

Agilidad organizacional

Imaginar lo imposible

Transformarse en una organización ágil va de la mano con estar digitalmente preparado, pero no es el único factor. El secreto está en desafiar las reglas vigentes y descubrir nuevas maneras y oportunidades para potenciar el modelo de negocio.

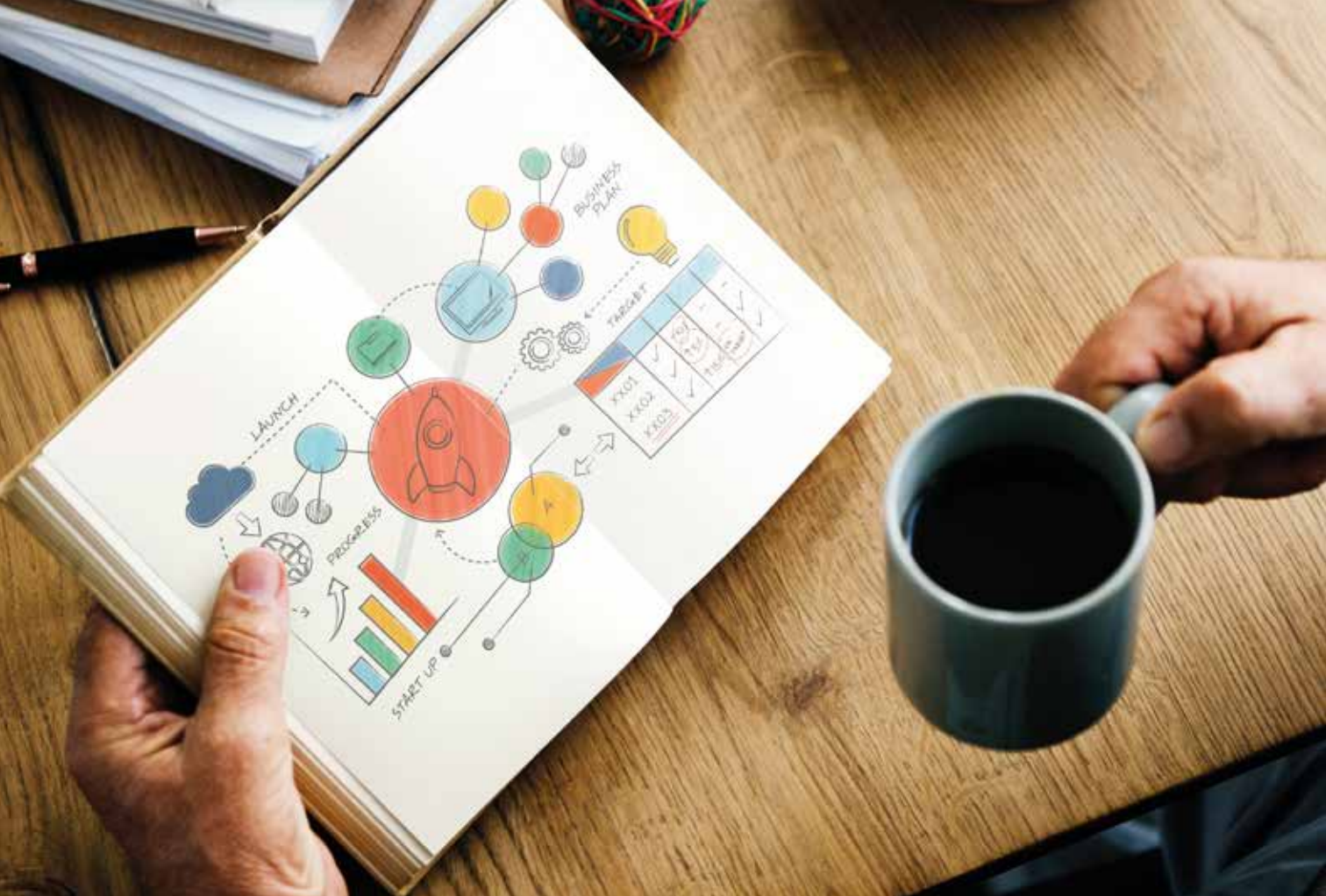
Ante el avance de la tecnología, se abren posibilidades clave para repensar cualquier tipo de negocio de cara al futuro. Son muchos los interrogantes que emergen en el mundo de los negocios y que requieren líderes capaces de adaptarse y aprender nuevas reglas. ¿Cómo capturar nuevas oportunidades, cómo balancear la necesidad de ejecución con la flexibilidad y desarrollar modelos de negocio innovadores o las variables que determinan el éxito de compañías en mercados líquidos? Ya en 2014, desde la consultora internacional McKinsey, los consultores Paul Willmott, Kate Smake, y Tunde Olanrewaju –de la oficina de Londres– aseguraban que la era de la experimentación digital ha terminado. “Las empresas deben ir ya más allá de la experimentación y transformarse en negocios digitales si quieren seguir siendo competitivas”. En su análisis, destacaban las siguientes caracte-

rísticas compartidas por compañías digitalmente efectivas:

