



Aluvión disruptivo: cómo sobrevivirán a la tormenta los líderes del mañana

Aluvión disruptivo: cómo sobrevivirán a la tormenta los líderes del mañana

El mundo ha cambiado, y aún no hemos visto nada

«Hace medio siglo, la esperanza de vida de una empresa de la lista Fortune 500 rondaba los 75 años. Ahora no llega a los 15 años, y sigue bajando», [afirmaba](#) Peggy Noonan en un artículo sobre por qué morían las grandes empresas. Vivimos una época de cambio y disrupción empresariales sin parangón, una etapa en la que el 50% de las empresas de la lista Fortune 500 desde el año 2000 ya no existen. Una era en la que se calcula que [el 40% de las empresas que están ahora en la lista Fortune 500](#) desaparecerán en 10 años, según

investigadores de la Washington University. ¿Quién las sustituirá? Richard Foster, profesor de la Universidad de Yale, [calculó que](#), aún no se han fundado el 75% de las empresas que formarán parte del índice Standard & Poor's (S&P) 500 en 2020.

¿Qué ha cambiado? Fusiones, adquisiciones y bancarrotas han cambiado las corporaciones globales como las conocemos, y las nuevas estrellas fulgurantes de todos los sectores amenazan la propia existencia de clásicas empresas existentes. Quizá lo fundamental es que las fuerzas conjuntas de la disrupción digital y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral y la organización (y del propio trabajo) están desatando enormes cambios en el entorno del negocio global.

Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee sostienen en su libro *La segunda era de las máquinas* que la tecnología es el principal catalizador de la disrupción. Unos niveles de innovación y mejora tecnológica sin precedentes han inspirado una nueva ola de disrupción que va mucho más allá de ayudar a las empresas a ser más eficientes o a automatizar procesos manuales.

Y todo será aún más rápido y disruptivo. Klaus Schwab afirma en su libro *La cuarta revolución industrial* que estamos al borde de una revolución tecnológica que

modificará de forma fundamental nuestra forma de vivir, trabajar y relacionarnos. El autor afirma que por su escala, alcance y complejidad, la transformación será diferente de todo lo que ha experimentado la humanidad.

La disrupción digital y el cambio de las plantillas están desatando enormes cambios en el entorno del negocio global.

El impacto de la disrupción digital se siente en todos los niveles del mundo empresarial, desde líderes del mercado consolidados hasta empresas emergentes de rápido crecimiento. Pero ¿qué queremos decir cuando hablamos de disrupción digital? En conclusión, la disrupción digital es el cambio forjado por la inexorable marcha de tendencias que se desarrollan a largo plazo: la ley de Moore permite informática más potente, redes más rápidas y almacenamiento más barato. El efecto de estos cambios es acumulativo, y cada innovación se basa en la anterior. El ritmo del cambio se acelera con el tiempo. Una breve lista de lo que afecta a las empresas hoy día empezaría por lo anterior e incluiría además el cloud, el big data, la tecnología móvil, el software de código abierto, el procesamiento de grandes cantidades de datos en la memoria principal y la economía de las API.

Estas innovaciones han cambiado radicalmente las condiciones para las empresas. James McQuivey, de Forrester, [describe esta transformación](#): «La fuerza de la disrupción digital no solo reduce las barreras, sino que las arrasa. Esto permite a las organizaciones disruptivas adoptar nuevas ideas... y buscar clientes rápidamente casi sin coste y en pocos días, en vez de tardar años».

Los operadores de menor tamaño pueden acercarse a mercados maduros con el objetivo de resolver los problemas más rápidamente, mejor y por menos dinero. Las empresas ya no tienen que realizar enormes inversiones en infraestructura tecnológica ni en grandes plantillas para competir. La disruptión crea modelos empresariales completamente nuevos, y nuevos tipos de productos y servicios posibles gracias a la digitalización. Además, hoy en día las plantillas son más multigeneracionales, móviles y globales que nunca.

Las empresas que utilicen tecnología antigua no competirán en las mismas condiciones que las organizaciones que recurren a las más recientes tecnologías.

Meg Whitman, CEO de HP, afirma lo siguiente: «Vivimos una era de cambio disruptivo implacable para empresas y Gobiernos, con un gran número de nuevos modelos de negocio. Ninguna empresa sobrevive sin adaptarse, sin capacidad para replantearse las cosas, cambiar y renovarse».

