

Isabel Aguilera

LO QUE ESTABA
POR LLEGAR,
YA ESTÁ,
AQUÍ



Secretos de la transformación digital inteligente

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimientos

INTRODUCCIÓN. CRUZANDO EL VALLE DE LA MUERTE

Lo antiguo y lo nuevo

El tiempo ni se detiene ni se apaga

El momento es ahora

PRIMERA PARTE

RETOS PARA UN FUTURO INMEDIATO

1. EL CEREBRO DEL SIGLO XXI

La realidad fragmentada

Inteligencia artificial, inteligencia creadora

2. ECONOMÍA INTELIGENTE

3. CINCO GRANDES RETOS

Digitalización: «La tecnología digital lo impregna todo»

Falta de ejemplos a seguir: «Quien te acompaña te hace mejor»

Velocidad: «El suelo se mueve»

Incertidumbre: «Todo puede cambiar en un instante»

Nosotros mismos: «El mayor reto es uno mismo»

SEGUNDA PARTE

RESPUESTAS Y RECOMENDACIONES PARA AQUÍ Y AHORA

4. ALGUNAS RESPUESTAS PARA MUCHAS PREGUNTAS

Cuatro grandes ejes de actuación como respuesta digital

Nuevas actitudes

Lo hard y lo soft: imprescindibles e interconectados

5. LA EMPRESA COMPETITIVA

- Nuevos modelos de negocio: hacia la organización exponencial
- La ciencia de la venta
- La guerra por el talento
- El valor de un líder
- La gestión por proyectos
- Nuevas métricas de competitividad digital
- Coda: la caja sigue siendo más importante que tu madre
- 6. PERSONAS, COLABORACIÓN Y VALORES
 - El poder del ecosistema
 - Aprender y educar en el mundo que viene
 - Tendencias educativas
 - Algunas claves de futuro
 - Los valores no caducan
- 7. ALGUNOS EJEMPLOS A SEGUIR
 - Aegon
 - Servicios profesionales: EY
 - Tecnologías de la información: Indra
 - Entretenimiento y ocio: Luckia (Grupo Egasa)
 - Servicios informáticos: Oracle
 - Tres grandes: BBVA, Telefónica e Inditex
- 8. A MODO DE CONCLUSIÓN: MEMORIA Y PORVENIR

Notas

Créditos

*A mis hijos, Alejandro y Carlota,
y a mi yerno, Carlos García-Moro.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerte a ti, lector, tu tiempo y la atención que vas a dedicar a leer estas páginas; espero que te resulten útiles y amenas.

A continuación me gustaría agradecer su colaboración a los profesionales y a las empresas que han aceptado ser los ejemplos a seguir en la última parte de este libro. Por orden alfabético, que no de gratitud, debida a todos por igual, quiero dar las gracias a José Ramón Azurmendi y a Jaime Kirkpatrick, director de Marketing y de Clientes y CEO de Aegon España respectivamente. A Beatriz Sanz y a José Luis Perelli, socia directora de Analytics y presidente de EY. A Cristina Ruiz y Sergio Martín Guerrero, de Indra, donde desempeñan las funciones de directora de Minsait y director de Soluciones Digitales FEED. A José González y a Marcelo Ruiz, presidente y director de Nuevos Negocios de Luckia. A Susana Rodríguez, directora de Operaciones de Oracle Iberia (y Benelux). A José Tamayo, director Financiero, y Fabián Gradolph, director de Comunicación, ambos de Oracle Iberia. Su inestimable aportación dota de realismo y pragmatismo a estas páginas.

No quiero olvidar, una vez más, a todos mis equipos, compañeros y jefes, que me han enseñado tanto a lo largo de mi vida profesional con su talento y su compromiso. También mi estima y agradecimiento al profesor doctor Luis Vives, de Esade, con el que comparto alumnos de vez en

cuando y del que no deje de aprender yo misma como una más.

Finalmente también quiero agradecer su colaboración a Gonzalo García Chasco y a todo el equipo de Thinking Heads que me ha ayudado tanto y me ha facilitado la labor de estructurar mis propias ideas; sin su aportación este libro no habría salido nunca a la luz.

Y a mis hijos, siempre, por el tiempo que compartimos y porque ellos son la razón por la que me sigo esforzando diariamente, intentando ser siempre un buen ejemplo y un referente en sus vidas.

