

 **DIGITAL**  
 **INNOVATION**  
 **FORUM** 2021

# HIGHLIGHTS DEL EVENTO

27 DE JULIO, 2021



**KICKOFF SESSION:**

**El futuro ya llegó...**

De lo imposible, a lo tecnológicamente increíble

**JAVIER SIRVENT**



El futuro ha sido visionado por las películas de ciencia ficción, tales como Avatar, permitiendo de esta forma que logremos imaginarnos posibles realidades futuras. Durante el IV Congreso de Mentes Brillantes, el experto en genética y biogenética George Church me abrió la mente acerca de una deficiencia de Avatar, diciéndome que no reflejaba la realidad, pues, como seres humanos, no podemos darnos el lujo de tener personas paralíticas. En el futuro, existirán soluciones gracias a los cuales se repararán o reconstruirán las partes afectadas del cuerpo humano.

**Una crisis global no es el camino, pero una pandemia “a tiempo” te pone a innovar.**

Las pandemias han sido protagonistas de muchos de los principales cambios e innovaciones en diferentes áreas: la peste negra fue la causante de la organización y la limpieza de las ciudades y la gripe española trajo consigo la reestructuración del sistema hospitalario. A partir de estos cambios provocados por cisnes negros, la tecnología ha ido evolucionando de manera rápida y constante. Pero ha tenido que llegar una pandemia para acelerar la innovación y la transformación digital.

Las disrupciones han sido previstas en tiempos definidos. Expertos dicen que estamos en la cuarta disrupción evolutiva. Esta que estamos viviendo es la primera que es exponencial y que es global. Hemos visto cambios en semanas. Las próximas disrupciones serán generadas por la biogenética, la Inteligencia artificial y la computación cuántica. Para el año 2045, si la ley de Moore se sigue cumpliendo, una sola inteligencia artificial será más inteligente que todos los humanos pensando a la vez.

En el año 2020 acontecieron avances increíbles a los que no prestamos atención porque estábamos envueltos en momentos de incertidumbre y enfocados en nuestro sesgo de supervivencia. Por ejemplo, en computación cuántica, Google superó por primera vez a todos los supercomputadores más potentes. Por otro lado, la inteligencia artificial multiplicó por 317 veces la ley de Moore (ley de Huang). Así que, si creíamos que íbamos rápido, vamos mucho más rápido de aquí al futuro.

La pandemia va a explotar todos los negocios vinculados a la inteligencia artificial (transporte, *retail*, medicina, industria aeroespacial, etc.). La inteligencia artificial está en todas partes. Como ejemplo de ese alcance de la inteligencia artificial tenemos al perro robot Aibo de Sony, con cámaras y sensores, que aprende de lo que sucede en el ambiente y de sus interacciones con su dueño, así como de las reacciones de su dueño en situaciones incómodas o de peligro. Pero el modelo de negocios de Sony no es fabricar robots, si no desarrollar tecnologías como sensores fotográficos con inteligencia artificial. Ha desarrollado un chip o cámara embebida con un algoritmo de inteligencia artificial que se instalará en automóviles y medios de transporte, y que permitirá detectar las reacciones de un peatón, como sentir miedo, cuando el vehículo se acerca.

Zoetis lanzó el Vetscan Imagyst, un microscopio electrónico que gracias a su componente de inteligencia artificial y reconocimiento de imágenes permite ver en tiempo real, con una imagen de una simple muestra del animal, cual es la enfermedad de origen parasitario que tiene la mascota.

El 2020, que lo recordaremos por la pandemia incertidumbre provocada por el COVID-19, ha traído cambios en el trabajo remoto y la educación, por ejemplo, que transformarán para siempre o harán desaparecer muchos modelos de negocio, y el que no se adapte o no se reinvente tendrá problemas.

Todos los abruptos cambios que hemos vivido durante la pandemia nos han provocado un **sesgo cognitivo** (caracterizado por disonancia cognitiva, falta de perspectiva y percepción selectiva, entre otros). Se observa la irrupción de los “krugerianos” en las redes sociales, y que son expertos en todo sin serlo. El efecto Dunning-Kruger dice que los incompetentes son incapaces de reconocer su propia ineptitud, mientras que los muy competentes subestiman su competencia relativa. Por otro lado, Jeff Bezos ha dicho: “Cualquiera que no cambie mucho de opinión está subestimando drásticamente la complejidad del mundo en que vivimos”. Esto quiere decir que no hay expertos, pues las cosas cambian muy rápidamente.

El matemático Abraham Wald descubrió el **sesgo de supervivencia** que nos afecta durante catástrofes como una guerra o una pandemia. Bajo sus efectos, olvidamos muy pronto todo lo pasado y da por hecho cosas que realmente no lo son. ¿Qué nos ha hecho este sesgo durante la pandemia? Hace 18 meses vivimos un confinamiento extremo, con un cese de actividades casi total y no teníamos terapias ni vacunas para COVID-19. Y se nos ha olvidado.

La ciencia ficción es una herramienta de innovación. Julio Verne dijo que “todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad”. Hoy día la inteligencia artificial ha permitido que se hagan cosas imaginadas por él hace más de 100 años o que se hagan realidad conceptos aparecidos en una película como Gattaca hace 24 años. Hace apenas 20 años se hizo la secuenciación genética y surgió el código genético ACGT (por las 4 proteínas o “letras” que componen el código del ADN: adenina, guanina, citosina y timina). En 2003, se determinó que el genoma humano tiene 6,544,233,900 millones de nucleótidos ACGT, y eso es lo que los humanos ocupamos en memoria. Una foto que enviamos por WhatsApp tiene más datos que nuestro ADN. El costo de determinar el genoma humano fue de 2700 millones de dólares.

Por otro lado, hace 13 años surge el smartphone, sustituyendo a los primeros teléfonos móviles y cambiando radicalmente nuestras vidas. Todo lo que hemos metido en los smartphones (agenda, calendario, calculadora, cámara, videojuegos, apps de música, servicios financieros, salud, transporte ...) ha crecido exponencialmente. En 20 años, la evolución de los teléfonos móviles y los avances tecnológicos en las redes han sido enormes.

Volviendo a la secuenciación del genoma humano, su costo ha ido bajando con los avances en innovaciones científicas, lo que ha generalizado el uso de esta tecnología en el diagnóstico y prevención de enfermedades (recordemos el caso de Angelina Jolie). Hoy día, hacernos la secuenciación o “digitalizarnos” puede costar hasta menos de US\$60.00.

La inteligencia artificial, la biogenética y la secuenciación van a cambiar todo. Mientras hemos estado atravesando la pandemia, han sido premiados dos grandes avances:

- Los químicos David Klenerman y Shankar Balasubramanian han desarrollado una técnica de secuenciación ultra rápida del ADN, que ha recibido el Premio a la Tecnología del Milenio. Esta tecnología permite identificar a bajo costo y rápidamente nuevas mutaciones de COVID-19.
- Emmanuelle Charpentier y Jennifer Doudna descubrieron la técnica CRISPR que permite editar el código genético a bajo costo y de forma precisa, y por la cual ganaron el Premio Nobel de Química. Su aplicación en enfermedades infecciosas ayudará en la prevención y control del COVID-19. Puede detectar y degradar el genoma del coronavirus.

Gracias a CRISPR y a la secuenciación genética estamos superando la pandemia porque ahora somos datos y como datos los podemos procesar con inteligencia artificial. Actualmente, las grandes compañías de Silicon Valley están invirtiendo en biogenética sintética porque, gracias al procesamiento del código genético como si fuesen datos digitales, es posible hacer grandes cosas, como que podamos un día pagar por no envejecer.

La empresa de medicina regenerativa Revivicor, dirigida por George Church, ha modificado cerdos genéticamente (cerdos CRISPR) para crear órganos que serán usados como piezas de repuesto para humanos. Con ello, busca que el ser humano no tenga que esperar un trasplante, sino que puedan solicitar el órgano que necesiten ya modificado genéticamente para prevenir el rechazo. La salud y cientos de cosas más se convertirán en un servicio. El agricultor, el médico y el chef del futuro tendrán que ver mucho con los datos y “vivirán” en la nube.

La tecnología biogenética y la secuenciación genética se aplica en los alimentos (como la carne artificial) y será posible crear alimentos muy diferentes a los que hemos consumido toda la vida porque todo lo que se digitaliza crece exponencialmente. Si hemos digitalizado la salud y la alimentación, podremos digitalizar más cosas y todo esto permitirá que distintos modelos de negocio crezcan de forma exponencial.

La inteligencia artificial sumada a la biogenética sintética son las tecnologías que más han crecido (y la computación cuántica). Piensen que todas las soluciones posibles a las enfermedades y la creación de nuevos alimentos van a tener que ver también con inteligencia artificial. Muchas enfermedades podrán ser tratables en los próximos 5 años. Gracias a CRISPR, vamos a tener medicinas y comidas personalizadas. Y surgirán un montón de modelos de negocios relacionados con la secuenciación, como la creación de nanomateriales. Con el descubrimiento reciente de los Borgs, que tienen un alto potencial para aumentar la oxidación del metano, dentro de pocos años podrían aparecer nuevos materiales de construcción que puedan ayudar a combatir el cambio climático.

