



Acelerar el crecimiento con una mentalidad adaptativa

LA INVESTIGACIÓN DE FORRESTER

De la agilidad a la adaptabilidad: cómo las empresas adaptativas tienen la fórmula para el éxito

ACELERAR EL CRECIMIENTO CON UNA MENTALIDAD ADAPTATIVA

No hace mucho tiempo, las principales empresas del mundo se unieron en torno a prácticas empresariales ágiles. La agilidad, una forma de impulsar la eficiencia y la sintonía del equipo mediante la división de proyectos en hitos cuantificables, parecía la fórmula para el éxito en la economía digital. Sin embargo, al fijarnos en los millones de empresas que utilizan Stripe, hemos observado que las empresas adaptativas están dejando atrás a las ágiles y superándolas en número. Así, mientras que una empresa ágil reacciona al cambio, una empresa adaptativa lo genera. Vemos constantemente que las principales empresas priorizan la flexibilidad operativa sobre la velocidad; en ese sentido, desarrollan estrategias para encontrar nuevas fuentes de ingresos, expandirse en todo el mundo y asociarse para acelerar su escalabilidad. Según un estudio reciente de Forrester, las empresas con prácticas empresariales adaptativas avanzadas están creciendo más del triple que la media del sector.¹

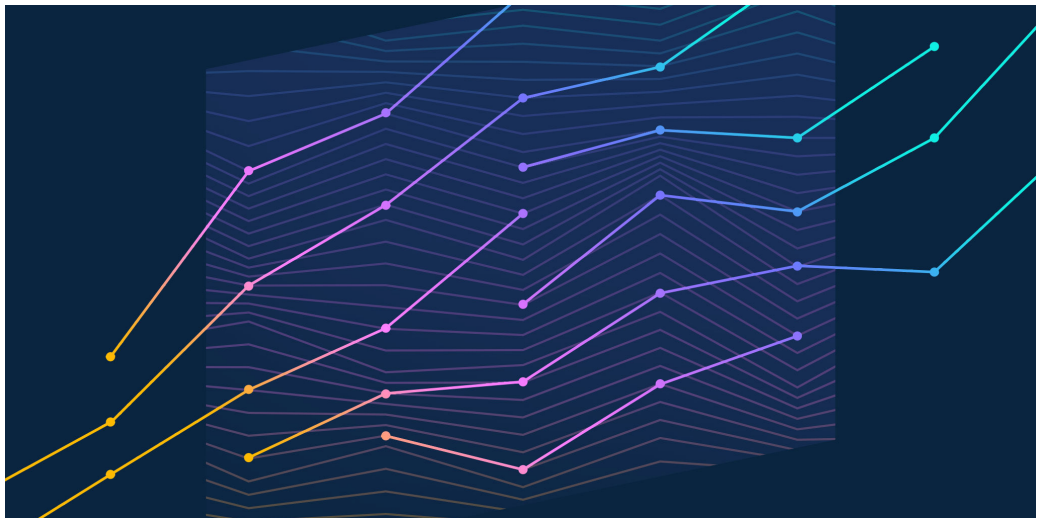
Esta idea se vio reforzada por una encuesta multinacional de Stripe y Harris Poll realizada a miles de directivos del más alto nivel y desarrolladores de más de 30 sectores. La encuesta reveló que las empresas capaces de avanzar más rápido, aprovechar nuevas tendencias y crear nuevos productos rápidamente son más eficaces a la hora de maximizar su talento en ingeniería de *software*. De esta manera, ahorran millones de dólares anuales en costes de mano de obra.

EN ESTE DOCUMENTO

- 1 Acelerar el crecimiento con una mentalidad adaptativa
- 5 Investigación de Forrester: De la agilidad a la adaptabilidad: cómo las empresas adaptativas tienen la fórmula para el éxito
- 18 Acerca de Stripe

¿Qué es una empresa adaptativa?

Las empresas adaptativas prevén las necesidades futuras de los clientes en un mundo cambiante y no tienen miedo de evolucionar para mantenerse relevantes. Estas organizaciones utilizan su flexibilidad como una ventaja competitiva, al responder a las alteraciones del mercado o al impulsar de forma proactiva la innovación para establecer y mantener el liderazgo del mercado. En Stripe, hemos observado la resiliencia de las empresas adaptativas en respuesta a la COVID-19 bajo el prisma de nuestros clientes. En el 2020, miles de empresas que antes de la pandemia no tenían una presencia significativa en internet se pasaron por completo al comercio en línea. Con la plataforma de pagos de Stripe, estas nuevas empresas en línea generaron más de 10 000 millones de dólares en ingresos totales en menos de seis meses.



¹ Consulte los siguientes informes de Forrester: *Build An Insights-Driven Business* (Construya un negocio basado en la información), *Get Control Over Your Bots With Forrester's Automation Framework* (Consiga el control sobre bots con el marco de automatización de Forrester) y *Business Platform Vendors Step Up To Accelerate Software-Based Transformation* (Los proveedores de plataformas empresariales se apresuran a acelerar la transformación basada en *software*).

El éxito de todos los aspectos de una empresa adaptativa (desde los pagos hasta el desarrollo de productos) depende de la voluntad de transformarse a medida que crece. Como resume Forrester, “los ejecutivos y los empleados deben abordar un cambio empresarial amplio y continuo, sin aferrarse a lo que funcionó en el pasado”. Actualmente, adoptar un enfoque adaptativo es más importante que nunca, en un momento en el que los líderes empresariales sortean los efectos de una pandemia mundial, los cambios producidos en los acuerdos comerciales y las preferencias cambiantes de los consumidores, tanto en lo referido al comercio electrónico como al comercio minorista tradicional.

Los líderes con una mentalidad adaptativa saben que deben actuar rápido, ya sea en respuesta a condiciones que cambian rápidamente o al reconocer oportunidades para superar a la competencia: en lugar de quedarse paralizados, toman medidas. A medida que la economía mundial se traslada a Internet, estos líderes buscan maneras eficaces de superar las barreras normativas y tecnológicas para la expansión internacional.