Entramos en una era en la que es necesario apostar por la disruptión si no queremos que la disruptión acabe con nosotros. Como Rhys Grossman, de Russell Reynolds Associates, [indicaba en Harvard Business Review](#), los sectores en los que hay más disruptión suelen enfrentarse a una tormenta perfecta provocada por dos fuerzas. En primer lugar, la existencia de pocas barreras para acceder a estos sectores permite una competencia más ágil. En segundo lugar, grandes empresas anteriores suelen generar la mayoría de los ingresos. Estas organizaciones afrontan retos culturales y organizativos implícitos a la hora de cambiar al ritmo necesario.

Si «más rápido, mejor y más barato» es el principio fundamental de la disruptión digital, como veremos más adelante, las empresas basadas en tecnologías y modelos anteriores no competirán en igualdad de condiciones con organizaciones más ágiles que utilicen las tecnologías más recientes. Creemos que los enfoques tecnológicos y culturales anteriores limitan a organizaciones consolidadas, y que las empresas del siglo XX están mal equipadas para desarrollar el potencial de su plantilla.

Las tecnologías digitales continúan transformando la economía, y a muchos líderes les cuesta definir una estrategia digital, cambiar las estructuras organizativas y eliminar las barreras que les impiden maximizar el posible impacto de las nuevas tecnologías digitales. Sin embargo, muchas organizaciones tradicionales desafían esta supuesta incapacidad de adaptarse y asumen y aceptan la disruptión antes de que les sorprenda.

Apostar por la disruptión para que la disruptión no acabe con nosotros: cómo pueden prosperar las empresas en la era digital

Es probable que hace diez años nadie considerara que los taxis o los hoteles estuvieran preparados para la innovación. A simple vista, ni Uber ni Airbnb parecen competidores especialmente peligrosos. No poseen vehículos ni hoteles. Para ambos, la innovación se basa casi totalmente en la tecnología, y ha revolucionado sus respectivos sectores. Su capacidad de conectar a los clientes ofreciendo transporte y alojamiento de forma más rápida, sencilla y eficiente que los modelos anteriores ha convertido a Uber y Airbnb en una opción que ahora es «lo normal» para los consumidores, y la disruptión ha afectado enormemente a la competencia.

También vale la pena señalar que tanto Uber como Airbnb han creado «plataformas» que les permiten entrar en otras áreas de negocio, como el servicio de comida a domicilio [UberEats](#) y las guías de viaje [Vecindarios de Airbnb](#).

No se trata de si la disruptión afectará a su empresa, sino cuándo lo hará.

Los críticos dirían que no todas las empresas quieren ser la nueva Uber. Sin embargo, la historia reciente está plagada de organizaciones que han ido perdiendo relevancia o se han quedado obsoletas: por ejemplo, el ascenso de Netflix acabó con Blockbuster, las librerías físicas sufrieron el efecto de las ofertas digitales de Amazon y la experiencia de la que permiten disfrutar las gafas de Warby Parker, que llegan directamente al consumidor, ha agitado ese mundo tan clásico.

Para las empresas consolidadas, no se trata de si la disrupción les afectará. Se trata de cuándo, cómo y a través de quién lo hará. La única medida sensata es asumir la disrupción y apostar por ella antes de que lo haga otro. Vale la pena fijarse en algunas de las organizaciones que han adoptado la disrupción y transformado su idea de lo que es hacer negocios.

Adobe es un ejemplo clásico de empresa que ha adoptado la disrupción. Pasó de vender software físico a transformarse en una plataforma cloud basada en las suscripciones con ingresos periódicos. El modelo antiguo impedía a Adobe mantener su producto actualizado con las herramientas de software más innovadoras y, sobre todo, impedía que sus clientes disfrutaran de esas herramientas. También generaba vacíos que la competencia podía llenar con un producto actualizado con más frecuencia.

Como explicó a [McKinsey](#) Dan Cohen, Vicepresidente de Adobe: «Migrar a los servicios cloud afectó a nuestra forma de diseñar los productos, a nuestras operaciones y a nuestros modelos empresariales y de comercialización. Antes... pasarían de dieciocho a veinticuatro meses entre cada lanzamiento de un nuevo producto. Ahora dos años es una eternidad».

Según McKinsey, los ingresos recurrentes de Adobe [han subido](#) del 19% de 2011 al 70% actual. El número de suscriptores de pago supera los cuatro millones y sigue aumentando.