A todos ellos, gracias, muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

CRUZANDO EL VALLE DE LA MUERTE

No existe lo desconocido, solo lo temporalmente oculto.

CAPITÁN KIRK, *Star Trek*

Lo antiguo y lo nuevo

«Llego tarde, llego tarde, llego tarde...».

Todos nos podemos identificar con el conejo blanco de *Alicia en el País de las Maravillas*, siempre corriendo, con prisa, pendientes del reloj, pendientes del tiempo. El tiempo es una magnitud que siempre ha obsesionado al ser humano: el tiempo vivido, el tiempo por venir, ese tiempo que se nos escapa, que se nos escurre entre los dedos. *Tempus fugit* nos decía desde la Antigüedad el poeta Virgilio, porque ya entonces, en realidad como siempre, se tenía conciencia de su fugacidad, de su veloz transcurso. El tiempo vuela. Muchos años después Einstein nos enseñó que el tiempo es, en todo caso, relativo, como un chicle que puede estirarse y contraerse. Pero seguimos comprobando, como ya lo percibía Virgilio, que se trata de un recurso muy valioso, el único que no se puede recuperar. Uno de los rasgos más distintivos de la inteligencia humana es su asimilación de la idea del tiempo. Nos sometemos al tiempo porque no nos queda más remedio, pero también nos rebelamos contra él.

Reconozco que tengo especial debilidad por un autor como José Antonio Marina, filósofo y pedagogo —y a

quien no podré por menos que aludir de vez en cuando a lo largo de las próximas páginas—, puesto que su visión humanizadora y su puesta en valor de la creatividad, la cultura, el talento y los valores humanos conecta en muchos aspectos con las cuestiones que quiero transmitir aquí. En su libro *Teoría de la inteligencia creadora*, apunta que la inteligencia humana conoce el presente y el pasado, pero pretende determinar el futuro, para lo cual promete, proyecta, previene y produce. Por eso, si los animales tienen futuro, el ser humano tiene porvenir.

Ese porvenir es en buena medida el objeto de este libro. «Lo que estaba por llegar ya está aquí», se indica desde el título. Había otra manera de decirlo, más poética, que me gusta especialmente: «Lo que estaba *por venir* ya está aquí». Y está aquí porque la trepidante revolución tecnológica de la que hemos sido testigos, y seguimos siéndolo, ha acelerado más que nunca ese tiempo que siempre se supo efímero. El caso es que en un entorno tan cambiante como el actual las nociones de lo que nos parece pasado, presente o futuro confluyen en periodos temporales mínimos porque los cambios se suceden a velocidad vertiginosa. La idea del cambio preside nuestra realidad y somos nosotros mismos los que más estamos cambiando: en nuestra manera de vivir y de pensar, de tomar decisiones, de trabajar y de divertirnos. No se trata solo, en contra de lo que decía Darwin, de adaptarse al cambio, sino de gestionarlo y aprovecharlo para encontrar oportunidades de mejora. «Lo que estaba por llegar ya está aquí» significa reconocer que lo que ayer tomábamos como un futuro quizás lejano, de ciencia ficción, es ya presente y no podemos posponer la gestión del cambio.

La literatura y las películas de ciencia ficción nos enseñaron mundos y posibilidades que parecían inverosímiles y, sin embargo, no solo ya están aquí, sino que a menudo hemos visto superados muchos de los sueños del género. Porque al fin y al cabo la ciencia no es ficción. La ficción es

creerse que todo es posible si se le aplica imaginación y tenacidad. Uno de los mayores expertos en ciencia ficción de nuestro país, el crítico cinematográfico Ángel Sala, dice que la ciencia ficción nos fascina porque nos trae lo que está por llegar, pero es una fascinación que combina interés y miedo, lo cual deja un amplio camino para las lucubraciones científicas y tecnológicas, pero también para la imaginación y la creatividad. La ciencia ficción nos coloca al borde del vértigo del futuro. Sí, sentimos vértigo por el futuro y además hoy en día asistimos, no sin cierto asombro, al hecho de que la ciencia ficción parece haber llegado realmente a nuestras sociedades para instalarse definitivamente. Y es muy difícil anticipar cómo y con qué intensidad tantos otros descubrimientos revolucionarios nos seguirán sacudiendo en nuestra vida cotidiana y profesional. Parece evidente que lo antiguo ya no nos vale; cada vez con mayor celeridad las cosas se vuelven inmediatamente obsoletas y, sin embargo, todavía no estamos en absoluto preparados para lo nuevo. Porque lo nuevo nos fascina pero también, como decíamos, nos da miedo. Los cambios provocan resistencia pero son necesarios, como es necesario que evolucionemos con ellos.