MODELOS DE NEGOCIO EN EVOLUCIÓN EN CONDICIONES DE MERCADO CAMBIANTES

El equipo de Stripe tiene el convencimiento de que su *software* y sus servicios fáciles de integrar permiten a las empresas adaptativas simplificar la expansión internacional y optimizar la infraestructura de pagos. Los clientes pueden añadir nuevas fuentes de ingresos rápidamente gracias a la facturación de suscripciones, la emisión de tarjetas de crédito, la financiación de capital y las transferencias rápidas.

Stripe es el motor de decenas de miles de empresas adaptativas en más de 40 países. A continuación se indican los motivos por los que los clientes se asocian con Stripe para superar las barreras normativas y tecnológicas y acceder a nuevos mercados:

Permite un acceso rápido al capital y las transferencias:

Jobber, un proveedor líder de *software* de gestión de servicios domésticos, se dio cuenta de que a muchas empresas les costaba gestionar el capital, por lo que la empresa decidió ampliar sus servicios de Stripe para activar la financiación y las transferencias instantáneas con Instant Payouts. Sus clientes ahora pueden acceder a préstamos rápidos y recibir los fondos que han conseguido en cuestión de segundos.

Ofrece formas más seguras de comprar:

La cadena estadounidense Target, dedicada al comercio minorista, añadió la posibilidad de que los consumidores pudieran hacer su pedido por internet y recogerlo en tienda de manera segura, tanto a pie como en coche (sin necesidad de salir de él), gracias a la colaboración con Shipt, una app con tecnología de Stripe que ayuda a las tiendas locales a ofrecer servicios de entrega en el mismo día. En la actualidad, Target es una de las [10 principales empresas de comercio electrónico](#) de Estados Unidos y ha experimentado un aumento del 400 % en las ventas en línea desde febrero de 2020, en parte al permitir la recogida segura en tienda con Shipt.

Ayuda a las empresas a vender en línea:

La plataforma de Shopify tuvo una rápida adopción por parte de pequeñas empresas a medida que los consumidores se pasaron a Internet como consecuencia del confinamiento provocado por la COVID-19. Shopify se asoció con Stripe para facilitar a sus clientes la puesta en marcha de la venta en línea mediante formas de pago y divisas flexibles, así como una gestión impecable de los requisitos de cumplimiento normativo.

Añade servicios virtuales:

La empresa sueca KRY, líder en telemedicina, utilizó Stripe para satisfacer un aumento del 163 % en la demanda europea de acceso médico ininterrumpido a través de teléfonos inteligentes y tabletas. Gracias a Stripe, se pudo mantener una incorporación ininterrumpida de nuevos pacientes, así como un procesamiento de pagos continuo, durante un período de crecimiento sin precedentes.

TECNOLOGÍA DEMOSTRADA QUE SIRVE COMO MOTOR DE UNA ESTRATEGIA ADAPTATIVA

Las empresas adaptativas reconocen el valor de la tecnología como un trampolín para una rápida transformación. Forrester lo resume de la siguiente manera: “Si desea que su empresa vaya a la cabeza, debe adaptarla de forma proactiva para aprovechar rápidamente las oportunidades creadas mediante la aceleración de los lazos entre la tecnología y el ser humano”.

Estas empresas no están satisfechas con el *statu quo*, sino que prevén nuevas oportunidades y crecen más rápido que sus competidoras porque invierten en tecnología como una ventaja estratégica y saben cuándo asociarse en lugar de crear nuevas soluciones por sí mismas.

Según Forrester, “las empresas adaptativas deben invertir continuamente para mejorar su tecnología a fin de reducir costes, ser más productivas y adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el sector. Por eso, para las empresas adaptativas, las plataformas basadas en la tecnología aceleran el impacto de las cadenas de innovación, es decir, capas de tecnología que, en conjunto, aceleran la naturaleza revolucionaria del valor que ofrecen”.

LAS EMPRESAS ADAPTATIVAS FOMENTAN EL CRECIMIENTO GLOBAL

Nuestro mundo está cambiando. La próxima generación de líderes del mercado la conformarán aquellas empresas capaces de adaptarse a unos cambios que cada vez se producen más rápidamente.

Las empresas más innovadoras dan prioridad a la flexibilidad en cada decisión empresarial que toman. Para prosperar, necesitan socios tecnológicos que les permitan revolucionar su sector y satisfacer las demandas cambiantes de sus clientes en todo el mundo. Al combinar una mentalidad adaptativa y una tecnología de vanguardia, su crecimiento no tiene límites.

De la agilidad a la adaptabilidad: cómo las empresas adaptativas tienen la fórmula para el éxito

Las empresas adaptativas ofrecen una mejor experiencia y atención constante al cliente, y registran un crecimiento tres veces superior a la media de su sector

Brian Hopkins y Bobby Cameron
7 de mayo de 2019

Por qué debería leer este informe

En el pasado, las empresas solo necesitaban una ejecución ágil y tener presencia digital para conseguir ventaja competitiva; hoy en día, las reglas del juego han cambiado y ya no es suficiente para ofrecer una experiencia y un servicio centrados en el cliente. La relación simbiótica entre tecnología y conocimiento humano está forzando una serie de cambios en el mercado a una velocidad que la mayoría de las empresas no pueden seguir, ya que son incapaces de ofrecer respuestas digitales reactivas ni procesos iterativos ágiles. Este informe es especialmente útil para responsables de tecnología de las información (CIO) y líderes tecnológicos, ya que les ayudará a comprender la manera en que las empresas adaptativas se convierten en líderes del mercado al replantearse de forma proactiva sus conceptos empresariales más importantes, como la misión principal, la propuesta de valor, las competencias principales, los mercados y los clientes finales.

Conclusiones principales

La agilidad y la presencia digital se dan por sentado

Actualmente, las empresas ya no pueden estar a la vanguardia si se limitan a seguir modelos empresariales preestablecidos y a ofrecer tecnología digital con metodología ágil. La cada vez más compleja simbiosis entre tecnología y conocimiento humano acelera el cambio en el panorama empresarial y exige la adaptabilidad de las empresas.