HP, una de las empresas tecnológicas más venerables, decidió en 2015 dividirse en dos empresas independientes y, con suerte, más ágiles. Como entidades diferentes, HP Inc. y Hewlett Packard Enterprise podían buscar el modelo empresarial y las innovaciones que más sentido tuvieran para cada una de estas nuevas empresas.

Dividir una empresa consolidada en dos nuevas entidades no es una tarea sencilla. Con el fin de prepararse para la división, HP utilizó 4000 servidores y gestionó 500 proyectos en 170 países. Eso supuso la consolidación de herramientas acumuladas durante muchos años, como los sistemas de recursos humanos y finanzas. HP tenía que apostar por la disrupción como empresa y en su forma de

acercarse a la tecnología con el objetivo de ser más ágil y permitir que los empleados tomaran decisiones basadas en datos para respaldar el crecimiento y las operaciones globales de la organización.

Las organizaciones disruptivas reconocen que es su plantilla la que despliega las innovaciones.

Las organizaciones modernas, tanto si llevan la disrupción a los demás como si la adoptan ellas mismas, comparten algunos rasgos. Para adoptar la disrupción las empresas deben ser ágiles y capaces de reaccionar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado y dar a conocer nuevos productos y servicios globalmente. Deben ser capaces de escalar rápidamente. Adoptan el cambio y consideran la innovación una estrategia a largo plazo, no un arreglo a corto plazo.

Estas empresas también comparten el reconocimiento de que, independientemente de su sector o del tipo de productos o servicios que desarrollen, es su plantilla la que despliega las innovaciones disruptivas. Las personas necesitan acceso a la información y las herramientas adecuadas para descentralizar la toma de decisiones y basar estas decisiones en datos, no en el instinto. Utilizan esos datos para apostar por el futuro y decidir dónde invertir dinero y capital humano estratégicamente. Las organizaciones realmente modernas gestionan eficazmente dos activos clave, personas y dinero, como las dos caras de la misma moneda.

La naturaleza dinámica de las empresas actuales implica un cambio constante y la necesidad de sistemas que sustenten este nivel de flexibilidad. Y ese es el problema fundamental. La tecnología que antes aportaba grandes beneficios impide ahora a las organizaciones seguir el ritmo de otras empresas más rápidas y ágiles, sin esas limitaciones tecnológicas. Simplemente, la tecnología que utilizan no estaba diseñada para este mundo. Los sistemas tradicionales se basaban en la cadena de suministro, y no en una visión unificada de las personas y el dinero.

Para sobrevivir, las empresas deben replantearse por completo su enfoque tecnológico.

Si su proveedor de software le ofrece un plan a diez años, es probable que esté utilizando una bola de cristal.

Por qué las empresas no pueden transformarse digitalmente

En 2016, John Chambers, Presidente Ejecutivo de Cisco, afirmó lo siguiente respecto a la transformación digital: «La mayoría de las empresas serán digitales dentro de cinco años, pero la mayoría de sus estrategias digitales fracasarán». Uno de los factores que más influirá en este fracaso es que gran parte de la tecnología utilizada no se diseñó para la realidad actual de las empresas.

En vista de los factores analizados anteriormente y del ritmo cada vez mayor del cambio tecnológico, no es de extrañar que a las empresas les haya costado no quedarse atrás. De hecho, si su proveedor de software le ofrece un plan a diez años, es probable que esté utilizando una bola de cristal y conjeturas. No se puede predecir el futuro, pero sí *puede* prepararse para él.

Los sistemas del viejo mundo no se diseñaron para el cambio. Eran sistemas monolíticos, necesitaban mucha personalización para atender necesidades específicas y sus actualizaciones eran complejas y caras. En estos sistemas, escalar a medida que crece la empresa es un proceso largo.

La aparición de los servicios cloud, el aumento de la potencia de procesamiento con costes de almacenamiento menores, el ascenso de la tecnología móvil y la llegada de la Internet del consumo son algunos de los catalizadores de la transformación. Los servicios cloud han transformado la noción de adaptación al cambio, devolviendo a los proveedores de tecnología la responsabilidad de crear software que pueda cambiarse

para estar en sintonía con la evolución de los procesos de gestión. Hoy las empresas necesitan sistemas que puedan reunir de forma rápida y eficiente información procesable sobre las personas y el dinero de una organización.

