

icm^o

FUTURAS PRÁCTICAS



DE MEJORES PRÁCTICAS A FUTURAS PRÁCTICAS

En la administración del riesgo de crédito y la recuperación de cartera vencida trabajamos con procesos y esquemas claramente definidos que se basan en un diseño adecuado de estrategias y medidas que aseguren su ejecución efectiva.

Procuramos identificar en el entorno cual es la mejor herramienta o práctica que nos permita asegurar que estamos ejecutando el mejor de los escenarios posibles.

De hecho **hoy en día la mayoría de las organizaciones buscan trabajar con base en un esquema que les permita asegurar que están haciendo lo mejor posible con los recursos que cuentan** y que además tienen forma de respaldarlo porque otras entidades han tenido éxito llevando estas prácticas, por eso las organizaciones buscan operar bajo el concepto de **mejores prácticas**.

El problema con las **mejores prácticas** es que se pueden observar las prácticas de alguien más, pero son altamente independientes; pues consisten en un conjunto de metodologías, procesos, reglas, teorías, valores y conceptos generados en un entorno determinado. Dichos componentes pueden proporcionar a una compañía, específicamente, un nivel de éxito lo cual no quiere decir que otra empresa que haga exactamente lo mismo obtendrá el mismo resultado por el simple hecho de replicar las acciones sin considerar el entorno.

No es que no existan las **mejores prácticas**, lo que pasa es que no se puede simplemente elegir, vincular y ejecutar directamente una práctica ya que las decisiones de una organización nunca se toman en el mismo conjunto de condiciones o posicionamiento que otros simplemente puedan copiar.

Quisiéramos la “**Medida única**” como un parámetro ajustable. A muchos consultores les encanta esta solicitud, ya que no necesitan aplicar las habilidades de discernimiento, experiencia en la materia y el difícil desafío de eliminar la práctica de un cliente para comprender cómo pueden reconstruir y convertir en únicos sus métodos, una práctica líder que no pueda ser copiada. Aquí se encuentra un componente competitivo, y muchas organizaciones buscan aplicar la práctica de otras empresas, por lo que pueden terminar con “la misma” práctica.

Entonces, sí el entorno es importante y nos encontramos en un entorno de cambio acelerado debemos pensar sólo en términos de **mejores prácticas** o en términos del siguiente nivel, o sea de “**Futuras Prácticas**”

TRANSICIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS A FUTURAS PRÁCTICAS

La transformación digital que está en marcha se convierte en un lugar muy incómodo. Actualmente se está aprendiendo una mejor práctica. Las **mejores prácticas** del pasado son ahora un libro de jugadas que puede quedar limitado para el futuro mundo digital conectado. Es necesario alejarse de los esfuerzos que constituyen un legado de prácticas pasadas como algo inamovible y pensar hacia adelante, para lo cual el término “**Futuras Prácticas**” se convierte en una zona de aprendizaje.

Nadie puede mantenerse en el pasado, gran parte de nuestros sistemas están arraigados en el siglo XX, mercados que eran predecibles y donde la oferta y la demanda simplemente se gestionaban para buscar un status quo.

Nos enfrentamos a un cambio sin precedentes, donde **la tecnología está reescribiendo las reglas en todo lo que vamos a hacer**. Muchos han argumentado que es un cambio fundamental y hoy estamos luchando por articular o codificar los cambios. Parece que nos movemos del mundo de lo complicado al complejo. Nos está sacudiendo de múltiples formas, en escala, en velocidad y en toda la administración. **La tecnología y lo digital están cambiando de manera significativa las dimensiones de los negocios.**

PASAMOS DE LA PRECONNECTIVIDAD A LA POSCONNECTIVIDAD

Mucho se ha escrito sobre la **Transformación Digital**, intentando encontrar estas prácticas emergentes y futuras, un tema, que está lleno de diferentes puntos de vista, enfoques, sugerencias y recomendaciones. En una reciente investigación conducida por **Paul Hobcraft** intenta seleccionar aquellas **prácticas que transportan a un nuevo pensamiento para la transformación digital permitiendo discernir la mejor práctica y su evolución hacia una futura práctica.**

La primera contribución es de un breve artículo escrito para la era de la información, por **Carl Bate**, socio y Gerente en estrategia y transformación digital, Atos.

