

Si hiciéramos una encuesta sobre cuál es, actualmente, la palabra más nombrada en las oficinas, seguro el resultado sería "innovación", la nueva tendencia fetiche a la que todos quieren subirse. Sin embargo, solo el 10% de las empresas están tomando decisiones óptimas de inversión y de adopción de la tecnología y, por lo tanto, obteniendo el valor completo de esas inversiones. Así lo establece el estudio de Accenture, *Your Legacy or Your Legend? A CEO's Guide to Getting the Most Out of New Technologies*. El informe, que fue presentado en el Foro Económico Mundial de Davos, analiza cómo adoptan las compañías las nuevas herramientas como la Inteligencia Artificial, la realidad extendida y más. Frente a esta dicotomía, cabe preguntarse cómo innovan hoy las empresas en la Argentina. ¿Piensan la innovación solo orientada hacia los productos o la aplican también en sus metodologías internas para generar ideas distintas puertas adentro?

A la hora de diseñar sus movimientos, las empresas están organizándose usando el modelo *scrum*, y para esto suman apps como Zoom, Confluence, Slack, Trello, Jira, Monday, y le agregan *Design Thinking*, *Think Tank* y *Visual Thinking*. ¿Qué buscan? Escapar de los organigramas por sílos que protagonizaron los negocios hasta la irrupción de la digitalización, mejorar así la comunicación entre las áreas y que se consiga así una mejor fluidez de la información para que todos tengan una mirada integral del negocio. Y, fundamentalmente, que cada colaborador desarrolle una visión centrada en el cliente.

Es que innovar implica es-

fuerzo, pensar el futuro desde el presente, y para eso es preciso tener una estructura madura. La consultora Accenture, por caso, creó una arquitectura que de soporte a lo nuevo. "Reúne nuestras capacidades de innovación en toda la empresa: desde investigaciones, emprendimientos y laboratorios hasta nuestros estudios, centros de innovación y centros de entrega", cuenta a *El Cronista* Nicolás Cavaliere, Accenture Ventures Lead.

No son los únicos en crear sistemas o metodologías propias. "Creamos una puert

Una estrategia que crece es la creación de squads: mientras más multidisciplinarios, mejores los resultados

Las empresas usan cada vez más herramientas de colaboración como Slack, Trello y Monday

Para crear nuevas soluciones apelan al design thinking y a la partición de clientes para buscar visiones

dentro que llamamos TBI (*Think, Build e Ignite*). Esto incluye una primera etapa que es el *design thinking*, luego construimos la solución y, por último, buscamos encender la chispa en los colaboradores y que la adopten. En este tercer momento lo que hacemos es el *training*, dar las suficientes explicaciones para que entiendan por qué es mejor hacer las cosas de este nuevo modo", describe Millie Fernández, CMO de Clougaia, la empresa de servicios digitales.

En la procesadora de pagos Ingenico no establecieron un área específica para innovar, pero se plantearon desarrollar al menos un proyecto que la contenga al año. "Trabajamos con la cocreación y apelamos al *design* y *visual thinking*, porque exponer de forma visual nos ayuda a definir oportunidades. Plasmarlo es ideal para ver el potencial del mercado", cuenta Matías Fainbrum, gerente general de la firma para América latina.

Por células

Una estrategia que crece entre las empresas es la creación de *squads*, que cuando más multidisciplinarios sean, mejores resultados obtienen. "El trabajo comienza por el *management*, porque esta nueva forma de organización solo es posible adecuando la cabeza a una nueva mirada de negocio. A partir de aquí, es donde podemos comenzar a diseñar procesos, ya que la agilidad requiere de trabajo colaborativo y multidisciplinario", asegura Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos para la Argentina de la empresa de belleza de origen brasileño, Natura.

En materia de comunicación y desarrollo, CBSé aplica la

metodología *Agile* para detectar ideas que tanto el público interno como el consumidor puedan requerir. "Buscamos fomentar la participación de todos los colaboradores, por eso utilizamos un proceso bien afianzado de diseño y desarrollo, para mantener el objetivo de tiempos y cumplimiento de cada una de las etapas de los proyectos. Pudiendo evaluar la *performance* de cada área involucrada cuando hablamos de innovación y que esa información nos sirva de aprendizaje y puntos de mejora para los siguientes proyectos que vengan", cuenta Brian Taboada, gerente corporativo de Calidad de la compañía yerbatera argentina.

