Cómo innovar en una economía de servicio

Nuestro backlog para hoy

- Una historia de éxito innovando
- ¿Cambio o transformación?
- ¿Qué es el liderazgo ágil e innovador?

Una historia de éxito innovando

En un entorno VUCA, *Enterprise Agility* permite abordar las 5 prioridades estratégicas [1]

	Resultados objetivo [2]
1 **Realinear la estructura de costos y aumentar la productividad**	▪ **Modelo de negocio, capacidades, modelo operativo y estructura optimizados** ▪ **Costos alineados a la estrategia** ▪ **Productividad mejorada**
2 **Impulsar la transformación digital y la innovación**	▪ **Simplificación de funciones y servicios** ▪ **Eficiencia de costo y mayor productividad** ▪ **Agilidad organizacional** ▪ **Resiliencia operativa** ▪ **Experiencia de cliente mejorada**
3 **Generar nuevas fuentes de ingresos**	▪ **Crecimiento de ingresos y de activos bajo gestión** ▪ **Crecimiento de la cuota de mercado** ▪ **Mejora de la captación y retención de clientes**
4 **Preparar la fuerza laboral para la nueva normalidad**	▪ **Productividad fortalecida** ▪ **Innovación enfocada** ▪ **Agilidad empresarial** ▪ **Mayor compromiso y satisfacción de los empleados** ▪ **Reclutamiento y retención reforzados**
5 **Fortalecer la eficiencia del capital**	▪ Solvencia estable ▪ Mayor respaldo de los accionistas ▪ **Aumento de fondos para inversión** ▪ **Mejor rendimiento del capital**

[1] Fuente: “Beyond COVID-19: Five key strategic priorities for a post-crisis world”

[2] En negrita aquellos resultados que se potencian con la transformación Enterprise Agility

Los negocios digitales y ágiles involucran a los clientes lo más cerca posible del desarrollo de productos para obtener una ventaja competitiva

Beneficios de los modelos digitales y ágiles

Empodera a empleados

- Promueve el pensamiento holístico
- Aumenta la independencia

Lo hace más atractivo

- Moderniza el lugar de trabajo
- Mejora la experiencia del empleado

Mejora la experiencia del cliente

- Aumenta el foco en el cliente
- Forma de trabajo orientada al cliente

Impulsa el cambio de comportamiento

- El liderazgo se centra en el cliente / producto
- Cambios de comportamiento de los empleados

Aumenta eficiencia entre un 20% y 40%

- Menores costos en tecnología
- Incremento en la velocidad del proceso

~10 veces menor tiempo para llegar al mercado

- Entrega/integración continua
- Ciclos de liberación rápida

~3 veces mejor calidad de la entrega

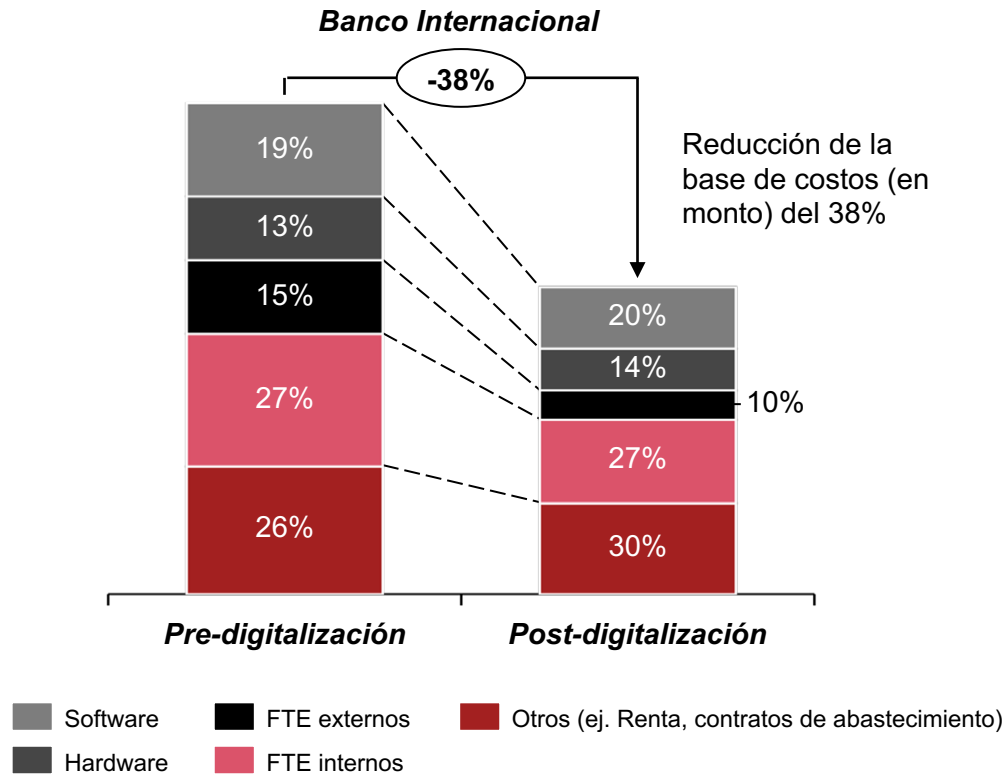
- Mayor proximidad al cliente
- Respuesta oportuna a la retroalimentación del cliente