Lo que parece imposible para muchos expertos, la tecnología lo hace posible, tal como es el caso de la técnica de la laparoscopia. Las vacunas para el COVID-19, que con tecnologías “de toda la vida” se decía que tardarían años, se han desarrollado a gran velocidad, pues tienen base en investigaciones que vienen haciéndose desde hace diez años. De estas vacunas o terapias génicas contra el coronavirus, el 16 de marzo de 2020 se inyectó la primera prueba

La tecnología y la innovación cambiarán lo “de toda la vida”. Las grandes compañías que eran las petroleras, bancos, entre otras, ya no lo son, pues las empresas líderes en innovación y digitalización son las que están ganando los más altos puestos dentro de las mejores marcas globales (Apple, Google, Amazon...), y están creciendo exponencialmente. La inteligencia artificial, junto con la implementación de los chips, los nuevos algoritmos, estará dentro de los smartphones haciendo que todo vaya mucho más rápido y en crecidas exponenciales.

Personas como Elon Musk y Jeff Bezos llevan años impulsando innovaciones y transformaciones digitales en sus organizaciones y en sus carreras hacia el espacio. En el área automotriz, Tesla ha tenido un ascenso vertiginoso dentro de la industria gracias a la inteligencia artificial aplicada al automóvil autónomo. Otro proyecto de Musk, el Hyperloop, tiene un modelo de negocio que abaratará los costos de transporte, pues todo el túnel estará cubierto de células solares que generarán energía. Estas nuevas infraestructuras, a su vez, crearán nuevos modelos de negocios.

No hay que adaptarse al cambio... ¡HAY QUE GENERARLO!

Las grandes compañías del sector automotriz ya están siendo superadas por compañías de inteligencia artificial como Waymo de Google. Y lo interesante de esto es que todos nosotros trabajamos para Google desde hace años entrenando a sus inteligencias artificiales para reconocer automóviles, semáforos, escaparates y personas.

Llegará el momento en que no diremos que nos gusta conducir, sino que diremos que hoy no nos apetece conducir, y el automóvil lo hará por nosotros. La forma de usar y de interactuar con el automóvil va a cambiar, haciéndolo más útil y hasta rentable para nosotros (por ejemplo, buscando aparcamiento perdemos 3 años de nuestra vida y creamos el 30% de los tapones). Y será mucho más seguro desplazarse en vehículos autónomos. El transporte de pasajeros y de mercancías va a cambiar. Y esto lo va a cambiar todo: estaciones de gasolina, talleres de mecánica y las fábricas en una economía colaborativa aplicada al transporte. El transporte que se digitaliza también se convierte en un servicio.

Por otro lado, el sesgo de supervivencia no permite que muchos entiendan que la hegemonía de las marcas de smartphones europeas y norteamericanas, así como de automóviles muy probablemente, pasará a las marcas chinas y coreanas.

Apple regresa a incursionar en el área automotriz porque estamos trabajando para ellos: no somos sus clientes, somos sus productos, así como los somos de Facebook, Amazon, Tik Tok y Netflix. Todos estos enlaces que están realizando estas empresas de unir el área tecnológica con cualquier parte de nuestra vida cotidiana es posible por la **apificación** (donde todo está conectado). Están haciendo dinero con nuestros datos y ya lo están haciendo con nuestras cosas (IoT)

La apificación ofrece la oportunidad de abrir nuevos modelos de negocio, de gestión y de arquitectura de una compañía. Las API son el sistema nervioso central de la economía de las aplicaciones y permiten construir nuevos servicios más rápido que nunca, diferenciándose de las competencias, pues aumentan exponencialmente la experiencia omnicanal de los clientes.

El mundo está sufriendo grandes cambios. En lo adelante, veremos las *smart cities*, o ciudades inteligentes que son máquinas de hacer dinero para las empresas, pues, hoy, todo lo que produzca un dato puede “fabricar” dinero. La 5G es otro de los impulsores de esta transformación digital que generará nuevos modelos de negocio.

Ya no trabajaremos para toda la vida. Los robots harán los trabajos peligrosos, molestos o monótonos. Por ejemplo, en agricultura, para ser más eficiente, los trabajos deben hacerlos las máquinas; para ser controlable debe hacerse con tecnología. En otros entornos productivos, los robots hacen muchas cosas mejor que los humanos.

El cambio más notable que hemos sufrido en estos últimos 10 años es el advenimiento de una generación de nativo-digitales, niños nacidos en la era digital, que son más abiertas, despiertas y gestionan mejor la incertidumbre. Es gente que ha cambiado lo que quiere estudiar y la forma en que quiere estudiar, así como la forma de trabajar y la de comer, y que son sensibles a las nuevas tecnologías. No desean comprar una casa ni un carro porque la digitalización lo va a convertir todo en un servicio: son dueños de nada y usuarios de todo.

Esta nueva generación, que ya somos todos, va a requerir de nuevos productos. No estamos en tiempos de escasez. Lo que tenemos es problemas de accesibilidad que vamos a resolver gracias a las tecnologías. Se trata de unir lo *online* con lo *offline* (el OMO o O2O) para resolver los problemas.

El mundo ha cambiado y no se trata de calmar la tormenta, si no de calmarnos nosotros, pues la tormenta pasará, el coronavirus va a pasar gracias a la tecnología. Esta transformación digital va a ser beneficiosa para todas aquellas empresas en las cuales no haya un “jefe” si no un líder que se preocupe por, implementar metodologías más eficientes, incrementar el uso de herramientas tecnológicas, cambiar el modelo de negocio y utilizar la tecnología para centrarse en el cliente.

El futuro puede ser proyectado utilizando metodologías de pensamiento lateral o mentalidad de *hacker*. Esto se logra dejando que todos en la organización puedan participar de la economía interna de la organización, promover el debate debatir y brindar sus ideas, verificando que todas las opciones sean medibles y tangibles. Hay que evitar a los krugerianos y los sesgos porque van en contra de la innovación.

Piense como una *startup* y reinvéntese cada día. Según Jack Ma, “las oportunidades están donde hay problemas y hay gente quejándose”. El 2020, con un mundo quejándose, fue un mundo de oportunidades. El futuro de las empresas y de las personas tiene 3T: el talento, el talante y la tecnología. Esto es lo que se debe cultivar dentro de las organizaciones para lograr las transformaciones. El dinero no nos da la felicidad, sin embargo, trabajar y monetizar los datos sí podrá hacerlo. La inteligencia artificial en cosas como los nuevos modelos de negocio, la sanidad y los vehículos autónomos lo va a cambiar todo. El 2020 ha impulsado grandes avances en la ciencia.

Es importante también entender esto que dijo Steve Jobs: “La única de hacer un trabajo genial es amar lo que haces”. Un último consejo para cómo empezar con la transformación digital: en nuestras organizaciones hay personas con actitud de cosechadores y otras que tienen actitud de cazadores. Ponga a los cazadores a trabajar en la transformación. El éxito y el futuro están vinculados a la gente que siente pasión y que quiere lograr cambios. Recuerde que vamos a velocidades exponenciales y esto no es acerca de aprender a correr, sino de aprender a bailar, y aunque el futuro no se transforme en la fiesta que esperaba, nunca deje de bailar.

**“El pasado es historia, el futuro es un misterio, el hoy es un regalo, por eso se llama presente”. Maestro Oogway (película *Kung Fu Panda*)**

**MORNING SESSION:**

**El mapa de ruta de la innovación digital**

**MOHANBIR SAWHNEY**



**LA NUEVA NORMALIDAD**

Veamos algunas perspectivas sobre cómo se ven el mundo y nuestras vidas con la pandemia, qué oportunidades presenta y cómo debemos posicionarnos para el futuro para aprovechar estas oportunidades. Y mientras pensamos en la innovación digital, ¿qué capacidades necesitaremos para construir la empresa del futuro que pueda aprovechar todas las tecnologías digitales que están disponibles para nosotros hoy?

Todos hemos pasado cambios significativos en los últimos 16 a 18 meses. Usemos la analogía de una goma elástica. Si tira de ella bajo mucha tensión, cuando la suelta, no vuelve a su forma: se ha transformado permanentemente, así como los negocios han cambiado para siempre en esta nueva normalidad. Hay tendencias que sobrevivirán después de la pandemia, ya que veremos un aumento permanente en el uso de redes digitales y físicas para acceder a personas, productos y lugares.

Trabajaremos de forma más remota, gestionaremos negocios de forma remota, haremos más compras virtuales a través del comercio electrónico, haremos más entretenimiento virtualmente, ordenaremos nuestra comida de forma remota, estaremos accediendo a la atención médica de forma remota, y haremos ejercicio de forma remota. Y, por cierto, no solo será virtual: será híbrido. Viviremos en un mundo híbrido. Combinaremos canales digitales y físicos en una experiencia híbrida omnicanal perfecta que nos brindará lo mejor de lo físico y de lo digital en un solo lugar.