Un sector sumamente exigido en estos tiempos es el de los seguros, en él la transformación digital está marcando el camino pero no sin dificultades. "Estamos en una industria que durante muchos años se permitió no innovar y el mercado se lo permitió. Con la irrupción de internet y principalmente de los dispositivos *mobile* el consumidor cambió", advierte Facundo Sourigues, Head of Business Development en la aseguradora digital iúnigo.

¿Qué hacen? Trabajan con células bajo el formato de *scrum*. "La regla de oro ante el uso de metodologías ágiles es que ninguna herramienta ni proceso reemplaza a las interacciones humanas. En consecuencia, trabajamos 100% en equipos multidisciplinarios. Cada célula trabaja como si fuese una pequeña *startup*, con autonomía y un líder de producto. Así, definimos entre todos el objetivo del trimestre alineado a los de la compañía", agrega Sourigues.

Para crear las nuevas soluciones apelan al *design thinking* y a la participación de los clientes. "Construimos y lanzamos al mercado pequeños experimentos que validen si nuestras soluciones son eficaces. En caso de ser exitosas, empezamos a construir sobre esa base. El punto clave está en ir lanzando, de a poco, pequeños incrementos e ir validándolos, tratando de ser súper ágiles en la ejecución e implementación, en pos de los usuarios, el dinero y el tiempo", cuenta el directivo de iúnigo.

Otra herramienta es el pensamiento lateral, tal como lo hacen en el unicornio local Globant. "Lo usamos desde una perspectiva centrada en los humanos, a través de diferentes *frameworks* de innovación. Lo primero que hacemos es algo que llamamos *Discovery*, un proceso en el que miramos el problema desde diferentes perspectivas incluyendo cómo lo perciben los usuarios finales, para poder entender los retos en profundidad", detalla Federico Cayrol, Agile Coach de la compañía.

A esto se suma el concepto del emprendedor interno. "El

FILOSOFÍA PROPIA

El método japonés

●●● Cuando se habla de Kaizen irremediablemente se piensa en Toyota y su método Kaizen que refiere a la mejora continua. "Nuestra industria se está transformando a través de la incorporación de sistemas de propulsión alternativa, vehículos autónomos, nuevos servicios como el *car sharing*, y hasta el desarrollo de dispositivos. Por eso, hoy hablamos de movilidad. El objetivo final es desarrollar tecnologías bajas en carbono y maximizar la seguridad mediante la interacción con infraestructuras de transporte que amplíen la movilidad sostenible. Todo esto requiere de innovación constante", relata Andrés Massuh, director de Recursos Humanos de Toyota Argentina.

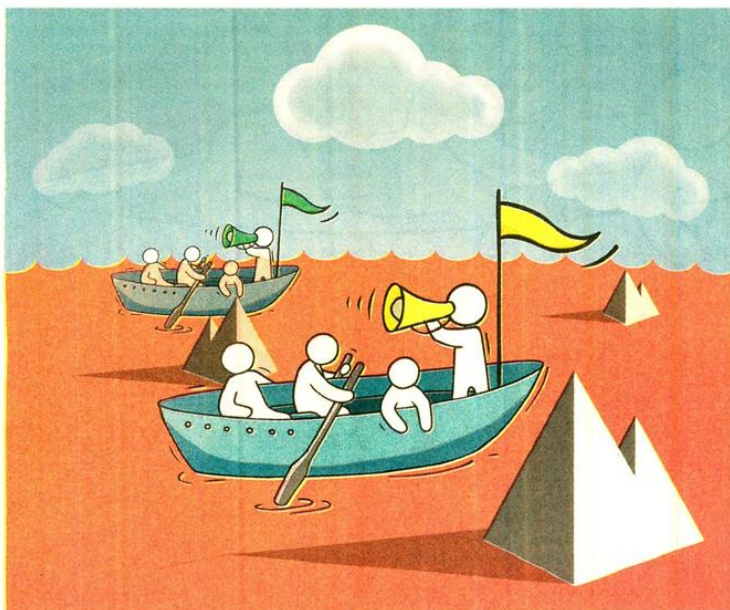
En este contexto, "creemos que tenemos que incentivar cada vez más la producción de ideas. Por ejemplo, en el país impulsamos un posgrado en gestión para nuestros empleados en conjunto con el ITBA, que culmina con una semana tecnológica en España. Con los graduados del curso, armamos un grupo y los desafiamos a pensar propuestas. De este modo surgió Toyota Mobility Services", agrega. ●