Las empresas adaptativas son capaces de adaptarse de manera proactiva para satisfacer las necesidades del mercado y los clientes

Las empresas adaptativas prevén las futuras necesidades de los clientes y los mercados centrados en los clientes. En ese sentido, aprovechan las continuas actualizaciones tecnológicas y preparan a sus organizaciones para el cambio constante: nuevas formas de trabajar, una plantilla flexible según las necesidades de la empresa y ecosistemas dinámicos.

Las empresas adaptativas crecen 3,2 veces más rápido que otras empresas del sector

El modelo de la adaptabilidad cada vez está presente en un mayor número de empresas, como MasterCard y CVS, y les permite convertirse en líderes del sector. La investigación de Forrester revela que las empresas adaptativas crecen un promedio de 3,2 veces más que el resto de empresas de su sector.

De la agilidad a la adaptabilidad: cómo las empresas adaptativas tienen la fórmula para el éxito

Las empresas adaptativas ofrecen una mejor experiencia y atención constante al cliente, y registran un crecimiento tres veces superior a la media de su sector

Brian Hopkins y Bobby Cameron

con Matthew Guarini, Keith Johnston, Pascal Matzke, James Staten, James L. McQuivey, J. P. Gownder y Patrick Carroll

7 de mayo de 2019

La relación simbiótica entre la tecnología y el ser humano es revolucionaria

Desde 2010, las tecnologías digitales han cambiado drásticamente la forma en la que las empresas centradas en el cliente interactúan y atienden a sus clientes. En 2019, transcurridos 10 años de la era del cliente,¹ las empresas líderes han aprovechado los frutos de la esfera digital y han cambiado las reglas de juego:

- › **Las relaciones cada vez más complejas entre la tecnología y las personas aceleran el cambio.** . . La era del cliente comenzó con tecnologías que permitieron empoderar a las personas como nunca antes: hablamos de los ordenadores personales, Internet y los teléfonos móviles. Las empresas respondieron a esta situación invirtiendo en capacidades digitales y en las experiencias de los clientes a fin de satisfacer sus necesidades y exigencias. Desde entonces, no ha habido marcha atrás: hoy en día, la continua simbiosis entre la tecnología y el ser humano alimenta las demandas de los clientes, lo que obliga a las empresas a ofrecer tecnologías y experiencias cada vez más avanzadas.² Y estas tecnologías mejoradas dotan a las personas de más información y poder, ya que mejoran sus expectativas y aumentan exponencialmente el poder de las acciones colectivas e interconectadas, de acuerdo con la ley de Metcalf (consulte la figura 1).³
- › **. . La adaptabilidad empresarial resulta cada vez más necesaria.**⁴ La relación simbiótica entre la tecnología y el ser humano ha dado lugar a una generación de clientes ávidos por adoptar nuevas tecnologías y cuyas demandas obligan a las empresas a ofrecer experiencias y tecnologías y más avanzadas.⁵ Y, aunque la continua capacidad de reinventarse ha servido para que muchos negocios se mantuvieran al día, la relación entre el ser humano y la tecnología —compleja y cada vez más acelerada— obliga a las empresas a encontrar nuevas maneras de trabajar de cara al futuro. Si quieren seguir ocupando un lugar en el tablero y tener la oportunidad de liderar sus sectores, las empresas deben ser capaces de prever rápidamente los cambios en los clientes, los mercados y las tecnologías.

FORRESTER®

Forrester Research, Inc., 60 Acorn Park Drive, Cambridge, MA 02140, EE. UU.

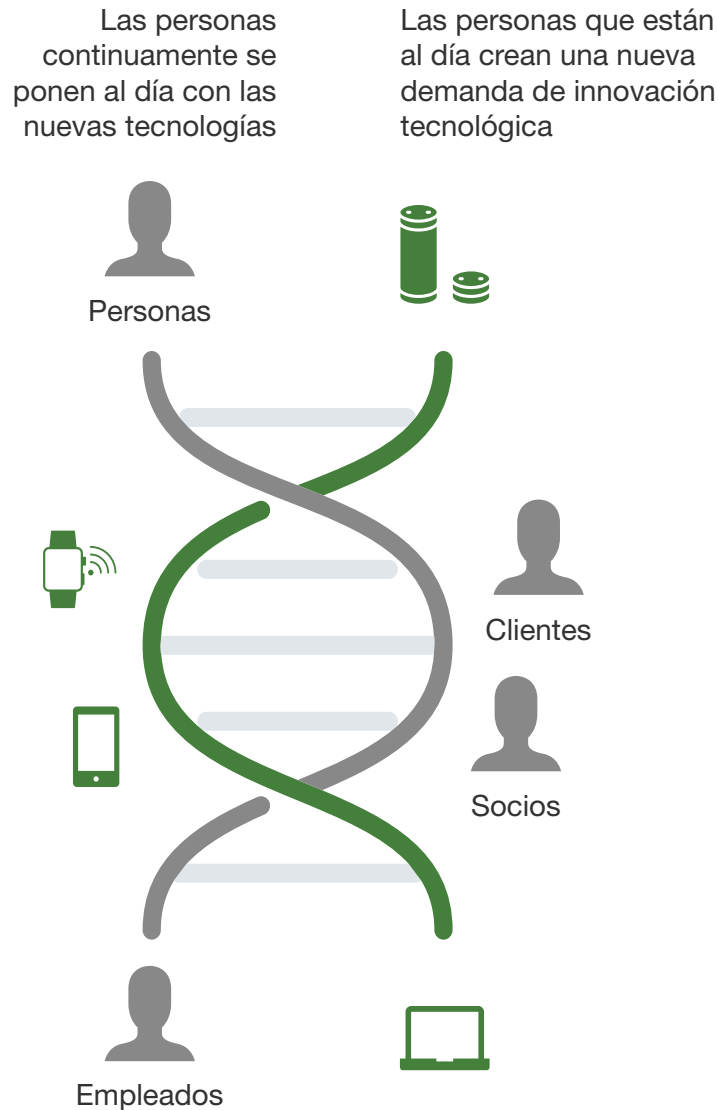
+1 617-613-6000 | Fax: +1 617-613-5000 | forrester.com

