedad hace meses, muchas preguntas, muchas incertidumbres, y pocas respuestas concretas. Con este libro he decidido no preocuparme sino ocuparme.

Y lo primero, empezar por el principio de todo. Me parece fundamental que a lo que hayamos de aludir en primer lugar no sea a sofisticadas máquinas o innovadores *bots*, sino a otro tipo de máquina realmente poderosa: nuestro propio cerebro. Porque no hay laberinto más complejo y más misterioso que el del cerebro humano.

La ciencia nos viene aportando constantemente nuevo conocimiento sobre los mecanismos que rigen el cerebro y la inteligencia humana y, sin embargo, lo cierto es que las respuestas que se van hallando en este campo a menudo nos vuelven a encaminar por intrincados pasadizos que descubren nuevos misterios y provocan más interrogantes.