

Maratón hacia el cambio

Los hackathons no tienen por qué ser exclusividad de nerds o entrepreneurs. También pueden servir a grandes empresas para acelerar sus procesos de transformación digital.

POR FERRY GRIJPKINK, ALAN LAU Y JAVIER VARA

Si todavía no ha escuchado la palabra "hackathon", es hora de ponerse al día con la moda en los negocios. Normalmente utilizado en referencia a comités de innovación como Rails Rumble o TechCrunch Disrupt, el término describe un evento que confina en un espacio cerrado a ejecutivos y desarrolladores de software durante un día, y los desafía a crear la aplicación más irresistible posible. A esta altura, sin embargo, los hackathons ya no son exclusividad de pequeños emprendedores o de expertos digitales con ambiciones de negocios. Varias empresas grandes y establecidas en el mercado están empezando a utilizar este método para romper la inercia organizacional y reorientar la cultura corporativa hacia

el cambio. Los hackathons parecen la herramienta ideal para ese fin, como una suerte de bautismo de fuego: un golpe corto pero intenso, que asalta los sentidos y desata una erupción visceral de creatividad en los empleados. Aunque no se trate de diseñar nuevos productos, sino más bien de transformar antiguos procesos y formas de trabajo, las grandes compañías pueden valerse de los hackathons para acelerar notoriamente sus procesos de transformación digital. Al otorgarles a los managers el permiso de revisar todos los mecanismos de la organización, sin reservas ni limitaciones durante 24 horas, los hackathons suelen lograr que incluso las corporaciones tradicionales sean capaces de innovar a la velocidad de una startup. Y esa capacidad nunca ha sido un factor tan crítico, con la

rapidez y la agilidad como vectores fundamentales, para impulsar el valor del negocio, lo cual convierte a los hackathons en una herramienta valiosa para acelerar el cambio organizacional y fomentar una cultura de confianza en la habilidad de crear y de poner marcha, con foco en el consumidor.

Claves de un buen hackathon

Un hackathon de 24 horas difiere de la clásica sesión de brainstorming en que se trata de buscar resultados, de encarar una nueva forma de trabajar, y no solo de generar ideas. Una empresa puede alcanzar una reducción de entre un 25% y un 50% en el tiempo requerido para lanzar un producto o servicio al mercado, gracias a un hackathon realizado co-



rectamente, lo cual implica cumplir con las siguientes condiciones:

Foco en el cliente

El hackathon va de adelante hacia atrás. Toma como punto de partida la experiencia del cliente, y desde ahí examina todos los procesos organizacionales que entran en juego en esa interacción. Pone la lupa sobre el camino que transita el consumidor, y apunta a mejorar un aspecto muy definido de ese recorrido –como la velocidad, por ejemplo–, o a lograr un claro objetivo de negocios, como un incremento en los márgenes de ganancia.

Diversidad de áreas

El hackathon no convoca exclusivamente a los expertos en tecnología de la empresa. De hecho, reúne a gente

de toda la compañía para asegurar que haya diferentes formas de abordar el problema. Además del departamento de Sistemas, cuya presencia es clave, y de la alta gerencia, cuyo apoyo resulta fundamental, la participación en un hackathon puede incluir personal de atención al consumidor o servicio al cliente, líderes de producto, especialistas en experiencia del usuario, jefes de ventas, diseñadores gráficos y programadores. Este nivel de variedad garantiza una extensa gama de perspectivas, obliga a una colaboración directa y profunda, y mantiene al grupo concentrado durante las 24 horas al evitar charlas banales.

Regreso a foja cero

Deliberadamente, el hackathon desafía a los participantes a reimaginar cualquier proceso, por idealizado que

esté, para hacer frente a una necesidad del cliente. Por ejemplo, tomar el antiguo procedimiento de apertura de una cuenta, basado en lápiz y papel, y convertirlo en una simple operación de autoservicio online. Hay una intencional irreverencia en todo buen hackathon. Los participantes saben que están habilitados a discutir y revisar todo, lo cual siempre resulta liberador. El objetivo radica en descartar las nociones tradicionales de cómo se hacen las cosas, y reinventar los procesos para alcanzar maneras más nutridas y eficientes de mejorar la experiencia del cliente.

Materialización del resultado

El hackathon empieza con ideas, pero termina con un prototipo que la gente puede ver y tocar, como por ejemplo una aplicación en la que hacer clic o

Un día de diferencia

Cómo los hackathons pueden acelerar la transformación digital

Cuatro pasos para convertir ideas en acciones:



De promesas...	24 horas	... a realidades
 <p>"Los procesos de digitalización producen tal o cual impacto."</p>		 <p>"¡Mi nuevo proceso es más rápido y simple!"</p>
 <p>"Solo hay que esperar un par de meses para ver resultados."</p>		 <p>"¡En solo 24 horas he experimentado el impacto!"</p>
 <p>"Para digitalizar un proceso deben seguirse los siguientes pasos."</p>		 <p>"¡Ahora veo claramente lo que se necesita para digitalizar!"</p>
 <p>"Los clientes gozarán de una experiencia mucho mejor."</p>		 <p>"¡Esta es realmente una fantástica experiencia para el cliente!"</p>

un producto impreso en 3D. Incluye, asimismo, una minuciosa ruta de desarrollo, con el detalle de todos los pasos necesarios para la producción y puesta en marcha, además de consideraciones especiales para acelerar los tiempos, como cuestiones de regulación o desafíos tecnológicos. Después de un intenso taller de diseño, en el que se bosqueja un producto mínimamente viable y se desarrolla el prototipo durante la noche, el hackathon de 24 horas normalmente concluye con una presentación frente a las máximas líderes de la compañía, en la que se exhibe el nuevo prototipo, así como una hoja de ruta de las tecnologías y otras capacidades

necesarias para llevar la versión final al mercado en menos de 12 semanas.