© 2019 Forrester Research, Inc. Las opiniones reflejan valoraciones en un momento del tiempo y están sujetas a cambio. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, TechRadar y Total Economic Impact son marcas registradas de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivas compañías. La copia o distribución no autorizada constituye una infracción de la ley de derechos de autor. Citations@forrester.com o +1 866-367-7378

FORRESTER®

© 2020 Forrester Research, Inc. La copia o distribución no autorizadas constituye una infracción de la ley de derechos de autor. Citations@forrester.com o +1 866-367-7378

FIGURA 1 Las relaciones simbióticas entre la tecnología y el ser humano impulsan el cambio de cada grupo, lo que revoluciona los negocios



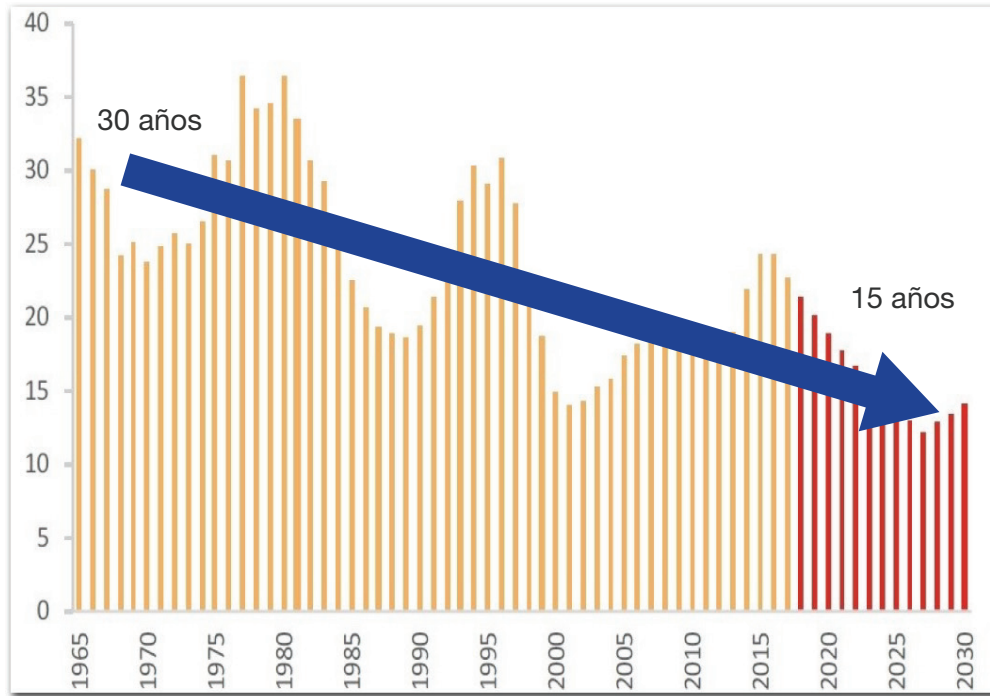
LAS EMPRESAS QUE NO SE ADAPTAN SE ENFRENTAN AL FRACASO

La aceleración de los lazos entre la tecnología y el ser humano dificulta que las empresas sigan el ritmo, lo que provoca una disrupción cada vez mayor y más rápida. Por ejemplo, la vida media de una empresa del índice S&P 500 era de unos 30 años entre 1965 y 1980; entre 2005 y 2015, la media disminuyó a unos 20 años, y cada vez de reduce más (consulte la figura 2).⁶ Esta disrupción acelerada crea unas perspectivas de fracaso abrumadoras para las empresas que se encuentran en las siguientes situaciones:

- › **No pueden prever las necesidades futuras y en evolución de mercados y clientes.** A medida que se acelera el ritmo de la relación entre la tecnología y el ser humano, mantenerse al día será más difícil. Los elementos disruptivos raramente se comportan como tales hasta que ya han destruido al líder.⁷ El ritmo y la complejidad de la relación entre la tecnología y el ser humano aumenta la dificultad de detectar tendencias y oportunidades para satisfacer las necesidades emergentes de los clientes y acceder a nuevos mercados. Sin capacidad anticipación, las empresas tal vez puedan satisfacer las necesidades actuales, pero no estarán preparadas para el futuro (donde dominará un enfoque centrado en el cliente), por lo que se quedarán sin opciones de diferenciarse respecto a sus competidores. Es decir, se limitarán a intentar mantener el ritmo. No fue el caso de USAA: este conglomerado de empresas conquistó el mercado gracias a su novedoso depósito de cheques mediante dispositivos móviles. Mientras los competidores tuvieron que dedicar seis meses para poder ofrecer el mismo servicio, USAA aprovechó el tiempo para seguir abriendo camino.
- › **No utilizan la tecnología para obtener una ventaja competitiva.** La aceleración de la relación entre la tecnología y el ser humano ofrece a las empresas que saben aprovecharla oportunidades continuas para crear nuevas posibilidades de diferenciarse del resto. Las decisiones basadas en la información, la automatización habilitada para bots de *software*, las plataformas tecnológicas proliferantes y la transformación de las infraestructuras han erosionado las barreras competitivas y han mejorado el rendimiento empresarial.⁸ En China, la tecnología y las plataformas transaccionales han reducido las barreras para acceder al mercado, lo que ha creado una desintegración sostenida; al mismo tiempo, los bots de *software* consiguen mejoras de entre el 20 % y el 30 % en los tiempos de ciclo y los costes mediante la reconfiguración dinámica de las cadenas de suministro.⁹
- › **No se preparan para adaptarse al cambio constante y en crecimiento que se da en el sector.** Los ejecutivos y los empleados deben abordar un cambio empresarial amplio y continuo, sin aferrarse a lo que les funcionó en el pasado. Los seres humanos tienen una tendencia profundamente arraigada a evitar el cambio. Solo hay que ver lo que queda de Blockbuster, Toys R Us y RadioShack, empresas en las que los ejecutivos se aferraron durante demasiado tiempo a aquello que les había funcionado en el pasado. Ahora bien, los avances tecnológicos permiten reducir las barreras para conseguir el cambio y nos ayudan a dejar atrás los viejos comportamientos y a adoptar otros nuevos, sobre todo cuando a eso se le añade una generación de clientes ávidos por la tecnología y una explosión de startups con tecnología avanzada capaces de experimentar rápidamente para encontrar nuevos modelos de negocio.¹⁰ En un momento en el que el espectro de una recesión se presenta impasible, las empresas que no puedan reconfigurarse rápidamente sufrirán un doble revés, ya que la relación entre la tecnología y el ser humano seguirá avanzando, y les costará mucho más encontrar la liquidez para mantenerse en el mercado.¹¹