Si nos fijamos en la literatura o en todas esas películas de ciencia ficción que forman ya parte de nuestro inconsciente colectivo —pienso, por poner unos pocos ejemplos, en *2001: una odisea en el espacio* de Stanley Kubrick y Arthur C. Clarke, *Blade Runner* de Ridley Scott, *Terminator* de James Cameron, *Matrix* de Lana y Lilly Wachowski o *IA: inteligencia artificial* de Steven Spielberg—, vemos que a menudo plantean una reflexión en torno al miedo: el miedo a HAL, a la máquina, a la tecnología, a un futuro en el que los avances tecnológicos traigan consigo un mundo más deshumanizado. Y justo ahora más que nunca, con la tecnología digital y el enorme abanico de posibilidades que abre, ese temor parece más presente que nunca. Es cierto que hay miedo: miedo a lo que va a pasar, miedo a que lo poco

que uno ha aprendido ya no le sirva. Es una reacción muy humana: el miedo al cambio, a perder el control, a no ser elegido, a no ser competente. El miedo a la diferencia. A menudo se instala en nosotros una actitud de querer darle brillo y esplendor a lo que tenemos para no enfrentarnos a lo nuevo, para intentar inútilmente que lo de antes nos dure eternamente.

La deshumanización de la que nos alerta la tradición de la ciencia ficción no es, desde luego, positiva; de hecho la idea de mantener al ser humano en el centro de la cuestión es un elemento clave de lo que quiero transmitir a lo largo de estas páginas; y tampoco me gusta el miedo. El miedo nos bloquea y nos deja atrapados en el Valle de la Muerte. Esta expresión relativa al Valle de la Muerte nació en el entorno de la innovación para aludir a la transición que hay desde que nace una idea hasta que realmente se materializa en algo novedoso; un valle que es difícil de atravesar y que encierra múltiples riesgos, incluso el de quedarse en el camino. Lo más difícil no es tener una idea brillante, sino que esa visión se convierta en algo que se pueda realizar, y aún más allá, *monetizar*. «Es diferente conocer el camino que recorrerlo», se dice en *Matrix*. No podemos permitirnos quedar en el camino. Y para esta hazaña la tecnología es en realidad nuestra gran aliada. La tecnología en las manos y en las mentes adecuadas crea valor a alta velocidad. A quien domine la tecnología del momento le irá bien con total seguridad, tal y como siempre ha sucedido.

En todos los periodos históricos los desarrollos tecnológicos han permitido que el ser humano evolucione a mejor. De lo que no estoy tan segura es de que en los tiempos actuales seamos más generosos o compartamos más. Lo que está claro es que somos el producto de los tiempos que vivimos y que, como ha sucedido en todas las épocas, hemos de dejar nuestra propia impronta y avanzar. Ahora bien, insisto: la tecnología nunca puede desplazar a la persona del centro de todo. Volviendo a las ideas de Marina,

lo verdaderamente humano es anticipar y prevenir, proyectar y producir. Y actuar de acuerdo a unos valores que prevalecen y que conforman la esencia del ser humano. No se trata de despreciar todo lo anterior, sino de capacitarnos y entrenarnos para lo nuevo. Y hacerlo ya mismo, recorrer el camino y apuntalarlo. Se hace camino al andar. Porque el futuro no espera, el futuro está aquí. El tiempo no se detiene.

El tiempo ni se detiene ni se apaga

Parece una sentencia de Perogrullo pero a veces se nos olvida que el tiempo no se detiene ni nos espera. «Veinte años no es nada», dice la frase del popular tango de Carlos Gardel. Una bonita manera de hacer referencia a esa fugacidad del tiempo de la que hablábamos al principio. Pero hace apenas veinte años todavía existían cientos de ordenadores con sistemas operativos distintos, microprocesadores distintos y filosofías tan distintas que se llevaban entre sí tan bien como acostumbran a llevarse nuestros partidos políticos. Cada uno de nosotros teníamos nuestra propia agenda personal en papel y las nubes no descargaban nada más que agua.