Mejora en productividad en aproximadamente 30%

- Aumento en la colaboración
- Reducción de la ineficiencia burocrática

Oportunidad de eficiencia

Gastos en tecnología por categoría



Para los mercados que son principalmente digitales nativos o que son disruptivos, el hecho de poder responder más rápidamente a los cambios contra un costo y un riesgo menores constituye una ventaja

La transformación de ING a *Enterprise Agility* fue un proceso con un esfuerzo multianual con diferentes hitos y aprendizajes



Spotify

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 - Presente
Primeros experimentos ágiles e introducción de **Lean Ops**	Primeros pasos para automatizar los procesos de ***delivery* de TI**	Implementación de ***Continuous Delivery*** *as a Service*	Introducción del **"código naranja"** para lograr cambios culturales	Implementación del **modelo Spotify** en Países Bajos BizDevOps	Introducción de PACE: **metodología *Design Sprint*** de Google	Modernización de infraestructura de TI y migración a **nube privada**
Introducción de **Scrum** como una nueva forma de trabajar dentro de TI	Implementación de equipos **DevOps** dentro de dominios de TI	Introducción de un nuevo **perfil de ingeniería de TI**	Lanzamiento de **Centro Experiencia del Cliente ING y aceleradores Fintech**	Implementación del modelo ***Holacracy* (Zappos)** en la operación de Países Bajos	Introducción del método de fijación de **OKRs** de Netflix	Modelo de referencia global para **una forma ágil de trabajo**

Muchos de los beneficios de la transformación de ING se han evidenciado desde 2016 y se ha convertido en un referente global de transformación digital y agilismo empresarial

Organización empoderada

El compromiso de los empleados ha aumentado considerablemente

El lugar más popular para trabajar para los ingenieros en NL

Banco #1 en Holanda según el NPS

La razón costo beneficio subyacente bajó 8-10%



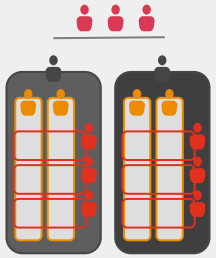
ING receives 2016 award for best digital bank of Western Europe
(Euromoney)

Crecimiento de las relaciones primarias 10-15%

Tiempo de liberación de 3 meses a 2 semanas

Alcanzar los beneficios implica transformar casi todos los aspectos de la organización…

Estructura Spotify (Matriz 2.0) con *squads* y *chapters* en tribus autónomas y sólo 3 niveles de gestión



Propósito y valores sencillos con los que cada empleado se puede identificar incorporados en la gestión del desempeño

The Orange Code

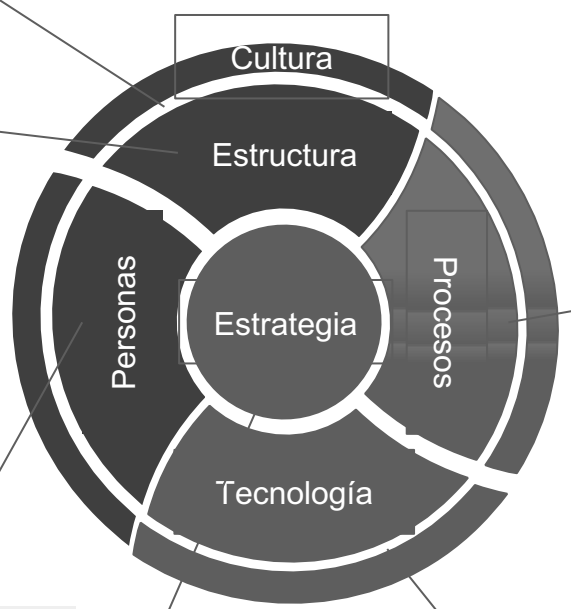
Sistema de trabajo basado en la Revisión Trimestral de Desempeño (QBR)