FIGURA 2 La permanencia media en el índice S&P 500 está disminuyendo de forma drástica

Permanencia media de la empresa en el índice S&P 500



Fuente: Adaptación de 2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating, de Innosight

Las empresas adaptativas tendrán la fórmula para el éxito

Si desea que su empresa vaya a la cabeza, debe adaptar su empresa de forma proactiva para aprovechar rápidamente las oportunidades surgidas de la relación entre la tecnología y el ser humano (consulte la figura 3). Las empresas adaptativas evalúan continuamente el entorno y anticipan nuevas oportunidades centradas en el cliente. En palabras del profesor Gary Hamel, de la London Business School, se trata de empresas que demuestran de forma proactiva lo siguiente:¹²

“ . . . la capacidad de reconfigurar el concepto de negocio subyacente [de la empresa], al replantearse radicalmente su misión principal, su propuesta de valor fundamental, sus competencias principales, los mercados o sectores en los que compete, [y] su cliente final.”

FIGURA 3 En la actualidad, el éxito requiere que las empresas se adapten y respondan continuamente a la relación entre la tecnología y el ser humano



LAS EMPRESAS ADAPTATIVAS NO SE LIMITAN SOLO A LA AGILIDAD DIGITAL

La agilidad digital por sí sola no ayuda a las empresas a replantearse y reconfigurar sus modelos de negocio, sus organizaciones y sus clientes, incluso cuando los métodos digitales y ágiles siguen funcionando con los modelos de negocio existentes para impulsar cambios operativos más rápidos y eficaces en los productos, servicios y procesos. Las empresas adaptativas no se limitan solo a la agilidad, sino que también se caracterizan por lo siguiente (consulte la figura 4):

- › **Adaptabilidad al mercado: replantearse de forma proactiva a los clientes y los mercados.** Las predicciones no siempre dan en el blanco, pero actuar conforme a ellas mejora considerablemente las probabilidades de avanzar en la dirección correcta, al superar a las empresas que solo persisten en las curvas de éxito probadas actuales. Invertir antes del cambio también sienta las bases para responder a los cambios a medida que se afiancen. Todo esto se traduce en innovaciones disruptivas, revolucionarias y ambiciosas.¹³ Y los ecosistemas de plataformas digitales permiten a los disruptores acceder rápidamente a nuevos mercados. La investigación realizada por el profesor Clayton Christensen, de la Universidad de Harvard, revela que el nuevo valor que aportan las empresas disruptivas permite desbancar a los líderes del mercado, bien porque responden a nuevas necesidades o bien porque responden a expectativas más altas por parte de los clientes a fin de modificar la curva de valor.¹⁴ El hecho de replantearse los clientes y los mercados, permite que las empresas adaptativas identifiquen y desarrollen innovaciones disruptivas, tal como puede verse en los siguientes informes de Forrester:

El informe *Not All Innovations Are Created Equal (No todas las innovaciones se crean del mismo modo)* detalla cómo deben priorizar las empresas la innovación disruptiva. Para ello, las empresas deben conocer mejor al cliente y conseguir una mayor implicación, tener una planificación a largo plazo y un mayor nivel de adaptabilidad.

El informe *The Insights-Driven Business Playbook (Manual para negocios basados en datos)* describe cómo las empresas deben utilizar e implementar la información para conseguir resultados empresariales exitosos. Esta información es la que permitirá mejorar la manera en que se obtienen datos sobre el mercado y el cliente e impulsar medidas para justificar la necesidad de adoptar un cambio adaptativo.

En el informe [Digital Rewrites The Rules Of Business \(La empresa digital reescribe las reglas del mundo empresarial\)](#) expone las nuevas reglas para tener éxito en el entorno empresarial conectado y acelerado por la tecnología digital. En concreto, en el documento se destacan los ecosistemas digitales como uno de los cuatro pilares fundamentales del éxito. Por su naturaleza, las empresas adaptativas se basan en estos ecosistemas, además de estar constantemente conectadas y dedicar sus recursos a satisfacer las necesidades en rápida evolución de los clientes y los socios.

- › **Adaptabilidad tecnológica: utilizar plataformas y cadenas de innovación.** Las empresas adaptativas deben invertir continuamente para mejorar su tecnología a fin de reducir costes, ser más productivas y adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el sector. Por eso, para las empresas adaptativas, las plataformas basadas en la tecnología aceleran el impacto de las cadenas de innovación, es decir, capas de tecnología que, en conjunto, aceleran la naturaleza revolucionaria del valor que ofrecen. Por ejemplo, la automatización de infraestructuras, la computación nativa en la nube y las redes definidas por *software* favorecen la creación de un valor explosivo en los ecosistemas. Además, la innovación conseguida mediante tecnologías emergentes se desarrolla aprovechando las plataformas, que funcionan desde la esfera física hasta la capa de aplicación donde se producen los avances, pasando también por la infraestructura técnica.¹⁵ Esta tecnología adaptativa permite que la empresa se convierta en un negocio-plataforma capaz de generar rápidamente nuevo valor cuando se presenta la oportunidad.¹⁶ Las transformaciones tecnológicas realizadas por las empresas adaptativas sientan las bases para la reinención empresarial, como se muestra en los siguientes informes de Forrester:

En [Build Integrated Technology Platforms To Accelerate Growth And Agility \(Creación de plataformas tecnológicas integradas para acelerar el crecimiento y la agilidad\)](#), se explica cómo evoluciona la estructura informática de una empresa a un nivel avanzado al proporcionar plataformas técnicas que permiten una agilidad y una integración de principio a fin.