**4 formas de pivotar para crecer: pivotando para el presente**

La pandemia no es solo una crisis: también es una oportunidad y presenta nuevas formas de reposicionar nuestros negocios. Hay cuatro formas en las que las organizaciones pueden pivotar o reposicionarse para aprovechar estas oportunidades:

**1) Pivotar la oferta.** Su producto tiene una demanda menor ahora debido a la pandemia. Tiene exceso de capacidad y costos fijos. Entonces, cree un nuevo servicio o producto en el que use sus activos existentes, use sus capacidades existentes, pero atienda una necesidad diferente que se ha vuelto más urgente. Tal vez sea la misma fábrica que produce un producto diferente o el mismo ingrediente para crear un producto diferente. Puede obtener un cliente nuevo o puede dirigirse a las necesidades de un cliente adyacente. Recuerde el caso del fabricante de porciones selladas individuales de bebidas alcohólicas Ripshot para vender en bares y cómo creo Ripgel, empaques individuales sellados de desinfectante, y lo suministraron a trabajadores de emergencia y atención médica.

**2) Pivotar al cliente.** Su cliente actual no necesita o no puede comprar su producto o servicio. Entonces, encuentre un cliente diferente, que tal vez sea un cliente B2C o un cliente B2B, como es el caso de Sharent, originalmente un mercado de intercambio de cliente a cliente. Con la pandemia, esos consumidores no comparten entre sí y es difícil transportar productos a los hogares de los clientes durante los confinamientos. Entonces, pivotaron para crear una oferta dirigida a empresas que desean crear capacidad compartida para sus productos.

**3) Pivotar el canal.** Sus clientes quieren su producto o servicio, pero ya no pueden comunicarse con usted o visitar sus tiendas. Aquí es donde usted crea un canal digital, un canal móvil, un canal de hágalo-usted-mismo, un canal sin contacto u otros para que sus clientes aún se relacionen con usted, como hizo la empresa de telecomunicaciones Jio. En seis semanas, Jio reclutó a más de un millón de emprendedores que usan una aplicación en su teléfono inteligente y van de puerta en puerta recargando teléfonos, cobrando dinero en efectivo de los clientes.

**4) Pivotar la experiencia.** Usted tiene una experiencia de cliente en la que realmente necesita interactuar con los clientes cara a cara. Usted debe crear una experiencia virtual que permita la misma riqueza de interacción, pero que no requiera un cara a cara como lo hizo Lowe's con la creación de su plataforma Lowe's for Pros ExperienceSIGHT™. Esto permite que los contratistas de construcciones y remodelaciones vean lo que está sucediendo en las obras y tener una conversación con su equipo y con los clientes de manera remota. Loew's está ayudando a sus contratistas a rediseñar la experiencia del cliente a través de la colaboración virtual.

## **POSICIONÁNDONOS PARA EL FUTURO: LA EMPRESA SENSIBLE**

Hablemos sobre cuál es el futuro, cuál es la hoja de ruta para la innovación digital en el futuro, cómo pensamos sobre las capacidades futuras que necesita construir para construir la empresa digital de próxima generación. Permítanme proponer una definición de lo que llamo la **empresa sensible**: una empresa que actúa como un ser humano, como un organismo vivo que respira, que puede aprovechar el poder de los datos y el poder de las tecnologías digitales para detectar, responder y adaptarse a las oportunidades y amenazas de manera muy rápida, muy inteligente. Es una empresa de sentir y responder que es capaz de ver lo que está sucediendo en el entorno, interpretar esas señales y adaptarse a ellas con velocidad y propósito.

Las tecnologías habilitadoras que permiten que la empresa sensible funcione son cuatro bloques de construcción de tecnologías digitales:

**1) Sensores.** Estos son nuestros ojos y oídos que recopilan los datos. Los datos provienen de dispositivos Bluetooth, dispositivos de internet de las cosas (IoT), teléfonos inteligentes y otros sensores conectados a través de la red.

**2) Redes.** Las redes (alámbricas, inalámbricas, de fibra, 4G, 5G) mueven con alta velocidad los datos que son recolectados por los sensores.

**3) La nube.** Los datos se mueven de los sensores a las redes y a la nube. La computación en la nube es el tercer componente tecnológico que nos permite transformarnos, alojando software, infraestructura, y plataforma como servicios y dándonos acceso a infraestructura de clase mundial a muy bajo costo.

**4) Inteligencia artificial:** Hay que dar sentido a estos datos, interpretarlos, analizarlos, y esto es la inteligencia artificial y los algoritmos de aprendizaje automático que permiten ver patrones, tomar decisiones y ayudar a las personas a tomar decisiones más inteligentes.



## Pasos en la hoja de ruta para la transformación digital: evolucionando hacia la empresa sensible

La hoja de ruta para convertirse o evolucionar en una empresa sensible se basa en un **modelo de madurez de capacidades**. Esta evolución tiene cuatro capacidades o pasos clave:

- **Refinería de datos integrados:** la capacidad de recopilar, analizar e ingerir todos los datos que necesita. Para ello, construya una sola **plataforma de datos de cliente** o base de datos precisos, organizados, con gobernanza y reglas integradas, accesibles y procesables que le permita hacer análisis y crear modelos e iniciativas útiles para el negocio. Ninguna iniciativa de transformación digital funcionará a menos que tenga los datos correctos.
- **Fábrica digital ágil:** la capacidad de usar datos para construir algoritmos, modelos digitales, hipótesis, experimentos e iniciativas muy rápidamente. Para ello, cree procesos y plataformas esbeltos para probar, lanzar y escalar iniciativas muy ágilmente, tal como lo hizo Fruit of the Loom.
- **Ecosistema colaborativo:** la capacidad de aprovechar el poder colaborativo de las personas dentro y fuera de su empresa, construyendo un ecosistema de colaboración para aumentar la rapidez y la calidad de la innovación. Se requiere de un cambio de mentalidad en el que debe dejar de pensar que el laboratorio es su mundo para pensar que el mundo es su laboratorio. Hay que cambiar desde el **modelo de invención** —en el que todo lo tiene hacer o inventar dentro de la empresa— al **modelo de conexión** —en el que colabora con personas u organizaciones de afuera para generar ideas creativas que impulsen su innovación digital—. Esta colaboración se lleva a cabo en tres niveles: colaboración interna con los empleados, colaboración con socios de confianza y colaboración abierta con cualquier persona. Para la colaboración interna, piense en plataformas como Michelangelo de Uber, y, para la externa, piense en sus clientes y proveedores, así como en plataformas como Kaggle y Nuance.
- **Toma de decisiones autónoma:** la capacidad de automatizar un proceso empresarial de un extremo a otro. Automatice las decisiones de alta frecuencia y baja discrecionalidad para liberar el tiempo de los managers para la toma de decisiones estratégicas y creativas. Esto es la automatización de procesos empresariales: la RPA (automatización robótica de procesos) o IPA (automatización inteligente de procesos). Esta es la idea de que se pueden crear procesos de negocios, operaciones digitales, que funcionen por sí mismos a través de algoritmos—Este paso es la máxima evolución. Piense en Law Geeks que ha creado una plataforma de aprendizaje automático que analiza los contratos legales y encuentra cualquier problema antes de que un abogado haga la revisión final.

## DÓNDE COMENZAR

Hemos hablado de una amplia variedad de posibilidades para la innovación digital, una amplia variedad de oportunidades de automatización. ¿Por dónde debe comenzar, cuáles son las opciones más factibles? Mire su negocio y hágase dos preguntas: cuán intensivo en clientes es mi negocio y cuán intensivo en activos es mi negocio. Un **negocio intensivo en clientes**, tal como negocios de telecomunicaciones, aerolíneas, hotelería y viajes, banca y seguros, tiene millones de clientes e interactúa con estos clientes con mucha frecuencia. Un **negocio intensivo en activos**, tal como fábricas químicas, mineras y generadoras de energía, tiene grandes instalaciones y activos costosos.

Una empresa intensiva en clientes debe empezar por la gestión y la automatización de la experiencia del cliente en las funciones de cara al cliente, ya sea ventas, el proceso de marketing digital o el proceso de atención al cliente. Debe digitalizar los puntos de contacto de sus clientes, digitalizar su experiencia de cliente, mediante el uso de chatbots, por ejemplo.

Si tiene muchos activos, la principal preocupación es cómo puede usar estos activos de manera más eficaz y eficiente. Por lo tanto, su enfoque de la transformación digital estará en la productividad, la utilización y mantenimiento predictivo de los activos, así como en el diagnóstico y el mantenimiento de predicciones. Su enfoque estará en la gestión de operaciones, la reducción de costos y la mejora del mantenimiento predictivo y diagnósticos al aprovechar el análisis de big data e Internet de las cosas al colocar sensores en sus máquinas y dispositivos.

Una vez que conozca la intensidad del cliente de su negocio y la intensidad de los activos de su negocio, entonces puede tomar una decisión sobre dónde comenzar, cuál es la opción factible más barata, dónde lo digital puede ayudar más.

Esa es la hoja de ruta para la innovación digital. Esto es lo que está sucediendo en el mundo ahora mismo. Estas son las tendencias que vemos y así es como debemos posicionarnos hoy, y en el futuro, para aprovechar al máximo estas posibilidades.

#### **SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS:**

##### **1) ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos y barreras internos que enfrentan las organizaciones que deciden priorizar la innovación digital y cuál es su consejo sobre cómo superarlos?**

Paradójicamente, la barrera puede ser el liderazgo. Son formas de pensar establecidas y rígidas porque a la gente no le gusta el cambio y a sus líderes tampoco les gusta el cambio. Saben cómo administrar un negocio, saben cómo operarlo, pero si su empresa ha tenido éxito, si su empresa ha existido durante mucho tiempo, entonces no quieren cambiar. Entonces, eso es lo primero: la receptividad y sentirnos cómodos con la idea de que vamos a cambiar.