La aplicación de *scrum* y la automatización de la entrega de soluciones de TI reemplazan al desarrollo tradicional de *software* (SDLC)

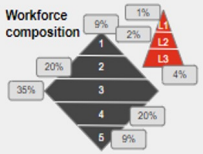


Simplificación de procesos de negocio para lograr que sean más livianos e integrales (E2E)

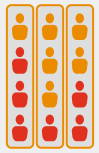




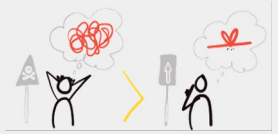
Marco de desarrollo de carrera basado en competencias por categorías o niveles



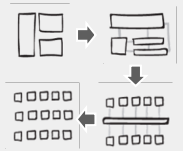
Nuevos roles consolidados de negocios y IT: p.ej., "expertos en mapas de experiencia de clientes" e "Ingenieros de DevOps"



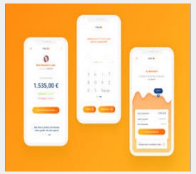
Simplificación del *stack* tecnológico y racionalización de la arquitectura de aplicaciones y su plataforma



Transición a una arquitectura desacoplada y con base en microservicios



ING se posicionó como líder en el espacio estratégico de banca digital, refiriéndose a sí mismo como empresa de tecnología en vez de banco

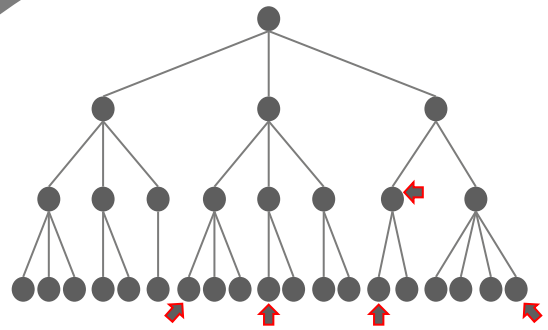


…sin embargo, el comienzo suele ser focalizado y el proceso es iterativo, con varios horizontes y resultados claros para cada fase

Movimiento desde las raíces

Donde empezó todo

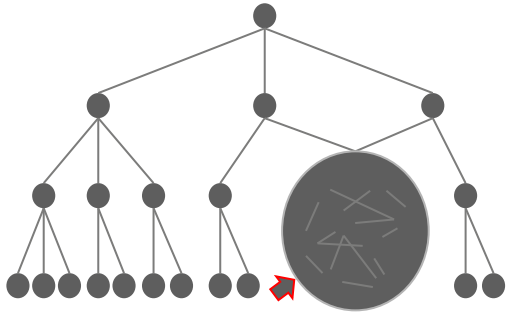
- ING inició usando *SCRUM* en TI, y de forma simultánea aplicó Lean en algunos departamentos de negocio
- Aunque no había mayor apoyo directivo para adoptar agilismo, los líderes individuales apoyaron el movimiento y permitieron hacer que se viera su valor



Transformación a escala inicial

El primer experimento mayor 'sacarla del estadio antes de escalar'

ING tomó un paso relativamente grande al escalar DevOps y al poco tiempo llevar BizDevOps en todo ING Holanda

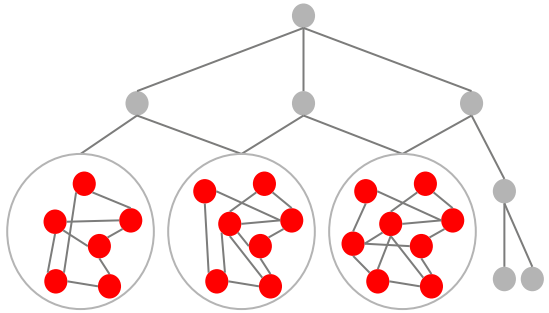


- ING tomó la decisión de llevar DevOps sobre todo su negocio holandés, pero excluyó las funciones de ventas y soporte en ese momento
- ING utilizó este experimento para construir sus formas de trabajar, eliminó impedimentos sistemáticos y experimentó con nuevos sistemas de trabajo a un nivel táctico
- A medida que construyeron las formas de trabajar, lo volvieron un manual y lo alistaron para el escalamiento a nivel global

Escalamiento en la organización

Escalar a toda la organización (incluyendo funciones de soporte)

El modelo operativo evolucionó a medida que funciones adicionales se iban transformando



- El escalamiento en otras unidades operativas empezaron de manera secuencial después del escalamiento en Holanda
- El modelo operativo y la forma de trabajar fue actualizado de manera exitosa basados en los nuevos resultados. Por ejemplo analizando diferencias culturales en otros países

¿Cambio o transformación?