- tener grandes aspiraciones: prepararse para pensar de manera diferente sobre cómo los negocios digitales funcionan y ver a lo digital como una forma de dar valor al negocio;
- adquirir nuevas habilidades para dar respuesta a la constante transformación digital;
- proteger sus bienes y cultivar talento: deben considerar a la innovación como un activo de la compañía, además de incorporarla a la cultura organizacional;
- desafiar todo y cuestionar continuamente los procesos y modos de operar de la empresa para no permanecer estancos;
- ser rápidos y guiarse por los datos;
- analizar los ahorros: además de generar nuevas oportunidades de ingreso, la transformación digital puede presentar soluciones impensadas respecto al ahorro en costos;
- ser obsesivos con el cliente, estar

centrada en sus necesidades y mejorar su experiencia digital.

Profundizando un poco más en la misma línea, Nathan Furr –escritor, experto y profesor de innovación y estrategia tecnológica en INSEAD– asegura que, contrariamente a lo que uno creería, estar digitalmente preparado no es solo hablar de la cuarta revolución tecnológica. Entonces, ¿qué da lugar a la innovación? Son muchos elementos que se complementan: planificar el lugar deseado en el mercado, articular el proceso con stakeholders estratégicos, la cultura empresarial y la flexibilidad frente a los cambios son algunos factores. Bhaskar Chakravorti, en su artículo *The New Rules for Bringing Innovations to the Market*, publicado en Harvard Business Review, los identifica como cuatro pasos fundamentales para abrirle paso a la innovación en forma exitosa. Para empezar, los *shareholders* deben “dar permiso para innovar” afirma Furr. Además,



para que la transformación digital sea exitosa, el norte tiene que ser la necesidad del cliente, entendiendo que ser innovador es combinar las cosas de una manera nueva en la que no habían sido conectadas antes. Por lo tanto, se trata de explorar cómo uno puede transformar su modelo de negocio desde las posibilidades reales disponibles.

Cómo respondemos a la disrupción es el punto de partida. La transformación digital es, más bien, por definición de Furr, el combo de oportunidades disponibles gracias a computadoras -grandes, pequeñas o en la nube-, a la conectividad (que hoy es ubicua) y a sensores que producen datos. Estar preparados requiere ser creativos e implementar esa innovación en respuesta a una necesidad (del negocio). En este contexto, lo más importante radica primero en organizarse internamente, y estar abiertos a evaluar alternativas que activen el interrogante ¿cómo imaginamos un futuro mejor?

No hay una sola receta para hacerlo, simplemente saber que la transformación digital impacta tanto en las oportunidades de producto como en las oportunidades de plataformas ya que en la actualidad de la era digital, el mundo está centrado tanto en plataforma como en producto.

Transformarse

En esta perspectiva, los objetivos de la transformación digital se vuelven más claros y distintivos: transformar el core de la empresa y descubrir nuevas oportunidades. Cada empresa decidirá cuál le cuadra y cómo; lo fundamental es mantenerse en movimiento y estar dispuesto a hacer cosas nuevas. Un ejemplo exitoso de transformación del core fue la aerolínea rusa estatal Aeroflot. Hasta 2009, cuando asumió su nuevo CEO Vitaly Savelyev, fue conocida como la aerolínea a evitar. Para 2016 habían mejorado la eficiencia de los empleados, la cantidad de clientes y la medida de satisfacción (72%); y todo esto no

sólo por la modernización de aviones o el cambio de uniformes, la clave fue la transformación digital. En 2009, la aerolínea contaba con 176 sistemas tecnológicos distintos que funcionaban sólo en el 35% de la compañía: los procesos y las tecnologías habían quedado obsoletos. En un año y medio desde su llegada, el nuevo CEO transformó el *backend* poniendo sólo tres sistemas en funcionamiento que impactaron en el 100% de los procesos de la compañía. Además, Aeroflot también transformó su *frontend* al digitalizar la información para los tripulantes e incorporar una plataforma de voz inteligente para responder llamadas telefónicas, optimizando así el servicio de respuesta automatizada en un 20%. Por si fuera poco, la transformación digital les permitió compilar 447 indicadores y con eso, hacer un análisis minucioso de los datos (data analytics) para evaluar los indicadores de performance, fundamentales para seguir mejorando. En definitiva, en este caso, la innovación digital trajo