primer paso para un Globber que quiere innovar es proponer una idea y buscar aliados, una de las formas en la que innovamos es mediante TakePart, una app interna en la que se puede proponer una idea y buscar personas que quieran sumarse. Esta técnica se conoce como *Crowdsourcing*. Buscar aliados es una forma rápida de validar si tu idea vale la pena. Además, de esta forma cada globber evita los típicos obstáculos organizacionales y de jerarquías que se pueden encontrar en otras empresas", adiciona Cayrol.

En el otro extremo, una de las industrias que menos digitalizada está es el agro, y por eso allí han puesto el foco desde Indigo Agriculture. Según Carlos Becco, el CEO de la empresa, "la innovación está en la tecnología pero no en los procesos. Por ejemplo, en el ciclo productivo, un agrónomo toma decisiones en seis momentos, que a la vez tienen similares cantidad de variables en cada etapa; es técnicamente imposible decidir evaluando todos los aspectos. Creemos que estas decisiones pueden tomarse usando un algoritmo".

Socios estratégicos

Desde su experiencia asistiendo a las empresas para entrar a la transformación digital, Enri-





El espacio hace la diferencia

Según ContractWorkplaces, estos son los principios de diseño para lograr espacios que contribuyan a la innovación:

-  **Flexibles:** el espacio debe ser reconfigurable para favorecer la espontaneidad, la alternancia entre diferentes modos de trabajo, el flujo de la información y más
-  **Inspiradores:** deben tener luz natural, vistas al exterior, materiales naturales, un layout informal y obras de arte que ayudan a crear una atmósfera estimulante
-  **Colaborativos:** es conveniente disponer las áreas de trabajo individual en torno a los espacios de trabajo grupal a fin de maximizar la visibilidad y las posibilidades de intercambio. También es imprescindible contar con espacios de brainstorming

Fuente: ContractWorkplaces El Cronista/P. Fisicaro

El líder

“En la actualidad hay empresas que tienen áreas específicas de transformación digital o innovación, que son lideradas por un Chief Innovation Officer o también llamado Chief Transformation Officer. Están a cargo de llevar nuevas estrategias de negocios asociadas a una nueva mirada sobre el negocio y el mercado, centrada hoy en el consumidor, cliente o usuario, donde pesa más el propósito de la compañía y cómo eso se lleva a la práctica que la rentabilidad inmediata”, afirma Ezequiel Palacios, director asociado de Glue Executive Search

Para Stella Loiacono, líder de Innovación de IBM Argentina, “ya no es ninguna coincidencia ver como cada vez más organizaciones suman Chief Design Officers, Chief Experience Officers y Chief Digital Officers. Roles que tienen la responsabilidad de evangelizar un mindset que vincula el diseño de los productos y servicios con un propósito ulterior diferente al que estábamos acostumbrados, el de diseñar la experiencia que el cliente y el empleado quieren, no la que la organización quiere vender”

que Román, director de Productos e Innovación de Apex America, sostiene que lo que más buscan las compañías hoy es darle un diferencial a la experiencia del consumidor. “Tienen que aprender a hacer las preguntas correctas del modo correcto. Por eso creemos que para innovar hay que co-crear con los clientes. Les explicamos que una de las claves es construir rápido, para fallar a la misma velocidad y así ganar efectividad”, describe el directivo.