El segundo obstáculo es el miedo a la canibalización, a interrumpir sus fuentes de ingresos existentes. Por lo tanto, habrá mucha resistencia y rechazo a la creación de nuevos modelos comerciales que sean disruptivos porque le quitan lo que hace hoy. Me gusta decir: "Mantenga a sus caníbales en la familia". El hecho de que no vayamos a ser disruptivos no significa que alguien más no lo será. Por lo tanto, tiene que canibalizarse o la competencia lo hará por usted.

El tercer obstáculo es la capacidad, los conjuntos de habilidades, de las personas. Necesita nuevas habilidades, más científicos de datos, más diseñadores de experiencia de usuario (UX), más especialistas en marketing digital, más personas que puedan trabajar con algoritmos. Si no tiene esas habilidades ni esas personas, debe volver a capacitar a su gente y atraer nuevos talentos o asociarse con proveedores y consultores para desarrollar las capacidades digitales.

Finalmente, los datos son un gran obstáculo. Por eso, en la hoja de ruta de la innovación digital, lo primero de lo que hablé fue de los datos. Tener una plataforma de datos de clientes es muy difícil de hacer si tiene silos de datos de clientes, datos en muchos lugares. No puede hacerse la innovación digital; va a ser mucho más difícil.

Estas son algunas barreras y obstáculos, y la forma en que puede superarlos es cambiando la cultura: alineando a su equipo de liderazgo y creando también un repositorio de datos único, una plataforma de datos de clientes, que le permitirá construir la base sobre la cual puedes hacer innovación digital.

**2) ¿Cuál sería su consejo para las tres primeras actividades o decisiones que deberíamos tomar a partir de esta misma tarde para comenzar nuestro viaje de innovación digital?**

Lo que tiene que hacer es pensar en un área pequeña en la que pueda centrarse y ejecutar un experimento o una prueba muy rápido. Digamos que tiene un problema con la atención al cliente. Esta tarde, saldría y exploraría la posibilidad de asociarme con muchas empresas como Netomi que están creando agentes virtuales como un servicio que pueden conectar a su sitio web, pueden conectarse a su operación y puede descargar mucho de este soporte al cliente en los chatbots.

Encuentre los problemas más urgentes y luego encuentre una pequeña iniciativa ligera en la que pueda trabajar donde no necesite venderla a todos, no necesita ni un equipo ni un presupuesto muy grandes. Recuerden que les dije: piensen en grande, pero empiecen con poco. Pruébenlo rápidamente. Esta tarde, encuentren sus problemas más urgentes y comiencen un experimento ligero para enfocarse en ese problema.

**3) ¿Cuál sería su consejo para una pequeña o mediana empresa que quisiera adoptar la innovación digital, pero podría sentirse intimidada por la inversión o los requisitos de tiempo, etc.?**

Si son una empresa pequeña, con recursos limitados, personal de TI limitado, capacidades limitadas, ¿por dónde empiezan y cómo operan? El mundo de la tecnología y los sistemas se está volviendo mucho más democrático gracias a la nube, gracias al código abierto. Permítanme darles un ejemplo: la analítica y el aprendizaje automático suenan como una iniciativa e inversión muy grandes. Pueden conectarse a Knime, una plataforma de análisis de código abierto que pueden usar para crear algoritmos y herramientas de aprendizaje automático. Es gratis. Fuente abierta. Descárguenla, ingresen sus datos y podrán comenzar a ejecutar modelos y experimentos.

Supongamos que quiero mejorar las interacciones con mis clientes. Me gustaría crear una forma para que interactúen con una parte usando el habla. Hace diez años, tenía que escribir un algoritmo para el reconocimiento de voz y eso llevaba años hacerlo. Pero hoy, una pequeña empresa puede simplemente entrar y acceder a una herramienta como Lex, una herramienta de Amazon, Azure de Microsoft o Google. Todas estas empresas tienen herramientas disponibles, baratas o gratuitas a las que puede acceder. Todo lo que usted necesita contribuir es la información, el tipo de iniciativa que desea construir, su comprensión del problema de su cliente, su comprensión del dominio. Las herramientas están disponibles y son democráticamente accesibles. Eso es lo que hace la nube. La tecnología en la nube y el código abierto han hecho que la tecnología, las plataformas, las herramientas y los algoritmos sean mucho más democráticos y fácilmente disponibles.

Este es un buen momento para una pequeña empresa porque puede tener acceso a estas plataformas y herramientas y no necesita hacer nada: no necesita un centro de datos, no necesita servidores, no necesita comprar computadoras, no necesita escribir código, no necesita tener científicos de datos en el personal. Puede subcontratarlo; puede trabajar con eso. Entonces, aprovechen estos recursos que están disponibles para las pequeñas empresas.

Cuando hablamos de plataforma de datos de clientes y automatización de marketing, es posible que no usen Salesforce, puede que no usen la infraestructura de Microsoft, pero hay ofertas para pequeñas empresas. Hay empresas como HubSpot, que ha creado una plataforma de automatización de marketing centrada en las pequeñas empresas. Sprout Social también. Hootsuite es una plataforma de redes sociales que les permite automatizar sus interacciones y pagan por suscripción; no tienen que comprar ningún software. Esa es lo emocionante que veo. Hoy en día, una pequeña empresa puede lograr muchas cosas que usted no podía hacer hace 10 años.

Hay una buena noticia para las pequeñas empresas: no tienen tanto legado, no tienen tanto problema. Una pequeña empresa tiene la ventaja: seis de ustedes están sentados alrededor de una mesa y pueden tener funciones cruzadas muy fácilmente. También tiene la ventaja de que es ágil, puede moverse rápidamente, no tiene burocracia, no tiene silos, no tiene sistemas que estén ubicados en diferentes lugares. Por lo tanto, no se concentren en sus debilidades: concéntrense en sus ventajas.

#### **4. ¿Cuáles cree que son las industrias y sectores que se verán totalmente afectados en los próximos cinco años?**

Los viajes y la hospitalidad son uno. En viajes, verán una reestructuración. Si observan lo que está sucediendo en la industria de las aerolíneas, los viajes nacionales o locales están de regreso. Pero los viajes de negocios internacionales no volverán. Las aerolíneas tendrán que descubrir cómo ganar dinero con diferentes clientes. Lo mismo ocurre con los hoteles. Habrá una reorientación en las vacaciones de ocio, viajes cortos, etc.

La atención médica se transformará gracias a la telemedicina, gracias a las nuevas formas de monitorizar a los pacientes mediante tecnologías digitales de forma remota. La monitorización remota de pacientes, la telemedicina, reducirá drásticamente los costos de atención médica y reducirá la necesidad de clínicas de atención primaria, etc.

Y otro que sería negligente si no lo mencionara es la educación ejecutiva. ¿Por qué estamos haciendo esto virtualmente? No podrías haber hecho esto hace dos años, pero la ventaja de la plataforma digital es que puedo estar contigo cómodamente, en tu tiempo, según tu demanda.

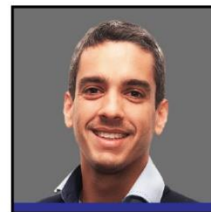
Y, finalmente, diré el trabajo, cómo trabajamos. Se acerca el mundo del trabajo híbrido. Crearemos una combinación de trabajo desde casa y trabajo en oficinas que será una nueva forma de trabajar.

Creo que habrá algunos cambios bastante significativos en la forma en que viajamos, nos entretenemos, aprendemos, compramos y, también, en la forma en que pensamos en nosotros como empleados y como trabajadores. Pero creo que la única diferencia entre una disrupción y una oportunidad es nuestra capacidad para capitalizarla. Piensen en la disrupción digital y la pandemia: estas dos fuerzas se unen como un tsunami. Pueden pararse y ser tragados por un tsunami o pueden sacar su tabla de surf y hacer el viaje de sus vida. Entonces, montémonos en esta ola. Subamos a esta ola de transformación digital. Creo que es un momento emocionante para los negocios y espero que mis marcos y el pensamiento que he compartido con ustedes los motiven e inspiren a decir: "Pensemos más allá de los problemas que hemos tenido. Pensemos más allá de la crisis. No desperdiciemos esta crisis. Posicionémonos para la oportunidad porque los tiempos de crisis también son tiempos de grandes oportunidades".

## A CONVERSATION WITH:

### Claves para innovar en un nuevo contexto digital

## DANIEL MEDINA



Para hablar de innovación, tenemos que hablar de invención. Cualquiera puede tener una idea para realizar algo de forma mejor, aunque esta idea no aporte valor, está generando invención. Pero de invención a innovación hay una brecha y ese brecha es el valor. Quiere decir que en innovación es cómo logramos generar nuevas ideas, pero que generen valor, y esta es la parte más complicada porque ideas hay muchas. Las metas de estas ideas son:

- Lograr que esta idea aporte valor a mis clientes, a mi ecosistema, a la sociedad.
- Ser capaz de ser realizadas, porque una cosa es el valor estimado de aporte y otro, cuando logro realizarla, ver lo que realmente ha aportado.