Insistencia y continuidad

Una vez que los equipos llegan a un acuerdo sobre lo que debería representar la nueva experiencia, diseñadores y programadores ponen manos a la obra para la creación de un modelo virtual, que los demás vetarán, corregirán o refinarán en ciclos subsiguientes, hasta que el flamante proceso o aplicación cumpla con los criterios deseados. Cuando un hackathon finaliza, por lo general corre una oleada de entusiasmo y energía en toda la organización. Pero el fervor puede disiparse, a menos que los líderes pongan en marcha

nuevos procesos para mantener el impulso, lo cual incluye un plan de beneficios y recompensas por la adopción de nuevas conductas, y la creación de mecanismos para que los empleados de primera línea vayan informando sobre las respuestas del mercado.

Poder transformador, a cualquier escala

Abundan casos de grandes corporaciones que han empezado a reunir programadores con personal de marketing, diseñadores gráficos, especialistas en experiencia del usuario y gerentes de proyecto en hackathons de 24 horas, con el fin de que el proceso de transformación digital de

"Los hackathons pueden lograr que hasta las corporaciones tradicionales sean capaces de innovar a la velocidad de una startup."



“El hackathon no convoca exclusivamente a los expertos en tecnología. De hecho, reúne a gente de toda la compañía para asegurar que haya diferentes formas de encarar el problema.”

la compañía se vuelva más concreto y perceptible, el pensamiento creativo tenga un espacio de aplicación práctica, y los esfuerzos de innovación sirvan, en última instancia, como una herramienta de cambio de mentalidad. Una compañía aseguradora de Asia, por ejemplo, agrupó a 120 participantes en 10 equipos multifuncionales, y los desafió a competir entre ellos para rediseñar, de raíz, la forma en que la firma procesaba los reclamos vinculados con la salud. Al cabo de 24 horas había surgido un nuevo modelo, que iba mucho más allá de la meta original: reinventaba por completo la manera en que los clientes interactuaban

con la compañía, y volvía innecesario el procesamiento de reclamos. La experiencia no solo energizó a los empleados, sino que abrió los ojos de la alta gerencia respecto del poder de la tecnología digital para transformar el negocio asegurador. El hackathon ayudó a convencer a los managers más escépticos de que la empresa poseía las herramientas para adoptar una iniciativa de alto perfil orientada al cliente, e impulsó al CEO a anunciar “el fin de los procesos de papel y un nuevo comienzo para nuestra compañía”. Por su parte, un banco asiático apeló a un hackathon de 24 horas para estimular una mayor colaboración entre

diferentes funciones de negocios, que a menudo operaban como compartimentos estancos. El gancho consistió en el reto de crear un proceso de captación de datos personales totalmente digitalizado, que ayudara al banco a cumplir con los requisitos reglamentarios de información de identidad del cliente, de una manera que resultara lo más amigable posible con la gente. Del mismo modo, una empresa de telecomunicaciones llevó a cabo un hackathon con la firme decisión de rediseñar por completo cualquier proceso que fuera crítico en la relación con los usuarios. Los participantes, entre los que había gerentes y perso-



“Cuando un hackathon concluye, por lo general corre una oleada de entusiasmo y energía en toda la organización. Pero el fervor puede disiparse, a menos que los líderes pongan en marcha nuevos procesos para mantener el impulso.”

nal de distintas áreas, hicieron trizas el viejo y lento mecanismo de registro, e idearon uno mucho más ágil, automatizado e intuitivo, que permitiría al usuario de móvil, televisión o fibra óptica acceder al servicio de la compañía en tres pasos rápidos y sencillos. El director de negocios de Consumo de la empresa se vio incitado a declarar: “No puedo creer lo que hemos logrado en pocas horas. ¡Se trata de algo que está años por delante de lo que actualmente hacemos!”.

Usina de aceleración

Para muchas empresas, el ciclo tradicional de planear, construir y poner en funcionamiento nuevos procesos de interacción con el cliente suele demorar más de seis meses, y luego

demandar semanas adicionales para evangelizar y formar al personal, y finalmente conseguir que toda la organización se sume al cambio. El hackathon puede reducir notablemente esos tiempos. Usualmente, los prototipos surgidos de un hackathon se prueban y se lanzan en un ciclo mucho más breve, que va de ocho a 12 semanas. Además, dado que los directores y los gerentes de marca formaron parte del evento que lo ideó, el producto no necesita ser “vendido” internamente, ni hace falta explicar el enfoque o comunicar la estrategia. Ya está muy claro para la mayoría, y eso, por sí solo, asegura la inmediata adopción a lo largo de toda la organización. Con su carácter práctico y de manos

a la obra, el hackathon de 24 horas permite que las grandes empresas echen un vistazo a lo que podría ser el futuro, de un modo que resulta a la vez tranquilizador –al eliminar, al menos en parte, las percepciones infundadas de riesgo–, emocionante –porque genera entusiasmo interno– y productivo, debido a que representa un medio eficaz para acelerar la transformación digital y la mejora en la relación con el cliente. ▽

© WOBI / MCKINSEY

Artículo originalmente publicado en *McKinsey Digital*. © 2015 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reproducido con el permiso de McKinsey & Company. **Ferry Grijpink** es socio de McKinsey en la oficina de Singapur, donde **Javier Vara** es asociado principal. **Alan Lau** es director de McKinsey en la oficina de Hong Kong.