En la búsqueda de nuevas soluciones, los datos son el corazón del movimiento, por eso en RockingData hablan de *Data Driven Decision Making* (decisiones basadas en datos), pues permiten intervenir en la forma en la que se discuten los problemas de la compañía. “En general, todas las áreas pueden verse beneficiadas por el uso de datos para tomar decisiones, desde procesos de *recruiting* hasta la posibilidad de encontrar negocios ahí donde no se presentaban como obvios, es decir, oportunidades que de alguna forma estaban escondidas detrás de los datos y que solo pueden surgir después de su análisis”, opina Fredi Vivas, CEO de la organización.

María Fernanda Torquati, COO de Newsan, cuenta como

71%
El porcentaje de organizaciones que ya usan metodologías ágiles en el mundo

50%
Lo que se incrementa la productividad con las nuevas organizaciones de equipos

u\$s 100
Lo que cuesta la primera certificación como Scrum Master, el líder del equipo

también están aprovechando los beneficios del Big Data. “Recopilamos datos de diferentes fuentes de información de clientes y consumidores finales. Esto nos permite emprender el camino hacia el análisis para mejorar la experiencia de usuario y mejorar la conversión de campañas que redunda en mayores ventas. Este proyecto nos desafió en varios aspectos: cambiamos nuestras metodologías de trabajo; somos ágiles. Hoy, tenemos cuatro mesas ágiles y estamos por lanzar dos más. En una de ellas, por ejemplo, la que tiene como objetivo transformar los diferentes *Customer Journeys*, conseguimos resultados excelentes en el proceso de posventa en muy corto plazo. Herramientas y funciones de autogestión comienzan a convertirse en el núcleo y esencia sobre las cuales se gestionan y se direccionan los objetivos”, detalla la directiva de la empresa, donde también apelan a *scrum* y *kanban*.

Áreas críticas

El sector de la salud es uno de los que las personas más miran y se esperan ante cada avance. Esto lo comprenden a la perfección en Johnson & Johnson. “Generamos ámbitos integrados y colaborativos donde potenciar el talento de

distintos colaboradores. Por esto creamos J&J Innovation, una red de innovación global para generar soluciones en el cuidado de la salud a través de vínculos de creación de valor”, cuenta Luis Pliego, director de Asuntos Científicos Externos de Janssen, compañía farmacéutica de Johnson & Johnson.

Para desarrollar esto, la empresa cuenta con cuatro áreas específicas: J Labs, JPODs, Development Corporation y Business Development. “J Labs es una red global que ofrece opciones de incubación de proyectos de innovación pensada para apoyar a los investigadores y emprendedores en el desarrollo de soluciones en consumo, dispositivos médicos o biofarmacéuticos. Nos acerca a empresas jóvenes o que se están iniciando. Establecimos más de 520 acuerdos de trabajo con distintos emprendedores y tenemos identificadas cerca de 120 colaboraciones en los distintos sectores de la compañía”, agrega Pliego.

Otra empresa del área que está apelando a la tecnología para entrar en la economía 4.0 es Omint. Ellos usan *design thinking* y *scrum*, entre otras herramientas. “El abordaje es centrado en el usuario desde la investigación inicial hasta completar la experimentación y construcción de la solución

con metodologías ágiles. El proceso no es lineal sino que requiere iterar continuamente”, define Diego Jatemiłnsky, gerente de Análisis y Desarrollo de Sistemas del grupo. “Durante la etapa de investigación del proyecto se realizan entrevistas, observaciones y análisis de datos y, a partir de ese entendimiento, se desarrollan conceptos de soluciones, prototipos y experimentos que permitan demostrar que se logran los objetivos esperados previo a implementar en escala la solución”, suma el ejecutivo Jatemiłnsky.

Por último, un paso clave en la innovación es medir los resultados, por eso los KPI desvelan a los líderes de las áreas. “Disponemos de las métricas para la organización, están visibles en cuadros en las paredes de la oficina y diariamente los líderes de cada área las borran y actualizan. Esto hace que todas las personas asimilen y entiendan a la organización viendo lo que para nosotros es el corazón: los usuarios. Para eso los KPIs claves que medimos son: usuarios activos (mensuales y diarios), tasas de retención, nivel de engagement (stickiness, puntuación de PlayStore) y porcentaje de usuarios colaboradores”, resume Joaquín Di Mario, CEO de Ualabee. ●