Hace veinte años no existían las compañías de vuelo *low cost*, ni los cartuchos de recarga de tinta, ni el reciclaje, ni los pagos por Paypal, ni la fotografía digital; no existían los móviles de uso habitual, ni las tabletas, ni las redes sociales; no podíamos hacer el *check-in* desde casa, y no existían profesiones como *community manager*, *blogger*, analista de seguridad informática, desarrollador de *apps*, ingeniero genético o profesor *online*; no sabíamos lo que eran los MOOC (*massive online open courses*), ni las impresoras 3-D, ni Google, ni Facebook, ni Instagram, ni WeTransfer, ni Dropbox, ni Meetic, ni Uber, ni Amazon, ni Airbnb... ni tantos otros que aparecieron y pronto dejaron de existir. Inclu-

so desconocíamos las clases de zumba, que al fin y al cabo no todos los cambios son tecnológicos. Así es: de esto hace tan solo veinte años; en muchos casos ni tan siquiera han pasado diez o cinco desde que no teníamos la menor noción de tantas cosas que ahora nos resultan completamente familiares.

Y la verdad es que vivíamos; no se sabe ya ni cómo lo conseguíamos, pero vivíamos en esa época en que no existían ni profesiones, ni conceptos, ni herramientas, ni hábitos que ahora nos resultan sencillamente imprescindibles. Va a ser verdad lo que me dicen mis hijos de que «eso eran otros tiempos», por muy recientes que estén. Por supuesto que eran otros tiempos, pero algo tenían en común con los actuales, y es que las personas siempre tenemos que enfrentarnos a lo que está por llegar. Y bien podemos darnos cuenta ahora de que lo que está por llegar no va a ser más suave o más dulce que lo que hemos pasado en estos últimos años. Los retos y las oportunidades que afrontamos en el futuro inmediato son realmente exigentes, así que más vale que no nos confiemos. Lo más importante es que no solo va a ser exigente ese futuro, sino que además tenemos que hacernos a la idea de que —y me permito volver a recurrir una vez más al título de este libro— lo que estaba por llegar ya está aquí.

Si puedes imaginarlo, ya existe.

Con frecuencia tendemos a pensar que nos queda tiempo, pero no nos equivoquemos, volvamos a Perogrullo: el tiempo no se detiene, no se producen interrupciones ni apagones para que podamos descansar un ratito. Esto es una evolución, un proceso continuo, y debemos estar siempre preparados. Hablamos de una disrupción tecnológica que afecta a toda la sociedad y a toda la economía, a todos los sectores productivos. Disrupción, esto es, un cambio o interrupción brusca. Sirva el término «disrupción» para dar fe de lo acelerado y radical que es nuestro actual entorno tan cambiante, y a este término tan en boga me atenderé,

pero lo cierto es que por muy acelerados que sean los cambios con las actuales tecnologías digitales y por mucho que nos dé la sensación de que la realidad se transforma bruscamente, ningún cambio radical se produce de la noche a la mañana, sino que es fruto de una evolución. Una evolución acelerada, cierto es, pero constante, ininterrumpida, en la que cada instante antecede y determina al siguiente y este a su vez al próximo, de manera que cada cambio no deja de ser el fruto de todos los anteriores. Todo lo que hacemos en la vida nos condiciona para las decisiones posteriores. Y ahora también, por si fuera poco, a la disrupción digital hay que añadir la de los datos, la de la inteligencia artificial, la realidad virtual... ¡Menudo estrés! Pero no podemos perdernos en el proceso, en la evolución. Quien no evoluciona muere. Puede sonar alarmista, pero es cierto: la evolución va a dejar cadáveres en el camino. Los cadáveres del Valle de la Muerte en el siglo tecnológico.

Así que las preguntas son: ¿cómo cruzar ese valle? ¿Cómo llevar a cabo esta evolución? Trataré de responder a esos interrogantes en las siguientes páginas, o al menos aportar algunas pistas que puedan servir de ayuda centrándome principalmente en el ámbito de la empresa —que es al que mejor puedo contribuir de acuerdo a mi propia experiencia—, aunque inevitablemente las ramificaciones del proceso afectan a todas las facetas de nuestra vida, pues todas están interrelacionadas. La revolución tecnológica afecta a todos los ámbitos de relación del individuo porque los que nos estamos digitalizando somos nosotros mismos. Antes de ampliar el cómo, conviene insistir en el cuándo. Una vez más el elemento temporal es clave.