¿Qué esperan los clientes de sus relaciones con las compañías en el futuro?

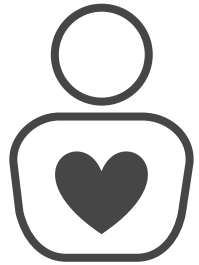
En términos de experiencia del cliente, las compañías compiten con empresas como Uber, Amazon y AirBnB

Expectativas del cliente

“ Conóceme” - reconóceme inmediatamente como cliente

Facilítamelo – resuelve mi problema, dame el control de mis necesidades

Entiende mis necesidades inmediatas – ¿Qué quiero lograr ahora?



Aconséjame - ¿Qué debo hacer para lograr mis objetivos?

Anticipa mis necesidades futuras – ¿Qué puedo querer lograr / hacer en el futuro?

Haz que mi experiencia sea fluida y consistente – en todos los dispositivos y ubicaciones físicas

Canales



Es difícil predecir el futuro...

Las empresas que no se adapten **no podrán sobrevivir**



$830M/año en recargos



¿Por qué 38% de margen (digital)? Las películas en rollo eran el 70%



Rollo sobre innovación digital



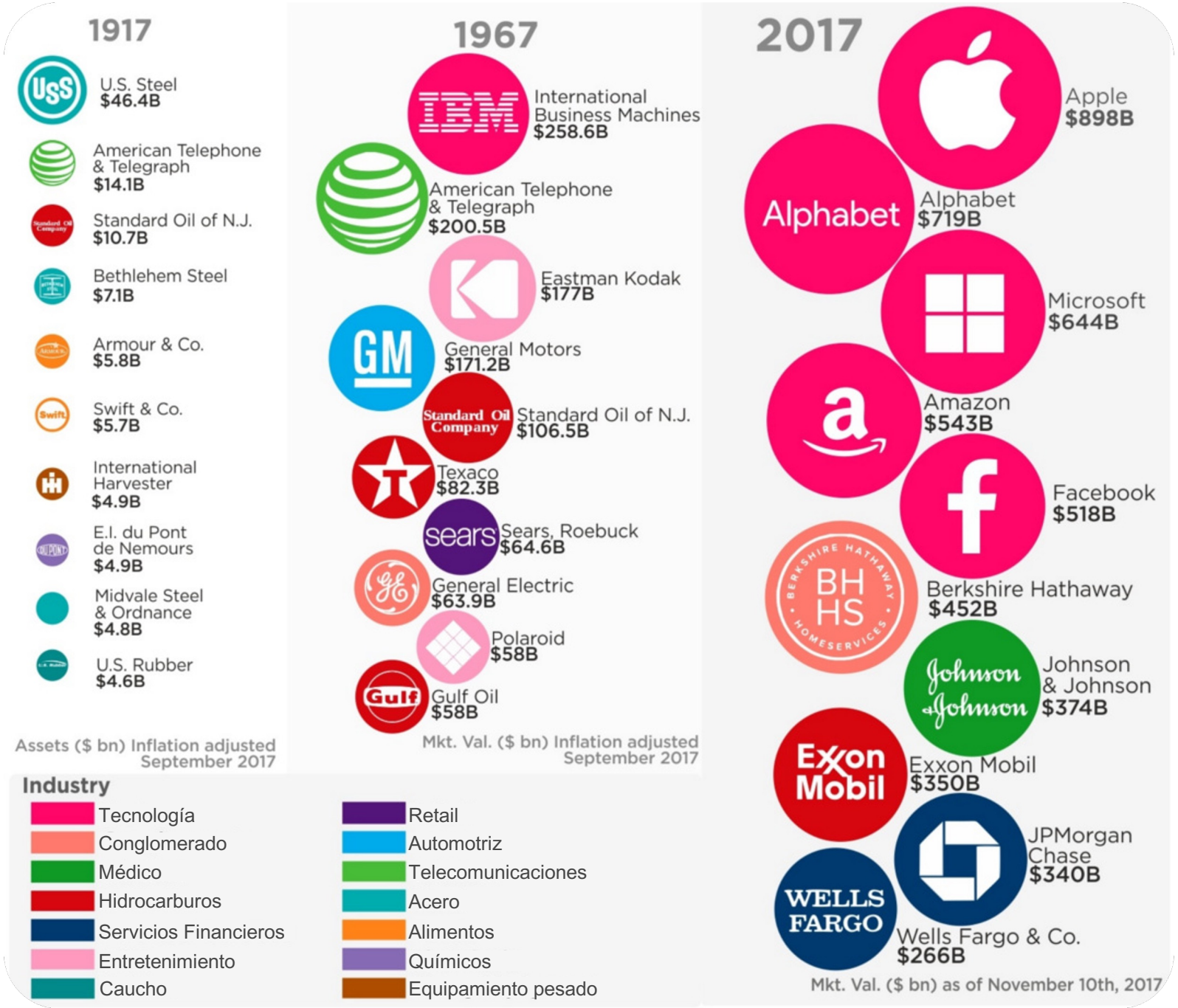
Experiencia en la tienda sobre comercio electrónico