En el informe [Technology Innovation Chains Create Breakthrough Opportunities \(Las cadenas de innovación tecnológica crean oportunidades revolucionarias\)](#) se exploran las cadenas de innovación tecnológica y se explica cómo las empresas avanzadas están aprovechando la tecnología emergente para crear innovaciones empresariales revolucionarias en la intersección entre la experiencia del cliente y las operaciones digitales.

En [The Power Behind Digital Ecosystems \(La fuerza que se esconde tras los ecosistemas digitales\)](#) se muestra cómo los líderes digitales usan tecnologías exponenciales para acelerar los ecosistemas conectados de empresas, personas o cosas. Así, a medida que los ecosistemas crecen, su eficacia aumenta rápidamente su eficacia, basándose en la tecnología adecuada.

- › **Adaptabilidad organizativa: cambiar el trabajo que hacen las empresas y cómo lo hacen.** A los empleados de organizaciones adaptativas se les exige mucho, ya que se ven obligados a asimilar nuevas culturas, acelerar las interacciones entre humanos y máquinas y adoptar nuevos procesos que requieren una gran flexibilidad mental y cooperación. Este compromiso adaptativo por parte del empleado requiere que la empresa se centre en la experiencia de sus empleados y que proporcione formación flexible y continua, apoyo cuando haya cambios organizativos, acceso a una gran cantidad de recursos en constante evolución y recompensas que premien y ayuden a alentar los buenos comportamientos.¹⁷ Esto también incluye impulsar la inversión en tecnologías de automatización, como la IA, la robótica y la automatización de procesos robotizados (RPA) mediante la mejora del cociente robótico (RQ), así como la creación de plantillas flexibles. Además, es necesario reconocer la necesidad de gestionar y mejorar la experiencia de los empleados para conseguir una plantilla de trabajadores empoderada, inspirada, feliz y eficiente. La capacidad para reconfigurar rápidamente una organización deriva de la creación de capacidades básicas y adaptativas, tal y como muestran estos informes de Forrester:

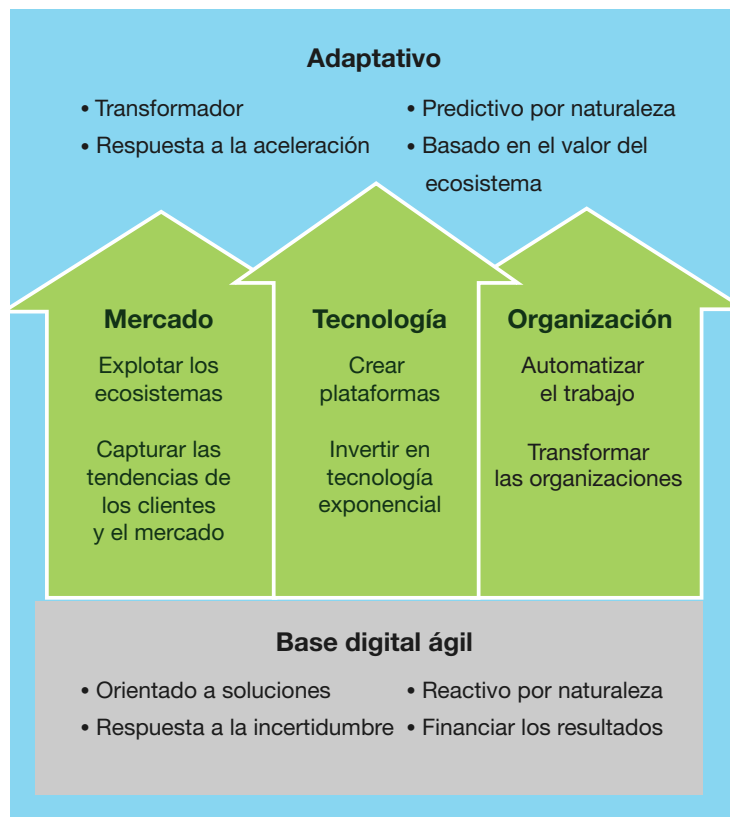
En *RQ: Assess Your Readiness For Working Side By Side With Robots And AI* (RQ: ¿hasta qué punto está preparado para trabajar conjuntamente con robots e inteligencia artificial?) se analiza la manera en que las tecnologías de automatización (desde la IA a la RPA, la robótica física y muchas más) están transformando los procesos empresariales y los modelos operativos. El informe muestra cómo la mayoría de las empresas no tienen las competencias necesarias para implementar las tecnologías de automatización de forma satisfactoria.

En *Introducing Forrester's Employee Experience Index* (Introducción del índice de experiencia de los empleados de Forrester) se presenta un modelo de experiencia de los empleados que impulsa su participación. Con demasiada frecuencia, los empleados pierden tiempo utilizando sistemas improvisados y siguiendo procesos ineficientes y reglas obsoletas para realizar el trabajo.

En *Ten Ways To Prepare For The Next Recession* (Diez maneras de prepararse para la próxima recesión) se ofrece una visión específica de cómo una empresa adaptativa puede superar una recesión global, dado que la estrategia empresarial para sobrevivir y prosperar durante la recesión es la misma que la estrategia para los tiempos de prosperidad.

En *Introducing Forrester Future Fit* (Presentación de Forrester Future Fit) se plantea una pregunta: “¿Están usted y sus empleados lo bastante preparados para un mundo de tecnologías inteligentes?” Es importante que conozca su propio grado de preparación, el de sus equipos y el de sus clientes, y cómo mejorarlos.

FIGURA 4 Las empresas adaptativas se diferencian por su enfoque del mercado, la tecnología y la estructura de la organización



Lecciones sobre adaptabilidad de la mano de los que más saben

Según una reciente encuesta de Forrester, las empresas con prácticas empresariales adaptativas avanzadas crecían más del triple que la media de su sector.¹⁸ No es de extrañar que las empresas de plataformas digitales sean las que más oportunidades tienen de convertirse en empresas adaptativas, ya que desde sus inicios han sido de naturaleza digital y basadas en la nube, lo que les ha permitido adaptarse casi por defecto. Sin embargo, a continuación encontramos algunas lecciones de líderes en su sector, que nos demuestran que, para convertirse en líderes, no basta con la tecnología para ofrecer un enfoque basado en la experiencia y la atención constante al cliente.