La innovación ha sido tradicionalmente vista como algo romántico, un equipo mágico conformado por un equipo de gente que se viste diferente, muy creativa, a quienes se les encierra en una sala y se les pide que generen el modelo de negocio del futuro. Sin embargo, en los últimos 4 o 5 años lo que hemos visto es que la innovación se ha profesionalizado mucho. La innovación hoy es un proceso muy disciplinado, muy riguroso, donde cada uno de los elementos de este proceso sabe lo que tiene que hacer y cuándo lo tiene que hacer.

Todos sabemos que el mundo se está moviendo super rápido y el COVID-19 ha cambiado cosas que eran sueños hace un año y medio: el teletrabajo, cómo consumimos la información, cómo consumimos la comida, cómo hacemos ejercicios. Algunos de estos cambios se quedarán, otros llegarán a la mitad y otro desaparecerán.

La velocidad de cambio está siendo muy radical. Según decía Jack Welch: “Cuando el ritmo de cambio de la empresa es superado por el ritmo del cambio del mercado quiere decir que el final de la empresa está muy cerca”. Según el sector de la empresa, nuestro ritmo de cambio de afuera va a ser más o menos rápido. En el caso de la banca es como el del tren bala de Japón. Hay que entender a qué velocidad se está moviendo nuestro cliente y eso nos indica qué tan rápido tenemos que cambiar y qué tanta brecha hay entre esa velocidad de afuera y la velocidad de adentro.

### Las empresas del futuro

Un ejercicio que están haciendo las organizaciones más innovadoras para ajustarse y transformarse es mirar hacia el futuro. Están “pintando” cómo va a ser su mercado de aquí a tres años, no a 10 o 20 años: cómo van a consumir los clientes mis productos y cómo serán mis proveedores. Hay que entender muy bien las tendencias: cómo vamos a resonar, de dónde vamos a trabajar, cómo nos vamos a mover. Una vez que las empresas tienen esto claro, pueden tomar las decisiones de cómo van a jugar ahí: ¿van a ser un actor o una plataforma? Entonces, montan su mapa de ruta para llegar allí.

Esto lo están haciendo hacia afuera, pero muchas organizaciones también lo están haciendo hacia adentro. Se están preguntando cuál es la brecha entre qué capacidades necesita dentro de la empresa para poder jugar ahí, porque los competidores han cambiado. Por este motivo, la gran mayoría de las empresas se encuentran haciendo *upskilling* y *reskilling*, así como transformación cultural, para que su gente tenga las capacidades de tecnología, *ecommerce*, marketing digital, para trabajar en el nuevo entorno de lo que es una empresa del futuro.

**Upskilling:** Capacitación adicional para mejorar las competencias personales de un trabajador en su puesto de trabajo actual.

**Reskilling:** capacitación para un puesto de nueva definición y bien impulsado, principalmente por el cambio tecnológico en las empresas.

Las organizaciones que buscan ser innovadoras deben olvidarse del *forecasting* (estimación y previsión de la demanda futura de un producto o servicio) en su planeación estratégica. Deben enfocarse en el *foresighting* (provisión o la comprensión de problemas futuros, necesidades, etc.), para marcar ese futuro y a partir de ahí construir las plataformas y capacidades necesarias jugar en el nuevo entorno. Cuando tienen claras sus metas, las actividades, capacidades y cómo van a jugar en el futuro, es más fácil ver cómo será el proceso de cambio que sufrirá la empresa.

La innovación no solo va de aquellos que escuchan la voz del cliente y en base a esto elaboran prototipos, sino que tiene que partir de la oficina del CEO. Para la planificación estratégica de la empresa se necesita tener muy clara la visión de innovación porque innovación sin visión no existe.

Una empresa que esté disfrutando de estabilidad y piense que su modelo de negocio no está en peligro se resiste al cambio de su *statu quo*. La transformación necesaria normalmente es impulsada por un gran líder que comienza con una visión de futuro. En estos momentos de crisis, hay que ser muy consciente de quién está tomando la decisión: el corazón o la cabeza o el miedo que tenemos a movernos. Las organizaciones no pueden enfrentar los cambios como la metáfora del conejo que cruza el camino en la noche, ve de frente las luces encendidas de un automóvil y se queda paralizado, viendo como el automóvil viene, pero no reacciona. Muchas empresas se encuentran en esa situación. Este es el momento de tomar decisiones.

Las organizaciones pueden vencer el miedo a cambiar el *statu quo*. Todo dependerá de cómo esté la organización:

- 1) Las organizaciones que están en medio del proceso trabajando para sobrevivir son las que llevan la carga más difícil. Aquellas que han tenido que bajar sus costos para lograr salir de este proceso con beneficios deben entender que existe una gran probabilidad de que muchos negocios en el futuro no tendrán cabida. Por ello, estas empresas deben decidir qué parte de su empresa pueden salvar para invertir en ella, como la parte digital, por ejemplo, enfocándose en lo que viene por delante.
- 2) Los negocios que no están sufriendo directamente por la crisis o no sienten el cambio brusco en el mercado es importante que también se planteen a la innovación como parte fundamental de sus operaciones, convenciendo a la empresa de que implementarla dejará beneficios a corto, mediano y largo plazo. En este tipo de empresa, la única forma en que la innovación se integre fuertemente es que el CEO sea el *sponsor* de innovación número uno dentro de la empresa.

La agilidad y la innovación, así como la filosofía *lean* van muy de la mano. Del mundo de la agilidad organizacional tomemos el arte de simplificar que es “maximizar lo que no hay que hacer” para enfocar fuerzas y recursos en las cosas que nos pueden aportar más valor.

Se dice que una organización es innovadora y rápida cuando se puede ver qué tan rápido mueven el dinero de un proyecto a otro cuando descubren que no hay sentido en seguir invirtiendo recursos en él.

Por otro lado, muchas organizaciones están asignando un presupuesto para un proyecto y solo se comprometen o entregan una fracción de esos recursos, lo que genera en los equipos una tensión que los motiva a entregar cada vez más valor para que continúen asignándole más fondos al proyecto. Este es el secreto de muchas de las organizaciones que están realizando grandes transformaciones, empresas que le han dado la vuelta a la forma de

cómo funciona la organización y así logran ser más innovadoras, ser más rápidas, tener más *customer centricity* y tener un *time-to-market* más reducido, entre otros beneficios.

Para crear una cultura a lo interno de la organización que no solo abrace la innovación digital y la haga uno de sus valores, sino que la transforme en parte inherente su ADN, las empresas deben tomar en cuenta que en la carrera de la innovación existen dos vías, la carrera de la transformación cultural y la del negocio, y hay que saber jugar ambas a la vez:

- El maratón de la transformación cultural del ADN, un proceso a largo plazo que conlleva paciencia, tiempo y esfuerzo para ser desarrollado.
- El *sprint* o carrera corta en la parte de los negocios que conlleva tener *quick wins* o triunfos rápidos, y que son portafolios de proyecto o acciones a corto plazo que traigan dinero y que requieren poco esfuerzo, pero que dan resultados relativamente grandes.

#### Los principales consejos para la transformación cultural son:

- 1) Tener apoyo incondicional del CEO, pues la transformación cultural es un proceso largo y duro que la empresa necesita.
- 2) Saber hacia dónde quieren ir y qué cultura quieren tener pues hay muchos tipos de cultura (ágil, centrada en el dato, centrada en el propósito, centrada en la innovación, centrada en el cliente, etc.). Entender muy bien los valores de la organización y sus comportamientos ayudan en el proceso de escoger el tipo de cultura que queremos. Esos valores hay que inyectarlos en el ADN de la cultura.

#### Palabras claves para la transformación cultural:

- **Saber** = formación: ofrecer a los colaboradores las habilidades que necesitan para el futuro.
- **Querer** = motivación: lograr que los colaboradores quieran transformarse.
- **Poder** = cambios de proceso y liderazgo en la organización: eliminar todas las barreras que impiden a los colaboradores poder hacer las cosas que tienen que hacer bajo esta nueva cultura.

Para las empresas de la vieja economía que están viendo como sus modelos de negocio se están desvaneciendo, la principal pauta que deben seguir es “apostar a innovar”, independientemente de si es en gran escala o a pequeña escala, pues la innovación tiene muchos vehículos y herramientas en los cuales las diferentes empresas pueden adaptarse según sus posibilidades, como, por ejemplo:

- **Venture Builder**: especie de factoría de empresas emergentes.
- **Corporate venturing**: nuevo modelo de innovación híbrido que combina las acciones de investigación de las empresas con lo mejor del ecosistema actual de emprendedores y *startups*.
- **Venture client**: cliente de un *startup* cuando aún es una aventura por encontrarse en fases muy tempranas de desarrollo.

Las lecciones de los últimos 18 meses se resumen en las siguientes palabras que Steve Jobs utilizó en un discurso: “Stay hungry, stay foolish” (mantente hambriento, mantente insensato). Estos meses han sido muy duros, pero muy inspiradores. Hemos visto a personas y organizaciones y personas de todo tipo hacer cosas en un mes y transformarse de formas que ni soñaban, como tener a todos sus empleados trabajando en remoto, y llevar sus ventas a otros canales, hacer delivery, nos han demostrado que si hay hambre, que si hay crisis, nos va a ir muy bien. El gran peligro ahora que las cosas se están estabilizando es que se nos quite ese hambre, ese sentimiento de urgencia, porque las innovaciones que estamos generando son las que van a hacer que seamos mucho más eficientes, que haya mejores servicios, que podamos subsistir de forma sostenible.