Batería para varios días y percepciones de CX

88%

Fortune 500 no existen

No Scrum



El mundo de VUCA requiere que realicemos un cambio fundamental en la forma de pensar y de conducir el trabajo



¿Por dónde vienen los cambios?

La disrupción digital es uno de los desarrollos que tiene un mayor impacto en una economía de servicios





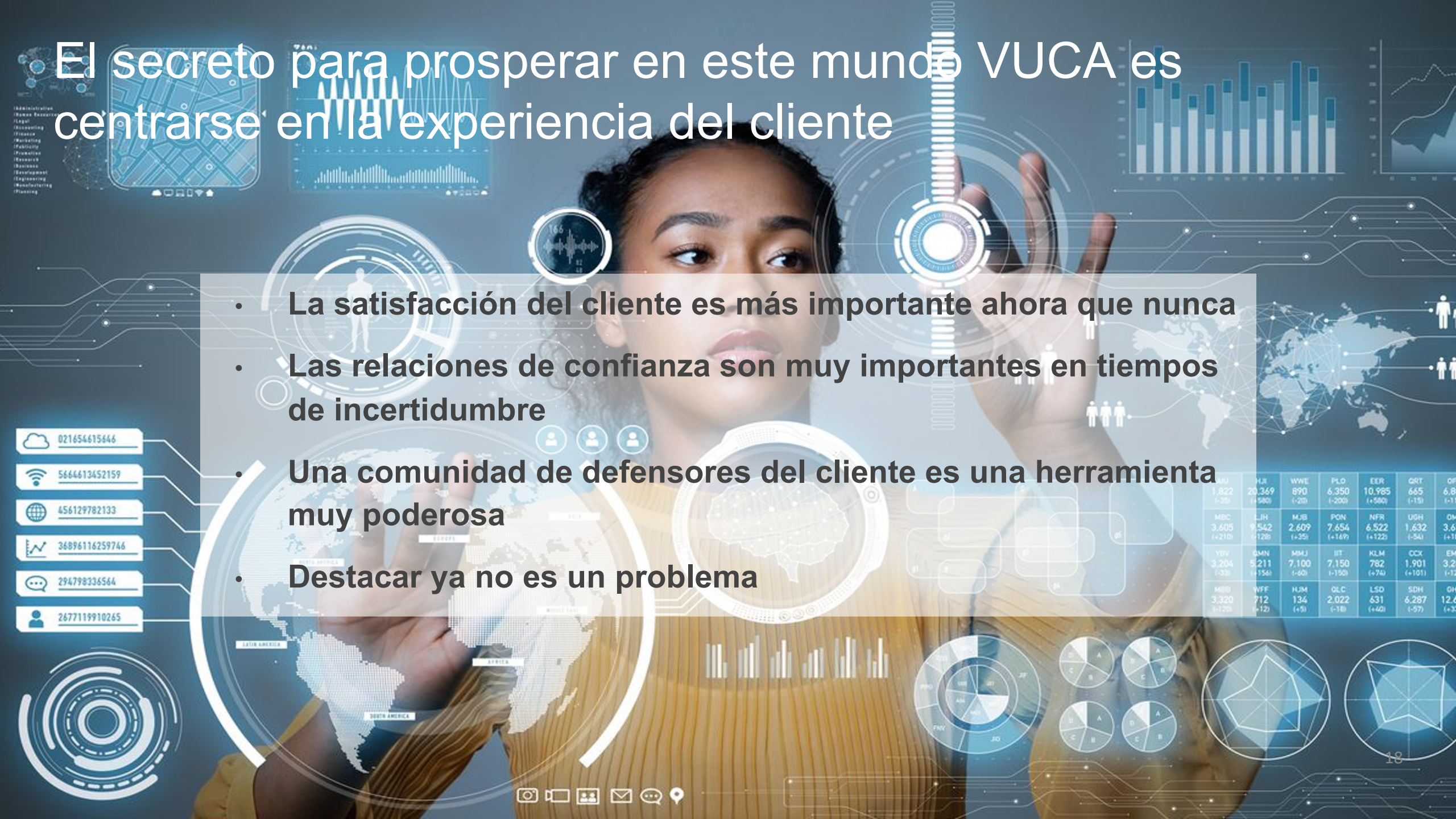






El mundo VUCA requiere que cambiemos fundamentalmente la forma en que pensamos y realizamos nuestro trabajo

El secreto para prosperar en este mundo VUCA es centrarse en la experiencia del cliente



- **La satisfacción del cliente es más importante ahora que nunca**
- **Las relaciones de confianza son muy importantes en tiempos de incertidumbre**
- **Una comunidad de defensores del cliente es una herramienta muy poderosa**
- **Destacar ya no es un problema**

“El mundo está cambiando a un ritmo tal que los sistemas básicos, las estructuras y las culturas construidas durante el siglo pasado no pueden seguir el ritmo de las exigencias que se les imponen".

-John P. Kotter

Ser Ágil requiere grandes cambios de mentalidad y comportamiento…

De culpar…



- Quejarse de “ellos”
- Frustración
- Escalamiento de problemas pequeños

De hablar…



- Sobre-análisis y planeación
- Gerentes Generales
- Mirar desde lejos

De silos…



- “Mi”-pensamiento
- Superposición de trabajos/tareas
- Compartir el conocimiento de manera limitada

De jerarquía…



- Gerentes como mentes maestras
- “Necesito estar en control”
- Seguir la línea de mando

… a responsable



- apropiarse del problema de punta-a-punta
- Compromiso
- Tratar de solucionar los problemas de raíz

… a hacer



- Probar y aprender
- Fallar rápido
- Cultura de “manos a la obra”

… a cooperación



- Integración de las perspectivas de otros
- Cooperación en y entre todos los equipos
- Compartir conocimiento/ apertura/ transparencia

… a habilitación



- Líderes como catalizadores de acciones
- Responsabilidad con independencia
- Discusiones informales para ganar velocidad