- › **La capacidad de adaptación de Mastercard mantiene a la empresa en lo más alto.** El punto fuerte de Mastercard no proviene de su tecnología, sino de sus datos (y de la información que poseen sobre sus clientes en continua evolución) y de su capacidad de adaptarse para crear nuevo valor empresarial digital y también revolucionar sectores adyacentes. Mastercard se fundó en 1977 y se ha convertido en un símbolo emblemático en el sector de los créditos al consumo. Sin embargo, la empresa demuestra una naturaleza adaptativa al liderar mercados emergentes adyacentes, como soluciones innovadoras contra el fraude, pagos B2B y servicios de optimización empresarial (como la implementación de 2018 de la plataforma de comercio global Track con Microsoft).
- › **La adaptabilidad de CVS supone un desafío para todo el mercado de la atención sanitaria.** Además de contar con un liderazgo robusto y abierto al cambio, la capacidad de CVS de comprender el mercado, así como su pericia tecnológica, ha resultado de gran ayuda para adentrarse y sortear la complejidad del mercado de la atención sanitaria. La primera tienda de CVS (Consumer Value Store) se fundó en 1963 para vender productos de salud y belleza. Desde entonces, CVS siempre ha estado a la vanguardia de las tendencias en servicios de salud personalizados y orientados al consumidor; para ello, ha creado marcas como MinuteClinic, a raíz de su adquisición a la cadena Target. Más recientemente, CVS adquirió la aseguradora Aetna, consiguiendo así posicionarse como el motor de cambio en el sector de la salud, con el objetivo de transformar la manera en que la gente recibe atención sanitaria y paga por ella.¹⁹
- › **La capacidad de adaptación de Microsoft le ha permitido dominar el sector.** Durante años, Microsoft ha dominado el mundo del *software* gracias a su sistema operativo para ordenadores de escritorio y sus herramientas ofimáticas, pero lo hizo con una estructura organizativa jerárquica y autocrática. El cambio de necesidades por parte de los clientes y la irrupción de tecnologías como los dispositivos móviles, la computación en la nube, el big data y la IA casi derribaron al gigante, pero la empresa continuó adaptándose, ya que estaba decidida a experimentar y transformarse continuamente, primero con Steve Ballmer y después directa hacia el éxito de la mano de Satya Nadella. En la actualidad, Microsoft no solo ha recuperado el mercado de la productividad de oficina, sino que su adaptabilidad y su rápida ejecución han llevado a la empresa al segundo puesto en lo que se refiere a las soluciones en la nube para empresas.²⁰ La comprensión de la dinámica del cliente y la visión de lo que los clientes iban a necesitar han sido fundamentales para el cambio de rumbo de la empresa.
- › **La adaptabilidad de Netflix ha revolucionado el sector del entretenimiento.** Esta empresa adaptativa tal vez se ha utilizado en exceso como un ejemplo brillante de la tecnología digital, pero su éxito no se basa en su tecnología. Por el contrario, el éxito radica en su organización y su cultura adaptativas, que se hicieron famosas por sus "cinco reglas" y su filosofía de que las personas están por encima del proceso.²¹ La empresa se enorgullece de contar con empleados inspirados que han ayudado a la empresa en su camino desde sus inicios, cuando ofrecían servicio por correo postal, hasta ahora, cuando son pioneros en servicios de *streaming* e incluso producen su propio contenido original. ¿Quién sabe qué será lo siguiente?

Las empresas adaptativas están redefiniendo las fórmulas para el éxito

Las empresas adaptativas ofrecen una experiencia y atención centradas en el cliente y desencadenan cambios en el mercado que no solo garantizarán su posición como líderes del mercado, sino que también:

- 1. Relegan a las empresas que se limitan a copiarles a la lista de segundones.** Las empresas adaptativas, con tecnología avanzada y que sean capaces de innovar dejarán atrás a aquellas empresas que se limitan a copiarles y cuya estrategia los relega a ir siempre por detrás del líder de mercado; esto provocará que sacrifiquen a parte el mercado, pero también les permitirá ahorrarse el coste y la incertidumbre que conlleva experimentar. La capacidad de las empresas adaptativas para establecer el ritmo del cambio en los mercados, las tecnologías y los modelos organizativos no se puede copiar fácilmente: la tecnología de las empresas adaptativas avanza demasiado rápido, cada vez más, y las empresas que se limitan a imitarlas no pueden seguir el ritmo.
- 2. Dan un papel central a la cultura y la experiencia de los empleados como estrategias operativas clave.** A medida que las empresas adaptativas redefinen el trabajo que se realiza y cómo se realiza, la capacidad de las empresas de implementar cambios organizativos y en la experiencia de sus empleados será la que condicione su reacción para estar a la altura de un cambio que cada vez ocurre con más rapidez. Si bien la mayoría de las empresas reconoce la importancia de estas disciplinas más blandas, pocas son las que hacen algo al respecto. Precisamente, solo consiguen convertirse en empresas adaptativas aquellas que, de manera honesta, se centran proactivamente en sus empleados.
- 3. Definen las tendencias del futuro en un momento en el que las empresas adaptativas combinan innovación y tecnología.** Las empresas adaptativas que innovan y se basan en la tecnología se convertirán en los grandes gigantes del sector del mañana. La innovación basada en la tecnología es el motor mediante el cual las empresas que marcan tendencia se diferencian del resto y revolucionan el mercado, consiguiendo así un crecimiento explosivo. Las empresas que dominan esta disciplina avanzada de visión futura y experimentación tecnológica rápida se beneficiarán de la adaptabilidad porque la disrupción siempre produce un cambio.