Herramientas concretas, como el software financiero, se diseñaron para una labor muy específica, como la automatización de transacciones y la contabilidad. El software financiero se creó para utilizar una cantidad de datos muy limitada, deshacerse de todo lo demás e informar a un pequeño grupo de actores de la empresa. Con este objetivo, y con la tecnología disponible en el momento, era muy eficaz.

Este tipo de enfoque es completamente inadecuado para las exigencias de las empresas actuales. Muchas organizaciones con inversiones significativas en tecnología legacy suelen mostrarse comprensiblemente cautelosas con un enfoque que implicar deshacerse de ella y sustituirla por otra si quieren contar con los sistemas que necesitan para transformar su empresa con eficacia. Sin embargo, los sistemas legacy no ofrecen la visibilidad ni la perspectiva necesaria de las personas y las finanzas, por no mencionar que su mantenimiento y gestión son caros y llevan mucho tiempo, lo que deja a las empresas poco margen para pensar en la innovación.

[McKinsey](#) afirma lo siguiente: «El mayor número de consumidores conectados, procesos automatizados y sofisticadas capacidades de analytics supone una demanda sin precedentes para las funciones de TI. A muchas empresas les cuesta salir adelante y pretenden atender las nuevas demandas añadiendo elementos fragmentados- módulos - a sus operaciones».

Los «elementos fragmentados» o módulos son la forma en que los proveedores antiguos, incapaces de seguir el ritmo de los cambiantes requisitos, han intentado adaptarse añadiendo capacidades. Las aplicaciones empresariales fundamentales, como las de finanzas y RRHH, se han convertido en una mezcla extraña y confusa de adquisiciones, conexiones y middleware. Aunque estos añadidos pueden llenar vacíos funcionales específicos, no permiten la transformación de la

empresa, y hacen que lidiar con el rápido cambio sea prácticamente imposible. Tampoco están diseñados para la forma de trabajar de las personas, pues es probable que cada añadido tenga una interfaz diferente y no pueda compartir datos fácilmente con otros sistemas (aunque sean del mismo proveedor).

Parte de la misma base que las marcas disruptivas replanteándose por completo su enfoque tecnológico.

Martin Gill, Vicepresidente de Forrester Research, declaró lo siguiente a [CIO.com](#): «Se trata de algo más que añadir unos cuantos sitios web o aplicaciones a la empresa. Hay que reiniciar el modelo operativo».

La transformación digital no se puede lograr con sistemas improvisados. Es necesario hacer borrón y cuenta nueva, lo que requiere replantearse de forma coordinada todos los niveles de la empresa. Es un concepto que puede provocar miedo en aquellas organizaciones que han invertido en infraestructura de TI legacy. No obstante, como vimos anteriormente, algunas de las empresas y marcas globales más consolidadas, que tenían la cultura legacy muy arraigada, han logrado tener éxito gracias a que han cuestionando sus propias creencias y supuestos.

El sector bancario global es un gran ejemplo de que la tecnología ha sido una enorme barrera para la transformación. Muchas instituciones están plagadas de sistemas informáticos creados a lo largo de varias décadas mediante adquisiciones y compra de nuevos

productos hasta formar un costoso y complejo mosaico. El coste de mantener estos sistemas envejecidos y difíciles de manejar devora tres cuartas partes del gasto en TI de los bancos, según un [estudio de Celent citado en Financial Times](#).

Eso deja solo una cuarta parte para gastar en innovaciones que permitan seguir el ritmo de empresas emergentes que evolucionan rápidamente intentando conseguir cuota de mercado en áreas como los pagos. El enfoque de limitarse a apagar fuegos, en vez de crear una nueva visión desde cero, influye negativamente en las operaciones de los bancos, lo que incluye su oferta de productos y servicios, la gestión de clientes y los informes que se presentan ante la empresa y todos los que la forman.

Sea cual sea el sector de una empresa, la respuesta no es continuar en la ruta de la transformación añadiendo elementos fragmentados o módulos a un sistema legacy. Las organizaciones deben partir de la misma base que las marcas disruptivas, y eso significa replantearse por completo su enfoque tecnológico. Las empresas que apuestan por la disruptión para que la disruptión no acabe con ellas han adoptado los servicios cloud, han comprendido la importancia de acceder a datos en tiempo real y buscan sistemas ágiles que permitan cambiar los procesos de gestión. Esa es la mejor manera de enfrentarse a una tormenta que presenta todos los signos de hacerse cada vez más fuerte.



Workday | Teléfono: +34 911 23 29 47 | workday.com/es