… y ecualizar la mentalidad “Explorar vs Explotar"

Explorar		Explotar
Innovación radical o disruptiva, innovación en nuevos modelos de negocio	**ESTRATEGIA**	Innovación incremental, optimización del modelo de negocio existente
Múltiples equipos alineados con el uso del Principio de Misión	**ESTRUCTURA**	Equipo pequeño multifunctional y multidisciplinario
Alta tolerancia a la experimentación, toma de riesgos, aceptación de los errores y foco en el aprendizaje	**CULTURA**	Mejoramiento incremental y optimización, enfocado en la calidad y la satisfacción del cliente
El mayor riesgo es fracasar en lograr ajustarse a un producto o mercado objetivo	**GESTIÓN DE RIESGOS**	Un conjunto más complejo de pérdidas/ganancias específicas para cada producto o servicio
Crear nuevos mercados, descubrir nuevas oportunidades dentro de los mercados existentes o adyacentes	**METAS**	Maximizar la rentabilidad del mercado capturado superando a los competidores
Lograr ajustarse al producto/mercado	**MEDICIÓN DEL EXITO**	Superar los pronósticos, logrando los hitos y los objetivos planteados



Fuente: Humble, Molesky and O’Reilly. Lean Enterprise: How High performance Organizations Innovate at Scale

Evolución del liderazgo a través del tiempo

Breve historia del liderazgo

Siglo VI

El general chino, Sun Tzu, escribió **El arte de la Guerra** en el siglo VI a.c. Este puede ser el primer libro acerca de liderazgo – específicamente liderazgo en la guerra

El Arte de la Guerra

Inicios 1900s

La Teoria del Gran Hombre

La **Teoría del Gran Hombre** surgió en los años 1900s y sugería que líderes como Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi, nacían para liderar

1930s

En 1930, científicos sociales exploraron la **Teoría Grupal** y cómo el liderazgo puede ser enseñado y desarrollado en pequeños grupos

La Teoría Grupal

1940s - 50s

La Teoría de los Rasgos

Durante los 1940s - 50s, varios estudios fueron realizados con el fin de encontrar qué rasgos son heredados y cuales eran comunes entre grandes líderes. Esta ideología fue llamada **Teoría de los Rasgos**