Hable con un analista

Confíe más en sus decisiones colaborando con los líderes de opinión de Forrester, que le ayudarán a aplicar nuestras investigaciones a las iniciativas empresariales y tecnológicas específicas de su negocio.

Consulta a analistas

Si necesita ayuda para poner en práctica las investigaciones, póngase en contacto con un analista y resuelva sus dudas en una sesión telefónica de 30 minutos, o plantee las preguntas por correo electrónico.

[Más información](#)

Asesoramiento de analistas

Traslade la investigación a la acción trabajando con un analista en un compromiso específico, ya sea mediante sesiones de estrategia personalizadas, talleres o discursos.

[Más información](#)

Seminarios web

Únase a nuestras sesiones en línea sobre las últimas investigaciones que afectan a su negocio. Cada llamada incluye una sesión de preguntas y respuestas con un analista y diapositivas, y también está disponible bajo demanda.

[Más información](#)



Apps de investigación de Forrester para iOS y Android.

Vaya un paso por delante de la competencia, independientemente de dónde se encuentre.

Notas

- ¹ Forrester define la era del cliente como "un ciclo empresarial de 20 años en el que las empresas más exitosas se reinventarán para comprender y atender sistemáticamente a clientes cada vez más potentes". Consulte los informes de Forrester [Winning In The Age Of The Customer](#) y [Leadership In The Age Of The Customer](#).
- ² La simbiótica se define como "(en biología) la interacción entre dos organismos diferentes que viven en estrecha asociación física" o como "una relación mutuamente beneficiosa entre diferentes personas o grupos". Ambas definiciones se ajustan a las complejas y crecientes relaciones organizadas entre las personas y la tecnología.
- ³ Fuente: Metcalfe's Law, Techopedia (<https://www.techopedia.com/definition/29066/metcalfes-law>).
- ⁴ Consulte el informe de Forrester [Will People Really Do That?](#).
- ⁵ Consulte el informe de Forrester [Brief: Measuring Hyperadoption](#).
- ⁶ Fuente: Scott D. Anthony, S. Patrick Viguerie, Evan I. Schwartz y John Van Landeghem, 2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating, Innosight (<https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>).
- ⁷ Fuente: Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.

- ⁸ Consulte los siguientes informes de Forrester: [Build An Insights-Driven Business](#), [Get Control Over Your Bots With Forrester's Automation Framework](#) y [Business Platform Vendors Step Up To Accelerate Software-Based Transformation](#).
- ⁹ Fuente: Mariko Wantanabe, *The Disintegration of Production: Firm Strategy and Industrial Development in China*, Edward Elgar Publishing, 2015.
- ¹⁰ Consulte el informe de Forrester [Will People Really Do That?](#).
- ¹¹ Fuente: CFO Survey: Recession Likely by Year-End 2019, Duke's Fuqua School of Business, 12 de diciembre de 2018 (<https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/cfo-survey-december-2018>).
- ¹² Fuente: Gary Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, 2012.
- ¹³ Consulte el informe de Forrester [Not All Innovations Are Created Equal](#).
- ¹⁴ Fuente: Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.
- ¹⁵ Consulte el informe de Forrester [Technology Innovation Chains Create Breakthrough Opportunities](#).
- ¹⁶ Consulte los informes de Forrester [It's Not Easy For An Industrial Product Company To Build A Software Platform Business](#) y [How To Build A Platform Business](#).
- ¹⁷ Consulte el informe de Forrester [Improve Skills And Staffing For A Better Employee Experience](#).
- ¹⁸ Base de encuestados: 506 directores expertos en innovación, líderes en innovación y altos ejecutivos. Fuente: Encuesta sobre innovación de Forrester.
- ¹⁹ Fuente: Sharon Terlep, Anna Wilde Mathews y Dana Cimiluca, CVS to Buy Aetna for \$69 Billion, Combining Major Health-Care Players, *The Wall Street Journal*, 3 de diciembre de 2017 (<https://www.wsj.com/articles/cvs-to-buy-aetna-for-69-billion-1512325099>).
- ²⁰ Fuente: Steve Lohr, Microsoft Emerges as Clear No. 2 in Cloud Computing, *The New York Times*, 19 de julio de 2018 (<https://www.nytimes.com/2018/07/19/technology/microsoft-earnings-cloud-computing.html>).
- ²¹ Fuente: Netflix Culture, Netflix Jobs (<https://jobs.netflix.com/culture>).

Trabajamos con líderes empresariales y tecnológicos para desarrollar estrategias centradas en el cliente que fomenten el crecimiento.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- › Investigación y herramientas básicas
- › Datos y análisis
- › Colaboración entre pares
- › Ayuda de analistas
- › Consultoría
- › Eventos

Las investigaciones y los conocimientos de Forrester se adaptan a su función y a sus iniciativas empresariales esenciales.

PROFESIONALES A LOS QUE ATENDEMOS

Profesionales de estrategia y marketing

Director de marketing
Marketing B2B
Marketing B2C
Experiencia del cliente
Conocimiento del cliente
Estrategia de canal y comercio electrónico

Profesionales de gestión de la tecnología

- › Director de servicios informáticos (CIO)
- Desarrollo y entrega de aplicaciones
- Arquitectura empresarial
- Infraestructuras y operaciones
- Seguridad y riesgos
- Abastecimiento y gestión de proveedores

Profesionales del sector de la tecnología

Relaciones con analistas

ATENCIÓN AL CLIENTE

Para obtener información sobre las reimpresiones en papel o electrónicas, póngase en contacto con el servicio de atención al cliente en +1 866-367-7378, +1 617-613-5730, o escribiendo al correo electrónico clientsupport@forrester.com. Ofrecemos descuentos por cantidad y precios especiales para instituciones académicas y sin ánimo de lucro.



ACERCA DE STRIPE

Stripe es una empresa tecnológica internacional que crea infraestructura económica para Internet. Millones de empresas de todos los tamaños (desde *startups* hasta empresas que cotizan en bolsa) utilizan el *software* de la empresa para aceptar pagos y gestionar sus negocios en línea. A largo plazo, Stripe pretende aumentar el PIB de Internet. Obtenga más información en stripe.com/enterprise.