efectividad pero sin perder de vista el objetivo principal. Volar es volar. Aeroflot hace lo mismo que siempre, pero lo hace de manera diferente. Entonces, transformar el *core* digital permitió hacer lo que ya hacían, pero mucho mejor.

Transformarse digitalmente es, además, descubrir nuevas oportunidades. Así lo hizo Mastercard en un radical cambio de identidad. Para dar la bienvenida a nuevas oportunidades, la empresa se permitió experimentar y ver de qué manera podía reemplazar las transacciones en efectivo. Marion King, Presidente de MasterCard en el Reino Unido e Irlanda, reafirmó la importancia de “pensar un mundo que trascienda el dinero en efectivo, que le de total prioridad al consumidor, permitiéndole acelerar sus viajes de manera fácil y sin hacer colas”. Así, Mastercard decidió asociarse con empresas como Transport for London (Tfl), posibilitando el reemplazo del dinero en efectivo y hasta sustituir la recarga de la habitual tarjeta de transporte Oyster. De ahí que la unión de Tfl y Mastercard fue un éxito que logró facilitar y agilizar la forma de pago y la experiencia en el transporte público. “Es muy sencillo y, además es hiper redituable. Se reduce el costo de cobrar los pasajes manualmente, lo que implica (para empezar) un ahorro del 6% reflejado en ganancias” confirmaba al respecto Shashi Verma, Director de Customer Experience de Transport for London. Además, remataba: “queremos darle al cliente la posibilidad de pagar por la movilidad de la misma manera que paga por todo lo demás. Si comprar un café no requiere ajustar el medio de pago, el transporte tampoco debe hacerlo”.

Incluso, si bien pagar es fundamental, los datos que se generan en esa transacción también lo son por sus implicaciones futuras: la posibilidad de entrecruzar datos de cómo la gente se mueve en el transporte público y

así se puede configurar, por ejemplo, las opciones de movilidad en hora pico. Gracias a experimentar y pedir ayuda a potenciales socios, Mastercard pudo descubrir nuevas oportunidades como construir plataformas en industrias nuevas, convertirse en proveedor de datos de infraestructura y en proveedor de identidad digital (ID). Este es un claro ejemplo de organizaciones que cambian sus acciones para descubrir nuevas oportunidades. Entonces, “no hacerlo solo,” una de las conocidas máximas de Nathan Furr, es lo que le permitió a Mastercard renovarse. Se trata de dinámicas de trabajo que pueden adaptarse a otros

“Pensemos en un mundo que trascienda el dinero en efectivo, que le de total prioridad al consumidor, permitiéndole acelerar sus viajes de manera fácil y sin hacer colas”.

modelos de negocio, si la organización está dispuesta a explorar cómo puede hacer evolucionar su modelo de negocio, y si está preparada para repensarse y amigarse con los errores como ventana de oportunidad. Entonces, queda claro que la transformación digital implica la transformación de la esencia de la organización y también el descubrimiento de nuevas oportunidades. Resulta clave estar alerta para no dejar pasar estas nuevas oportunidades de negocios, posibles gracias a la era digital.

Asociarse

En una cultura que valora sin duda el trabajo colaborativo y deja atrás modelos verticalistas, transformarse se vuelve posible a través de la creación de un ecosistema de socios que habilite el trabajo en equipo. La transformación digital jamás debe ser un trabajo solitario. En la era de la innovación, las industrias y actividades convergen más que nunca y, por eso, es fundamental la interacción. “Antes

los límites eran visibles; en la era digital, no”, afirma Furr. Al aumentar las posibilidades de transacción, la era digital brinda mayor flexibilidad para crear nuevos modelos de negocio. Así, la agilidad deviene de la capacidad de cocrear y sumar valor y proviene del desarrollo de un proyecto integral, que incorpore incluso la creatividad de las startups en su manera de operar. En otras palabras, para que las organizaciones se garanticen un crecimiento futuro, se sugiere que incorporen herramientas tipo startup, como el pensamiento de diseño, y a la innovación en el modelo de negocio: “hay maneras de trabajar para ser más

veloces y ágiles, más parecidos a una startup”, afirma Furr.