1950s - 60s

La Teoría del Comportamiento surgió en los años 1950s - 60s la cual se enfoca en los comportamientos claves que dieron lugar al liderazgo. Estas revelaciones reflejaron un cambio en el pensamiento, ya que se centró en las acciones de los líderes, no en sus rasgos y atributos

La Teoría del Comportamiento

1960s - 70s

La Teoría de la Contingencia

En los 1960s-70s, la **Teoría de la Contingencia** nació a medida que los estudios de liderazgo observaban que comportamientos tenían éxito en situaciones específicas

1980s

Desde la década de 1980, se han realizado numerosos estudios sobre qué interacción de rasgos, comportamientos y situaciones impulsa a las personas **a llevar la organización a la excelencia.**

Excelencia en Estudios de Liderazgo

Teorías de Liderazgo Modernas

Referencia



Liderazgo Transformacional



Liderazgo Auténtico



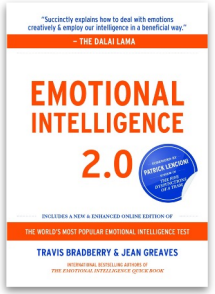
Inteligencia Emocional

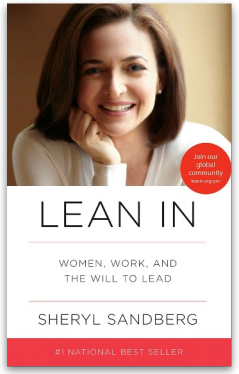


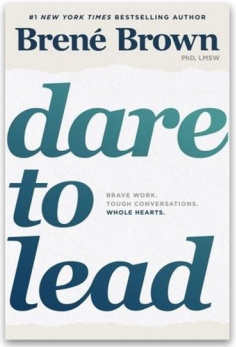
Liderazgo Situacional

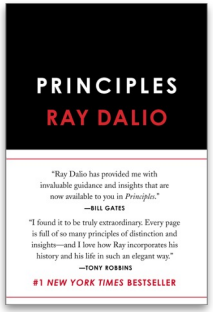


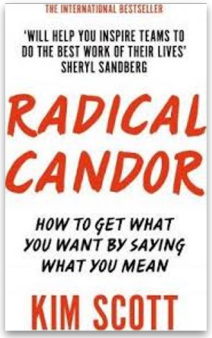
Liderazgo a través del Servicio

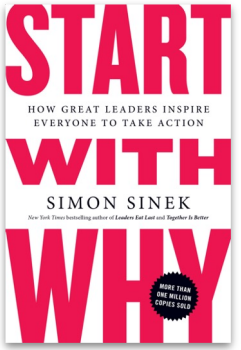


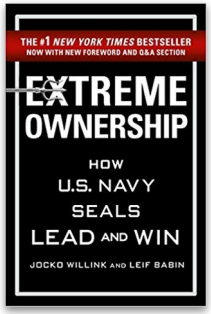










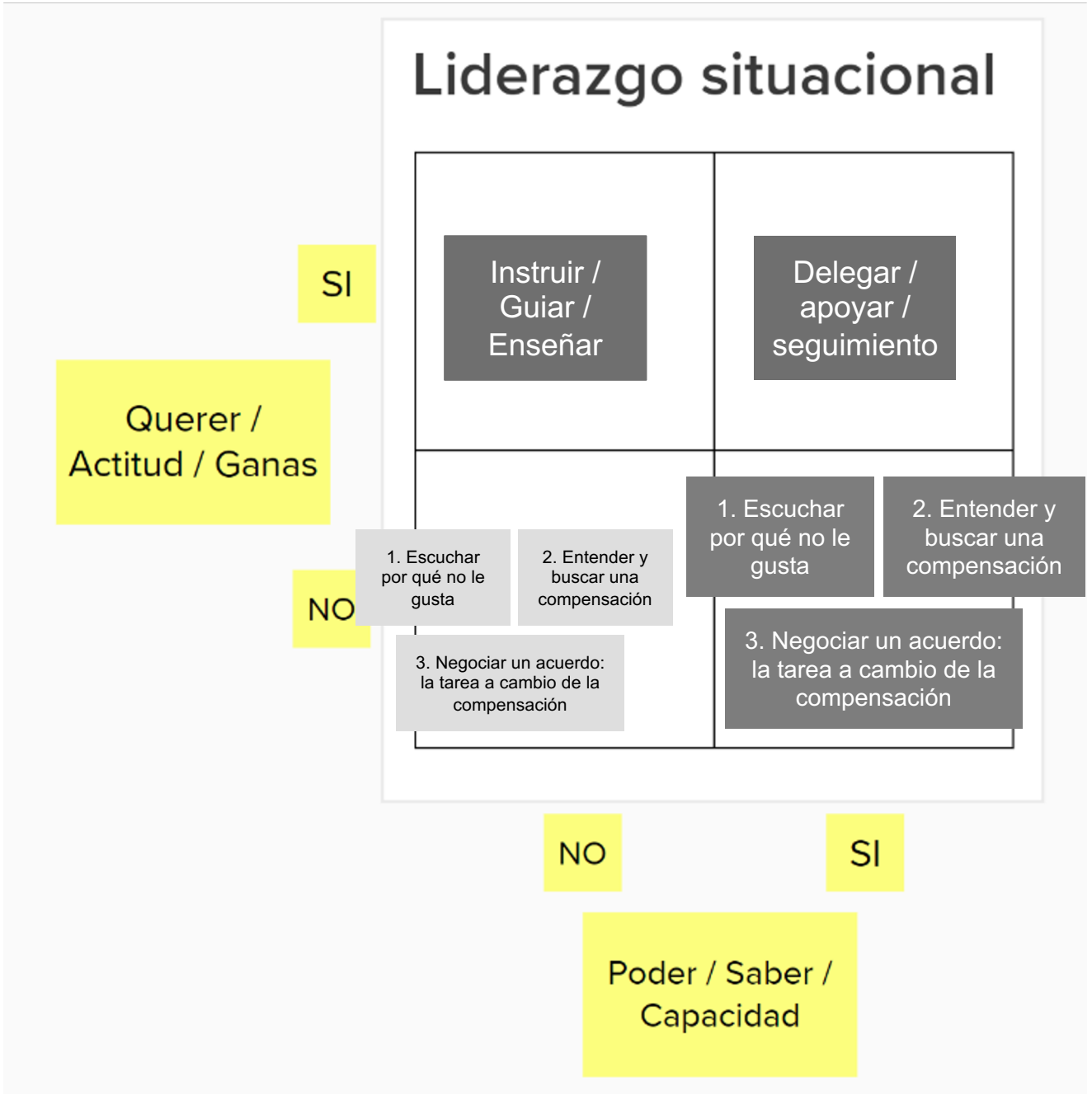


Liderazgo situacional

A las personas no nos gusta que nos encasillen por nuestra capacidad o incapacidad de afrontar una determinada situación.

Actuamos de forma distinta dependiendo del reto que tengamos ante nosotros. Y las personas de nuestro equipo, también.

Qué hacer como líder en cada situación: **una persona de mi equipo frente a una tarea que debe realizar**



¿El liderazgo Ágil es otra forma de liderazgo?