Algunos anticipan un futuro inmediato radicalmente distinto y parece que se vuelven locos con mensajes urgentes y apocalípticos; otros, con mucha calma, lo dejan correr para que esos retos tecnológicos que nos atropellan y quizás nos pillan ya de vuelta, que los tengan que afrontar quienes lleguen después. Una especie de muerte dulce de

quien se queda atrapado en la nieve y no hace nada por salir, apagándose poco a poco y muriendo a medida que sus sentidos se desvanecen. Pues ni una cosa ni la otra. Si el tiempo no se apaga porque todo es evolución —y esto no es nuevo, así lo ha sido a lo largo de toda la historia— nosotros debemos evolucionar. El terreno perdido y, sobre todo, el tiempo perdido, no se recupera... Ni siquiera en lo digital. Ni siquiera con lo digital. Y evolución significa que el mejor momento es siempre ahora.

El momento es ahora

No cabe duda de que si no se es capaz de ver que el momento es ahora, caeremos en el campo de batalla. Nos quedaremos en el Valle de la Muerte. La revolución tecnológica ya se ha producido, y lo que entendemos por disrupción digital afecta a todos los ámbitos de nuestra vida y, por supuesto, a todos los sectores productivos. Estamos en un momento en el que se puede hablar de una segunda disrupción: la disrupción de los datos, entendida como «Big Data».

Big Data no se refiere a alguna cantidad de datos en específico, aunque se utiliza cuando hablamos de ingentes cantidades —al menos en términos de *petabytes* y *exabytes** de datos (estructurados, no estructurados y semiestructurados)—, cantidades que implican no ser procesados o analizados utilizando procesos o herramientas tradicionales. Por extensión, el término se refiere a la tendencia en el avance de la tecnología que ha abierto las puertas a un nuevo enfoque de entendimiento y toma de decisiones.

Además, la cantidad de datos producidos crece cada segundo exponencialmente, porque aparte del gran *volumen* de información, existe una gran *variedad* de datos que proceden de múltiples fuentes: dispositivos móviles, audio, vídeo, sistemas GPS, incontables sensores digitales en

equipos industriales, automóviles, medidores eléctricos, veletas, anemómetros, etc., y decimos que cada vez serán más, por el creciente número de dispositivos y objetos cotidianos conectados —a través de sensores y chips—, el llamado «Internet de las cosas» (en inglés, *Internet of things*, abreviado IoT) y porque cada vez somos y seremos más personas utilizando esos dispositivos y produciendo más datos. Alternativamente, Internet de las cosas es el punto en el tiempo en el que se conectarían a Internet más «cosas u objetos» que personas.

El concepto de Internet de las cosas lo propuso Kevin Ashton en el MIT ya en 1999 y no hace sino corroborar que las aplicaciones que analizan todos estos datos requieren que *la velocidad* de respuesta sea lo demasiado rápida posible para lograr obtener la información correcta en el momento preciso.

Hablamos de la combinación de tecnología y talento, así como de la evolución exponencial que nos proporcionan más dispositivos, más datos, más inteligencia colectiva, más experiencia, más necesidades latentes y menos tolerancia al error. No podemos acomodarnos. Vale ya de hablar, hablar y hablar. Es momento de actuar. De hacer. De construir. «El futuro no está escrito. No hay más destino que el que construimos para nosotros», como dice John Connor en *Terminator 2*. Esta frase ilustra perfectamente la cuestión que venimos debatiendo a lo largo de este capítulo preliminar y marca la actitud necesaria para cruzar el Valle de la Muerte. Seguro que recuerdas el argumento de esta saga de películas en las que se nos presenta un futuro apocalíptico en el que los robots —o sea, la tecnología— se han rebelado contra el ser humano y están a punto de exterminarlo. Encontramos por tanto el viejo argumento de tantas obras de ciencia ficción: el miedo a la tecnología como amenaza a nuestra dimensión humana. Pero también encontramos otros aspectos significativos, como el hecho de que la máquina no solo significa una amenaza, sino que