**AN INTERVIEW WITH:**

**El nuevo panorama de la transformación digital:**

Lo que nos trajo la pandemia

**JUAN LUIS POLO**



Las crisis por las que ha pasado el ser humano se han convertido en el mayor impulsor de innovación, pues hace que realice actividades que nunca imaginó y en poco tiempo. La pandemia del COVID-19 marca un antes y un después. Hasta el comienzo de la pandemia, a nivel mundial, muchas compañías tenían el objetivo y hablaban de transformación digital como una manera de entender un cambio para nuestros equipos, nuestras personas, a un elemento digital. Sin embargo, en el primer mes de la pandemia se vieron obligadas a pasar por una súper digitalización. Casi todos los planes que podríamos haber creado como empresas —herramientas clásicas de comunicación, el desarrollo web, sistemas de producción interno más digitales— de la noche a la mañana cambió radicalmente, pues, al vernos con confinamientos y sin formas de realizar nuestras actividades de forma habitual, solo nos quedó la parte digital, convirtiéndose en un universo paralelo, donde todos buscamos de todo.

**Los aprendizajes**

**La necesidad de revisar los canales de comunicación con los clientes:** surge a raíz de que los clientes ya no podían visitar de manera presencial, generando esta súper digitalización en todas las áreas de la empresa y quedando la comunicación digital como única alternativa para lograr establecer una conexión con los clientes, donde muchas organizaciones no le habían dado un grado alto de importancia hasta el momento.

**Los cambios de paradigmas relacionados al empleo:** aunque el sistema de trabajo sigue siendo el mismo, tener todo el personal debajo de un mismo techo ya no es indispensable, por lo que, de la noche a la mañana, el teletrabajo se convirtió en una forma muy natural de trabajar y hasta obligatorio para las industrias que podían realizarlo y que no eran de primera necesidad.

**El gigantismo de las plataformas sociales:** son omnipresentes y se han convertido en el centro del universo paralelo. Han permitido que pudiéramos seguir viendo y hablando con nuestros seres queridos, expresar nuestros miedos, ganando más protagonismo del que poseían antes.

**Cambio de fuerza en las organizaciones:** Los departamentos dentro de las organizaciones han cambiado su norte y sus fuentes de apoyo hacia los departamentos de tecnología y digitalización. Personas y organizaciones se han volteado a ellos para preguntar cómo se harán las cosas y cómo pueden hacer mejor las cosas en estos momentos que han requerido de una rápida digitalización, dándoles un protagonismo nunca visto.



## **Obstáculos para la transformación digital**

Cuando los procesos de transformación y reinención digital dentro de las empresas fracasan es porque, muchas veces, inician muchos proyectos a la vez y esto no les permite finalizar los que realmente tienen un grado mayor de importancia. El hecho de elegir implica renunciar. Esta es de las decisiones más difíciles a las cuales se enfrenta el ser humano, ya sea en el ámbito laboral o personal. El proceso de digitalización de una organización se vuelve más difícil porque tienen que renunciar a una forma de trabajar que ya tienen establecida. Es en este punto donde se debe poner el foco, buscando la forma de llevar esas costumbres de trabajo al nuevo modelo y que estas generen en las personas un beneficio. El principal obstáculo con el que se encuentran las organizaciones en sus procesos de reinención hacia lo digital es la resistencia al cambio, ya que se ven obligadas a renunciar a una metodología que ya conocen por otra que no saben si va a funcionar.

Otro de los obstáculos es la falta de un análisis realista. La mayoría de las veces somos guiados por nuestras percepciones y no por un análisis de datos o hechos que podamos contrastar. Nos dejamos guiar por nuestro sesgo de confirmación y damos por bueno lo que va acorde con nuestra forma de pensar. Por este motivo es que el análisis realista es tan importante, pues, aunque genere dolor el resultado y vaya en contra de nuestra forma de pensar, es la realidad palpable y no un criterio personal en la que se estaría basando la empresa para generar la innovación.

Es necesario analizar cómo están pasando nuestros clientes la nueva realidad, cuáles son los indicadores en nuestro *ecommerce*, la forma de trabajar con nuestros clientes y con los colaboradores, qué cosa de repente no está funcionando como antes. Estas son las pistas que dejan en evidencia la necesidad de probar algo nuevo para “innovar”, aunque sea pequeño y en formato piloto, que no cree una disrupción, pero que nos permita ver más allá.

## **Consejos claves para enfrentar la resistencia al cambio en una súper digitalización**

1. Mostrar a los colaboradores la importancia de su rol en el cambio, hacerlos protagonistas del cambio.
2. Elevar los niveles de comunicación, mostrando a los colaboradores cuáles son los nuevos procesos que estarán realizando. No asumir que el personal está al tanto de las situaciones. Si los colaboradores ignoran qué está pasando, aumenta su nivel de resistencia al cambio.
3. Lograr que todos manejen el mismo nivel de información, mostrar los beneficios que se pretenden conseguir en el cambio, así como los obstáculos o posibles inconvenientes que se pueden presentar en dicha innovación. Es muy importante destacar que sí habrá obstáculos.
4. ¡Comunicar, comunicar, comunicar! Es la clave para lograr una súper digitalización y que el grupo este unido, logrando así la innovación con excelentes resultados.

Una organización que quiera saber cuál debería ser su enfoque a futuro en medio de toda esta disrupción digital que vive la humanidad debe tomar en cuenta la diversidad, tener cada vez más personas diferentes, con opiniones y perspectivas diferentes. La diversidad no debe ser vista como un obstáculo o amenaza, sino como un aporte extra que nos permitirá conocer y entender los modelos de comportamiento de consumo y de actitud que se presentan frente a determinadas marcas. Asimismo, nos ayudará a anticipar situaciones o soluciones cara al cliente. Una forma de introducir esa diversidad es incorporando gente joven, fresca, con una forma de pensar muy diferente y poniéndolos a trabajar junto a personas con más tiempo en la organización que les aporten los conocimientos del negocio que necesitan para lograr mejores resultados.

### **El panorama digital en los próximos cinco años**

El panorama digital es muy amplio de señalar y lo que hoy en día es más pequeño o insignificante puede ser lo que en el futuro escale y sea el gran más grande avance. Enfocándonos en el área organizacional, estoy seguro de que por lo menos el 50 % de las organizaciones tendrán que establecer si son empresas que tienen la flexibilidad del teletrabajo como un extra o son de las empresas que obligan a los colaboradores a estar en una oficina, cumpliendo un horario establecido para el desarrollo de sus actividades.

Otro aspecto que no es discutible para el 2025 es el tema de la sostenibilidad, pues está tomando cada vez más importancia y en los próximos años las empresas y organizaciones se verán obligadas a cumplir más estándares que le permitan dejar la menor huella posible en este planeta.

Con relación al consumidor, siempre ha sido el rey en las organizaciones. Hoy por hoy, es más rey que nunca y este reinado va a durar mucho tiempo, pues su capacidad de interactuar digitalmente, su forma de conversar con las marcas, sus exigencias en abierto a las cuales las marcas no podemos escondernos detrás de nadie, hace que el consumidor crezca en fuerza y las marcas tengamos que dar una clara respuesta de cara a ese futuro.

**NOON SESSION:**

**Transformándonos para innovar:** Las claves para lograr que la innovación sea nuestro principal generador de valor



**LAURA GÉ**

---

**INNOVACIÓN DIGITAL → TRANSFORMACIÓN**

**A LOGRAR QUE SUCEDA**

¿Qué necesitamos hacer en nuestras empresas para la súper digitalización y aprovechar a fondo las oportunidades para lograr la transformación digital? La transformación digital es una fuerza vital que se está llevando a cabo en organizaciones en todo el planeta. Las organizaciones, sus líderes y sus equipos tienen que hacer muchos cambios para abrazar la digitalización, pues su subsistencia está en juego. Hay que lograr que el cambio suceda.

**Tipos de innovación**

Históricamente, se habla de tres tipos de innovación:

- 1) **Revolucionaria.** Aquella que es necesaria cuando los modelos de negocio se disrumpan por la digitalización porque, por ejemplo, surgen nuevos competidores disruptivos que traen nuevas reglas de juego al terreno. Es el tipo de innovación imperante en estos momentos.
- 2) **Evolucionaria o evolutiva.** Hay necesidad de adaptación a la digitalización o a los cambios en tecnología buscando eficiencia. Aunque es un tipo de innovación imperante, está cayendo en la obsolescencia.
- 3) **Incremental.** Se caracteriza por ser un modelo de negocios estable y mejora continua con foco en arreglar problemas de problemas actuales. Este tipo de innovación está completamente obsoleto.

**LOS DESAFÍOS**

Los desafíos para la innovación digital son muchos, sobre todo para las empresas *incumbent* o tradicionales —que no son nativo-digitales— que están acostumbradas a hacer negocios y a gestionar su organización de cierta forma, y, de pronto, se enfrentan a fuertes y continuos cambios. Estos desafíos se encuentran en estos 6 aspectos:

- 1) **Estrategia**
- 2) **Cultura**
- 3) **Coherencia**
- 4) **Riesgos**
- 5) **Liderazgo**
- 6) **Change management (gestión del cambio)**

## INCORPORANDO LA INNOVACIÓN DIGITAL A LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN:

### ESTRATEGIA

Lo principal es saber qué queremos hacer con la innovación y la digitalización en el negocio, cómo la entendemos y cuál es la **esencia**, rol o razón de ser de la digitalización en nuestra empresa.

