



# La imperiosa necesidad de innovar

Mariano Batalla



La rutina es la misma de siempre. Los sábados por la mañana, mi amigo Pedro se pone ropa deportiva, baja al gimnasio de su casa en Florida y recibe a su entrenador personal.

Will Hernández es un fornido *coach* que hasta hace poco se ganaba la vida visitando a sus clientes y poniéndolos a sudar. Pero en marzo, fue él quien sudaba la gota gorda. “Todos me cancelaron. Entendí que si quería seguir, debía aprender de tecnología, redes sociales y hasta de fotografía”.

Durante varios días, no hizo más que ejercitar sus neuronas para reinventar su servicio: aprendió de Zoom, le pidió a su hija que le abriera una cuenta de Instagram, su hermano le enseñó a recibir pagos en línea y hasta habló con el papá fotógrafo de un cliente sobre encuadre, iluminación y el equipo necesario para sus clases virtuales.

Hoy, Will sigue atendiendo a todos sus clientes y hasta ha sumado de otros países. “Ahora trabajo más horas y tengo clientes en California, Texas y hasta en Singapur”.

No hay que tener el porcentaje de grasa de un entrenador personal para reconocer que las circunstancias han obligado a muchas empresas a re-aprender

de su negocio. En lo que sí deberíamos parecernos a Will, es en desarrollar un nuevo músculo: el del aprendizaje continuo. Esto aportará la resiliencia necesaria para enfrentar nuevos retos, y es el tercer y último componente del nuevo sistema operativo de la organización pospandémica.

## Aprender para responder

Como lo mencionamos en las primeras dos entregas, un número creciente de empresas está reempezando sus negocios con un renovado sentido de propósito y una velocidad inusitada, resultando en equipos más comprometidos y clientes más satisfechos.

Cientes y otros líderes industriales reconocen el papel fundamental de equipar a sus empleados con la metahabilidad de aprender a aprender. El objetivo es poder resistir los cambios y capturar nuevas oportunidades de manera más rápida y eficaz. A partir de esas conversaciones, hemos identificado que una organización que aprende es aquella centrada en descubrir oportunidades, reimaginar posibilidades y transformarse para prosperar.

## De donas a alcohol en gel

Román y su esposa tienen seis tiendas de repostería. Su negocio depende que la gente se antoje con el olor a dulce de su locales. Cuando tuvieron que cerrarlos, intentaron vender paquetes de decoración de galletas a domicilio, con poco éxito. Pero al leer sobre audacias similares, se animaron a

intervenir su maquinaria y lograron con mucho éxito transformar la para producir y vender alcohol en gel.

La voluntad de aprender y cambiar requiere la capacidad de descubrir nuevos y valiosos problemas por resolver. Como Román, esto se logra escuchando señales del mercado, observando y recopilando información de donde se pueda.

En Estados Unidos el comercio electrónico creció cinco años en los últimos tres meses. A julio, el número de transacciones por Símpel Móvil en Costa Rica aumentó un 841% interanual. ¿Hay algún aprendizaje valioso para su empresa en esos datos? ¿Hay oportunidades para usted en una Navidad y fin de año de pandemia?

Las herramientas para descubrir oportunidades abundan, pero la mentalidad necesaria es difícil de aprender. Detectar y reconocer nuevos patrones de comportamiento le dará una ventaja importante en la pospandemia.

## Reimaginar con balas y cañones

Para una empresa, aprender no solo implica sintetizar la información recibida sino convertirla en nuevos productos, experiencias o modelos de negocio. Para ello, hay que disparar balas y luego cañones.

Este concepto desarrollado por el autor Jim Collins, sugiere aprender a crear experimentos de bajo costo, bajo riesgo y pocas distracciones (disparar balas) que validen empíricamente la opción que mejor aproveche la oportunidad identificada para luego invertir en un proyecto de mayor escala (bala de cañón).

Aunque innecesariamente bélico, el mensaje de Collins es claro: si la empresa ha identificado una oportunidad, lanzar una bala de cañón no calibrada podría ser fatídico, mientras que una bien calibrada puede generar un gran retorno. Una vez descubierta la oportunidad, convertir pequeñas ideas probadas (balas) en grandes transformaciones (cañonazos) es la puerta de la auto-disrupción empresarial.

## Transformar para prosperar

Las empresas han aprendido a transformarse para crear ventajas competitivas duraderas. Al inicio de la pandemia, Starbucks cerró el 80% de sus tiendas en China e introdujo experiencias “sin contacto” en las otras, experimento que ya se expandió a treinta países. En Centroamérica, varios bancos también tienen planeado cambiar su red de sucursales para adelantarse a los nuevos hábitos.

Reconozcámoslo aunque sea a regañadientes: no podemos deshacernos de la incertidumbre, debemos afrontarla. Una buena forma de hacerlo es inyectando capacidad de aprendizaje rápido e innovación a nuestros equipos. En cualquier disciplina, la clave para ser exitoso es mantenerse vigente. Para empresas, esto significa tener las competencias necesarias para descubrir oportunidades, reimaginar posibilidades y ejecutar transformaciones.

## El sistema completo

Muchas de nuestras organizaciones fueron diseñadas sobre la base de un mundo menos dinámico e incierto. A medida que reconstruimos, debemos repensar nuestra razón de existir, la agilidad con la que nos movemos y si la empresa está diseñada para responder a los desafíos actuales.

El profesor de liderazgo Ron Heifetz diría que estamos ante un desafío adaptativo y sin respuestas fáciles. Para navegarlo con éxito, las empresas deben gestionar los tres elementos del nuevo sistema operativo más como diales de un equalizador que como interruptores de luz, potenciándose mutuamente para lograr el impacto esperado.

Muchos clientes nos han preguntado si realmente vemos oportunidades ante semejante ola de cambios. La respuesta es sencilla: aquella empresa que no esté preparada para reinventarse está condenada al fracaso o al olvido.

Cuando la marea sube, hay que agarrar la tabla y salir a surfear.

Socio, Batalla. ■

Socio, Batalla.

En cualquier disciplina, la clave para ser exitoso es mantenerse vigente.

Para empresas, esto significa tener las competencias necesarias para descubrir oportunidades, reimaginar posibilidades y ejecutar transformaciones.