El liderazgo ágil está **dentro de un contexto…**

…**es relacional…**

…no es jerárquico…

…no es un nuevo tipo de liderazgo…

… es en gran medida al **liderazgo auténtico, la vulnerabilidad, el liderazgo situacional y el liderazgo transformacional**

¿Por qué es necesario pasar de la burocracia del mando y control a un nuevo paradigma de gestión?





Mundo ‘Tradicional’	Mundo ‘ágil’
Fuerte jerarquía	Jerarquía plana
Toma de decisiones lenta y consensuada	Toma de decisiones rápida y decidida
Liderazgo tradicional	Liderazgo de servicio
Pensamiento lineal y modelo tradicional de cascada	Pensamiento holístico y desarrollo iterativo
La priorización es integral	Priorización basada en el valor
Trabajo en silos	Equipos que pueden impulsar el cambio de principio a fin
Gestión basada en los resultados	Gestión por resultados
El fracaso no es una opción	Fallos productivos y mejora continua
Rígido, más costoso, más lento en la respuesta	Adaptación, menor costos, mayor rapidez de adaptación

Lo que necesitamos es una sociedad empresarial en la que la innovación y el espíritu empresarial sean normales, constantes y continuos". Peter Drucker

Una cultura ágil empieza por animar a la gente a tener una "mentalidad de crecimiento" en lugar de una "mentalidad fija"

“Me concentro en crear valor a todos los interesados".

“Me pongo a las órdenes de mi jefe, que define las funciones y las normas de mi trabajo".

“Mi organización funciona principalmente como una jerarquía descendente".





[video]

“Me concentro en crear valor para el cliente".

“Trabajo en pequeños equipos autoorganizados en ciclos cortos".

“Mi organización funciona como una red interactiva de equipos".

¡Gracias!