¿Su rol será de un mero soporte o será la columna vertebral o **core** para la nueva forma de operar el negocio? ¿Su rol estará relacionado a la productividad y la eficiencia o debe ser parte de nuestra **propuesta de valor** de lo que ofrecemos al cliente? ¿La necesitamos para la **subsistencia** de la organización o como una ventaja competitiva más?

Claramente, la innovación y la digitalización son centrales, tienen que ver con la propuesta de valor y tiene que ver con la subsistencia. No son opcionales: las tenemos que abrazar o nuestra subsistencia está en juego.

Entendida la esencia, para que la innovación y la digitalización se hagan realidad, el primer paso es incluirlas en la **misión y visión** de la empresa. Si no las incluimos, no podremos dar el primer paso hacia su implementación. La innovación digital es el eje de la misión y la visión.

Cuando hacemos una planeación estratégica, por lo general, definimos nuestros objetivos estratégicos por pilares. Durante el proceso de transformación estratégica es importante trabajar en **3 pilares estratégicos horizontales** que abarcan a los otros pilares verticales:

- 1) **Innovación digital.** Cada uno de los objetivos de la empresa deben estar empapados de objetivos de innovación y digitalización.
- 2) **Cultura.** Si la organización no cambia culturalmente no se va a transformar digitalmente.
- 3) **Gestión de la transformación.** La transformación no sucede por sí mismo a menos que la gestionemos.

Entre los principales desafíos que tienen las organizaciones *incumbent*, encontramos los siguientes:

- Enfoque orientado a la **eficiencia** en vez de ver la innovación como **palanca** de generación de **valor**
- Foco en el **corto plazo o en la coyuntura actual** que nos ahoga. Hay que mirar a la historia como base de la estrategia, pero debemos imaginar el futuro que deseamos.
- Visión “**estanco**” (aislada o de silo) de la innovación. Creemos que un área de la empresa va a traer mágicamente la innovación.
- Visión de la innovación **incremental** en vez de la **evolutiva o revolucionaria**
- **Falta de tiempo** para formular estrategia o dar seguimiento.

Sugerencias para enfrentar estos desafíos:

- Realizar un ejercicio de **formulación de estrategia** (*roadmap* o mapa de ruta estratégico) como en los llamados **strategic retreats** o retiros estratégicos. Esto es clave para poder darle seguimiento.
- Plasmar los **3 pilares horizontales** relacionados a la innovación digital: innovación, cultura y transformación.
- Reflejar en el mapa de ruta acciones de hoy para el **largo plazo**
- Dar seguimiento periódico a la **ejecución** (ExCo, Consejo). Se debe contar con el apoyo y participación de los miembros del consejo en el seguimiento de la ejecución.
- Comité de **expertos/asesores externos** que tengan conocimientos que no se tiene en la empresa.

## LAS MÉTRICAS Y SUS DESAFÍOS

Lo que no se mide, no sucede. En la transformación digital necesitamos medir. Los principales desafíos en este sentido son:

- **Encontrar indicadores correctos** para medir la innovación.
- **Que no se incorporan métricas** para dar seguimiento a la *performance* en innovación digital y/o transformación.

¿Cómo encontramos los indicadores correctos para las métricas? A continuación, algunas sugerencias:

1. Asegurar la existencia de **diferentes tipos de métricas**:
  - **Lagging/Outcome indicators**: miden resultados (como % de ventas de nuevos productos)
  - **Leading/Input indicators**: miden el nivel de esfuerzos realizados (como % del presupuesto de R&D dedicado a proyectos de alto riesgo para el largo plazo)
  - **In-process indicators**: % de proyectos que están dentro de los tiempos y presupuestos estimados
  - **Learning indicators**: miden el nivel de reacción del *management* y su habilidad para ajustar (proyectos reconvertidos, logros a partir de lecciones aprendidas). Esto habla de los niveles de flexibilidad y resiliencia del *management*.
2. Definir la ponderación correcta de estas métricas vs. otras tales como los KPI financieros de corto plazo.

## CULTURA

Se habla mucho de la cultura de la organización, pero, al final del día, el foco que le da el consejo y el *top management* es muy bajo. No entienden su importancia. Si no se trabaja en la cultura, la compañía no podrá realizar la transformación. Cambiar culturalmente a la empresa es fundamental.

Veamos las características de una cultura innovadora:

- **Horizontalidad** (se comparten ideas, se escucha)
- **Velocidad y pragmatismo**
- **Agilidad y flexibilidad**– Ajuste
- **Tolerancia al error** – Prueba y error: *Fail fast, learn fast*/ Aceptar errores sin buscar culpables
- **Endo-emprendimiento/Ownership**
- **Creatividad**
- Trabajo por **equipos interdisciplinarios**. Son equipos líquidos y colaborativos.
- **Aprendizaje** continuo
- **Riesgos** inteligentes
- **Apertura** al riesgo en vez de miedo al riesgo

El mayor desafío en este aspecto es subestimar el valor de la cultura en la transformación digital. Las sugerencias para vencer este desafío son las siguientes:

1. **Definir** claramente la cultura de innovación y sus **valores**
2. Establecer el vínculo con el **propósito** e inspirar
3. **Comunicarla** constantemente:
  - Formalmente
  - Mediante hechos coherentes con la cultura.
4. El cambio cultural es **top- down**. Se va derramando desde Consejo → CEO → C-level- → equipos.
5. Establecer **mecanismos formales e informales** para medir la **salud de la cultura**:
  - Encuestas
  - Retención de talento
  - Entrevistas de salida. Son muy importantes pues nos indican en qué estamos fallando.
  - Evaluaciones de desempeño.

Es interesante destacar que, en estos tiempos, hay que inspirar con el propósito, hay que transformar desde la inspiración. Se necesitan nuevos talentos, nuevas habilidades y más gente joven. Las organizaciones *incumbent* deben hacerse atractivas para esos jóvenes, ya que la competencia por el talento digital es brutal.

### ¿CONTAMOS CON UNA CULTURA DEFINIDA?

Para saberlo, contestemos estas 4 preguntas:

1. ¿Las personas (empleados, clientes, proveedores) pueden **describir** la cultura de la empresa?
2. ¿El Consejo, CEO y *top management* **promueven** los valores a través de sus acciones?
3. ¿Está claro qué sucede si las personas **no actúan en concordancia** con dichos valores?
4. ¿Están **inspirados** nuestros equipos?

Si la respuesta a cada pregunta es **sí**, su organización tiene una cultura definida.

### EL GRAN DESAFIO DE SER COHERENTES CON LA INNOVACIÓN DIGITAL

Bajo el pilar de la estrategia, tenemos pilares de personas, *economics*, gestión y valores en cuyos componentes debemos ser coherentes con la innovación digital.



## LA GESTIÓN DE RIESGOS

Las empresas tradicionales o *incumbent* tienen una mochila o legado histórico de **aversión al riesgo**, pues han sido muy castigadas cuando tomaron riesgos y fracasaron. Los **incentivos** están más alineados a mitigar riesgos y a no tomarlos. Sin embargo, no innovar es un gran riesgo y esto es algo que fija una **paradoja de riesgos** que afecta particularmente al Consejo, pues el Consejo está ahí para proteger a la organización de los riesgos. En este sentido, deben encontrar el equilibrio entre proteger a la compañía y, al mismo tiempo, estimular la innovación con sus riesgos inherentes o lo que llamamos **riesgos inteligentes**.

Los **tres mayores riesgos para la innovación + 1** son los siguientes:

1. Acceso al **talento**. El talento digital es costoso y de alta demanda.
2. Acceso a los **recursos financieros**
3. Enfoque en el **corto plazo** y “**no innovar**”. No innovan por estar enfocados en el corto plazo
4. Falta de **coherencia**.

Las sugerencias para enfrentar los desafíos de la gestión de riesgos son las siguientes:

1. **Gestionar** conscientemente la **paradoja de riesgos**
2. Establecer **expectativas** claras a los **equipos** sobre el **nivel de riesgo** a asumir al promover innovación. Hay que tener mayor fluidez de ideas y pruebas
3. Ser **coherentes** en la **gestión de riesgos** y los **objetivos económicos**
4. Prestar atención a **riesgos internos y externos** relacionados a la innovación:
  - **Riesgos internos:** pérdida de *staff* crítico, problemas en la cultura, problemas en el liderazgo
  - **Riesgos externos:** competencia disruptiva, ciberseguridad
  - Incluir el **riesgo de “no innovar”**

**Recuerde esto: la disrupción es el riesgo e innovar es la oportunidad.**

## LIDERAZGO Y EL DESAFÍO EN SU COMPOSICIÓN Y FORMACIÓN

En general, las empresas tradicionales tienen poca experiencia en temas digitales o tienen líderes “no tecnológicos” con poco conocimiento en temas relacionados a innovación (**innovation literacy**) y temas digitales (**digital literacy**). La composición muchas veces **homogénea** del *top management* hace que sean necesarias nuevas ideas y perspectivas *out of the box*. La falta de apoyo de **expertos externos** es otro desafío.