A la hora de liderar un proceso de transformación digital e innovación, cabe destacar algunos elementos infaltables de los cuales sacar provecho: las plataformas, los ecosistemas y modelos comerciales digitales; los métodos para un trabajo en equipo más efectivo en una organización digitalmente a punto; y las capacidades de innovación potenciadas para generar más ideas y transformar estos conocimientos en nuevos negocios. Así lo hizo Samsung junto a Imac y Nestlé para desarrollar sensores de monitoreo corporal no invasivo. Entonces, se vuelve evidente que, para innovar mejor, es necesario dar la bienvenida a enfoques nuevos y evolucionados; incorporar un ecosistema de socios, por ejemplo, permite efectivizar un modelo de negocio.

Así y todo, es habitual no saber exactamente cómo dar el primer paso, de



ge por su sistema de archivos distribuido, que se amplía a medida que es necesario. Gracias a esta sinergia, Intuit asumió un nuevo desafío, brindando soluciones de velocidad a un menor costo y posibilitando, en simultáneo, que Big Hat incursionara en el negocio de Big Data.

Imaginarse

Al encabezar la innovación es importante hacerse de un relato visionario sobre el futuro de la organización y cómo llegar a él. De esta manera, los líderes deben estar al tanto de los cambios tecnológicos, seguirles el ritmo e, incluso, estar un paso adelante. Para ello, en su libro *Leading Transformation*, Furr propone un método innovador ya comprobado; en solo tres pasos -imaginar lo posible, romper la resistencia y prototipar el futuro- habilita un proceso plagado de herramientas disruptivas (neuro prototipos) para superar los bloqueos creativos o la imposibilidad de imaginar lo que todavía no existe. De esta manera, se crea un camino que da la bienvenida a las transformaciones digitales a través de un proceso de cambio cocreado gracias a narrativas convincentes para hacer frente a lo que vendrá. Ser digitalmente exitosos es, entonces, imaginar un camino posible que trascienda a las barreras humanas que limitan a la organización, y trabajar en ellas.

Ser ágil y ser digital es un combo infalible, disponible -y mandatorio- hoy en día para todo negocio. La fórmula para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado líquido, sin barreras, y asegurarse un lugar en el mercado durante los próximos años, radica en estar abiertos a nuevas oportunidades y modos de hacer. Para mantenerse pioneros, es importante ser flexibles a cambios constantes y, con eso, estar dispuestos a incursionar en nuevos mercados, de la mano de socios estratégicos. •

WOB

un modelo tradicional de negocios a un modelo digital. Hay mil opciones, lo que no hay son recetas inamovibles. Furr se entusiasma: "Puedes cambiar actividades, remover capas y habilidades, alejarte de la venta de activos como modelo de negocio. Puedes moverte del negocio físico al digital, ir del B2B al B2C". En definitiva, se puede ser un híbrido entre producto y plataforma, y facturar por fuentes muy diversas. Para hacerlo, no hay un solo camino definido, pero sí algunos buenos consejos. Furr recomienda construir los negocios digitales en función de las necesidades del cliente e ir más allá de la mera réplica: complementar, magnificar, multiplicar el modelo de negocio, por ejemplo, a través de promociones y descuentos online; o usar los datos (data) para la creación de valor de manera creativa de acuerdo a las opciones disponibles. Así fue que Telefónica *Smart Steps* volvió la información anónima para poder usar la data y sumar valor a su servicio. Muchas veces, al ejecutar su estrategia

digital, los empresarios suelen equivocarse al usar el mercado tradicional. Es necesario trascenderlo teniendo en cuenta las diferencias de operación que existen entre compañías grandes y startups, como el caso *the rent the runway*, plataforma digital de alquiler de indumentaria de diseño.

Es más, con la transformación digital, el hecho de no tener idea sobre qué harán los competidores -aunque sean muchos menos que en estructuras antiguas- incita a pensar sí o sí fuera de la caja y estar en contacto permanente con los innovadores. Por ejemplo, cuando Intuit, el software financiero, necesitó dar una solución más rápida y confiable a sus ofertas tributarias, comenzó a investigar las posibilidades de un software de código abierto. "Necesitábamos un sistema de archivos escalable y rápido que pudiese gestionar miles de millones de archivos pequeños", explicó Ludwig, director de desarrollo de la empresa. Finalmente, se asociaron con Red Hat Gluster Stora-