¿Qué podemos hacer al respecto? Algunas sugerencias son:

1. Identificar las **brechas** en **digital literacy** de los líderes (fijando un piso mínimo y sin castigar a los líderes por esas brechas). Desarrollar un **plan de formación** constante o fomentar el **autoaprendizaje** continuo.
2. Incluir esta formación en el **plan de carrera** e **incentivos** económicos.
3. Promover el desarrollo de **vínculos** del *management* con la **comunidad de innovación** externa (incubadoras, *startups*, compañías tecnológicas, etc.)
  - Conocimiento de terreno
  - Potencial **pipeline** para M&A
4. Estimular **experiencias compartidas** (conferencias, capacitaciones, encuentros con clientes).
5. Diversificar la **composición**, incorporando **habilidades complementarias** provenientes de nativos digitales, empresas transformadas digitalmente y otras industrias.

## DESAFÍOS EN LA SELECCIÓN Y COMPENSACIÓN DE LÍDERES

A la hora de seleccionar al CEO y al *top management* es importante no distinguir entre los **growers** —que buscan crear discontinuidades e innovar, son disruptivos, tienen menor aversión al riesgo, desafían el *statu quo* y son ideales para crecer— y los **fixers** —que están enfocados en el *business as usual*, son excelentes para *turn-arounds* y tienen foco en control, en procesos, reducción de costos, mejora de calidad y eficiencias, lo que los hace ideales para las *crisis*—.

Es importante notar que en las organizaciones tradicionales sienten mayor comodidad con los *fixers*, pues son más predecibles, y esto es un desafío.

Otros desafíos incluyen:

- No tomar en cuenta **habilidades** relacionadas a la **innovación** al evaluar **candidatos** para CEO y *top management*.
- No incluir **métricas de performance** en temas relacionados a **innovación** en los esquemas de **incentivos**.

Algunas sugerencias para enfrentar estos desafíos:

- **Distinguir** entre el **perfil** de *growers* y el de *fixers*, y tener en cuenta *el fit* con el nivel de innovación digital de la empresa al definir quién será el CEO.
- Asegurar un **equipo de liderazgo adecuado** (i.e. CEO *fixer* con un C-level *grower*).
- Estar **atentos a la necesidad de cambio** de perfil de CEO y del **equipo** según la evolución de la situación de la compañía.
- **Asegurar métricas** de innovación en el *scorecard* del CEO y *top management* y **compensación** vinculada a las mismas.

## IMPACTOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las estructuras de las organizaciones también deben transformarse:

- De **jerarquías** a **holocracias**
- De **centralizadas** a **descentralizadas**
- De **funcionales** a **líquidas**
- **Metodologías ágiles - proyectos**
- De **rígidas** a **flexibles**



## INTERACCIÓN TRADICIONAL ENTRE EL *TOP MANAGEMENT*

Si las estructuras se transforman, las formas de interacción también deben cambiar. Para ello, se debe evitar lo siguiente:

- **Intercambios improductivos** en comités ejecutivos/ExCos
- Cultura de “**quintas**”, “**estancos**” o “**silos**”
- Falta de **colaboración**
- Falta de **transparencia**
- Peso de la **política**.

Los cambios necesarios para lograrlo incluyen:

1. Promover la **abrasión creativa**:
  - Tolerar el *caos*
  - Crear una cultura de *puntos de vista en oposición*
  - Fomentar *conversaciones francas y el pensamiento crítico*
2. Crear un **partnership** o alianza entre el *management*
  - sin miedo a la exposición
  - dispuestos a desafiar
  - actitud colaborativa
3. Discutir **fracasos y lecciones aprendidas**
4. Dar apertura a **ideas en construcción**
5. Tener apertura al **feedback** – **transparencia clave**

## CHANGE MANAGEMENT O GESTIÓN DEL CAMBIO

Habiendo visto los desafíos en la estrategia, cultura, coherencia, riesgos y liderazgo para alcanzar la transformación digital, tenemos que comprender que la **transformación** en sí misma es un **desafío** y debe abordarse como tal para **gestionarla**, maximizando así las oportunidades de que **suceda**. Para gestionar el cambio, debemos considerar lo siguiente:

- Es clave un **plan de Gestión de Cambio** (*Change Management*) para maximizar las oportunidades de éxito de una transformación.
- Ese plan debe contar con **4 pilares clave: capacitación, incentivos, comunicación y gestión de stakeholders**.
- Se deben definir **métricas** y darles **seguimiento periódico**, realizando los ajustes necesarios.

<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Cultura</b> – valores/<u>ways of working</u></li><li>➤ <u>Hard skills</u></li></ul>
<b>Incentivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Alineados a <b>nuevos valores/cultura</b></li><li>➤ Alineados a objetivos de <b>transformación</b></li></ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Plan de Comunicación</b> (audiencia y formatos, periodicidad y contenidos)</li><li>➤ Garantizar <b>coherencia</b> en comunicación <b>formal e informal/interacciones</b></li></ul>
<b>Gestión de stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Identificación de “<b>capitanes del cambio</b>”</li><li>➤ Gestión activa (<b>mapa de calor</b>)</li><li>➤ <b>Alineamiento</b> constante</li><li>➤ Identificación de <b>resistencia</b> y plan de <b>acción</b></li></ul>

### ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Ya habíamos dicho que innovación digital es crítica para la subsistencia de la organización. Todos, sin importar donde estemos en la organización, podemos ser agentes de cambio para apoyar la transformación. Para ello, debemos:

- Ser “evangelizadores” de la innovación digital
- Hacer presión *bottom-up*
- Mostrar la realidad: sus riesgos y oportunidades
- Promover la descentralización y el empoderamiento en los equipos
- Ser dueños de nuestro destino, actuar como endoemprendedores
- Abrir perspectiva y pasar mensaje de la transformación.



Sin duda este evento fue un *Eye Opener* hacia lo que está pasando y la realidad a la que nos enfrentamos, expositores dinámicos y con información sumamente actualizada y práctica.

**OPINIÓN PARTICIPANTE EVENTO**



Me gusto todo, informaciones variadas y que a la vez se reforzaban en cuanto a los diferentes elementos a tomar en cuenta, así como las acciones a implementar.

**OPINIÓN PARTICIPANTE EVENTO**



La parte que más me gustó fue el Kickoff Session, por la interactividad y dinamismo del speaker Javier Sirvent y el Morning Session con Mohanbir Sawhney fue totalmente enriquecedora.

**OPINIÓN PARTICIPANTE EVENTO**



Me encantaron los ejemplos y herramientas compartidas.  
De verdad que todo fue excelente.

**OPINIÓN PARTICIPANTE EVENTO**



Todos los expositores de este evento verdaderamente preparados y experimentados en el tema.

**OPINIÓN PARTICIPANTE EVENTO**



La presentación de Mohanbir Sawhney no tuvo desperdicios.  
Excelente, simple, llana y super aplicable.

**OPINIÓN PARTICIPANTE EVENTO**



# ESPECIALIZACIONES

## ¡Eleve sus conocimientos al próximo nivel!

Con las nuevas **Especializaciones** de INTRAS usted podrá:



Escoger tres *workshops* virtuales que sean de su preferencia dentro del listado de su Especialización.



Formarse de la mano de nuestros prestigiosos aliados internacionales Gamelearn y WOBI.



Acceder a un *hub* de contenidos especiales compuesto por artículos, videos, entrevistas y otros materiales complementarios.

## ¿En qué tema desea Especializarse este 2021?

1 LIDERAZGO PARA LA EJECUCIÓN	2 LIDERAZGO TRASCENDENTE	3 COMUNICACIÓN DE IMPACTO	4 AGILIDAD COMERCIAL
5 TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	6 MARKETING INNOVADOR	7 CENTRALIDAD EN EL CLIENTE	8 GESTIÓN HUMANA VISIONARIA
9 PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL	10 GESTIÓN DISRUPTIVA	11 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	

Para más información:

(809) 542-0126 • [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do) • [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



# ¡PONEMOS A SU DISPOSICIÓN NUESTROS RECURSOS DIGITALES GRATUITOS!

**management update**  
by INTRAS

**NEWSLETTER DIGITAL**

- Tips
- Artículos
- Reportajes
- Videos



[managementupdate.com.do](http://managementupdate.com.do)

**Temas de Vanguardia**  
by INTRAS

**VIDEOTECA DE ENTREVISTAS**

- Entrevistas a expertos
- Temas de gestión empresarial



[temasdevanguardia.com](http://temasdevanguardia.com)

**GESTION**

**REVISTA EDITORIAL**

- Artículos y entrevistas
- Temas de gerencia empresarial



[gestion.com.do](http://gestion.com.do)

**Ney Díaz**

**BLOG DE NEGOCIOS**

- Experiencias personales, profesionales y empresariales



[neydiaz.com](http://neydiaz.com)

¡El crecimiento de su empresa es nuestra meta!

SOLUCIONES  
**IN-HOUSE**<sup>®</sup>

- › Proyectos de acompañamiento transformacionales
- › Servicios de capacitación
- › Proyectos organizacionales



# Descarga nuestros compendios y encuestas del 2020 y 2021



SEPTIEMBRE 2020



DICIEMBRE 2020



DICIEMBRE 2020



FEBRERO 2021



JUNIO 2021

Resultados disponibles en [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



# ¡GRACIAS!

SPONSORS



PARTNERS



@IntrasRD



/IntrasRD



/company/Intras