<http://www.information-age.com/digital-transformation-are-you-leading-and-breathing-next-practice-or-best-practice-123458572/>



En este artículo se muestra este cambio emergente en las técnicas líderes, de la mejor a la futura práctica, de la preconectividad a la posconectividad, a continuación cito algunos ejemplos tomados de dicho artículo.

MEJOR PRÁCTICA.	FUTURAS PRÁCTICAS.
Preconexión.	Posconexión.
Proceso de negocios.	Valor de sistemas.
Datos conocidos.	Señales débiles, sentido y respuesta.
Teoría “X” administrativa.	Teoría “Y” administrativa.
Modelo organizacional.	Análisis de Redes y Capital Social.
Arquitectura empresarial.	Sistemas basados en el comportamiento.
Estabilidad y predictibilidad.	Agilidad, adaptabilidad e innovación.
Gestión del cambio.	Ingeniería de adopción.
Especialización disciplinaria.	Colaboración interdisciplinaria.
Negocios y especificación tecnológica.	Desarrollo de productos prácticos.
Usuarios de tecnología.	Participantes en sistemas de información.
Tecnología corporativa.	Tecnología de consumo y servicio.
A prueba de fallos.	Fallo seguro.
Enfoque interno.	Enfoque externo.



Las prácticas “Mejores” en el lado izquierdo, son las que **han fomentado la industrialización y llevado a la conectividad global.**

La ironía es que estas prácticas no fomentan naturalmente puntos de vista externos, que son esenciales para trabajar en el mundo conectado, que las **mejores prácticas** han ayudado a crear.

La ironía es que **estas prácticas no fomentan naturalmente puntos de vista externos**, que son esenciales para trabajar en el mundo conectado, que las **mejores prácticas** han ayudado a crear.



La segunda contribución al pensamiento de las **“Futuras prácticas”** proviene de un libro prometedor llamado **“The digital Transformation Playbook”, de David L. Rogers**, publicado en abril del 2016. Él menciona una excelente lista de cambios para considerar, a medida que pasamos de la era analógica a la digital.

El autor ofrece una visión de cómo las fuerzas digitales están remodelando dominios estratégicos clave, como clientes, competencia, información, innovación y valor; estos 5 dominios describen el panorama de la transformación digital para los negocios de hoy.

Algunos de los supuestos fundamentos están desactualizados, y sugiere que pasemos de la era analógica a la digital, para trabajar en cada uno de sus capítulos del libro. Creo que este pensamiento de **“Futuras prácticas”** nos adentra a la mentalidad de la era digital.

»» **CAMBIOS ESTRATÉGICOS DE LA ERA ANALÓGICA A LA DIGITAL** ««

CONCEPTO / CAPÍTULO	ENFOQUE ERA ANALÓGICA	ENFOQUE ERA DIGITAL
CLIENTES Capítulo 2	Cliente como mercado masivo.	Cliente como red dinámica de negocios.
	Comunicación transmitida a clientes.	La comunicación transmitida en dos sentidos.
	La empresa es la llave de atribución.	El cliente es la llave de atribución.
	Marketing persuade la compra.	Marketing inspira a comprar, a tener lealtad y abogar por el producto.
	Economías (empresa) a escala.	Economías de (clientes) valor.

CONCEPTO / CAPÍTULO

ENFOQUE ERA ANALÓGICA

ENFOQUE ERA DIGITAL

COMPETENCIA
Capítulo 3

Competir definiendo industrias.

Competir a través del fluir de la industria.

Distracción limpia entre socios y rivales.

Distracción borrosa entre socios y rivales.

La competencia no interviene en el juego.

Competidores cooperan en áreas clave.

Los activos clave se mantienen dentro de la empresa.

Los activos clave están fuera, en las redes de negocio.

Desarrollo de productos con características y beneficios únicos.

Desarrollo de plataformas con socios que intercambian valor.

Pocos competidores dominantes por categoría.

El ganador toma todo debido a los efectos de redes de negocios.

Es caro generar la información dentro de la firma.

Continuamente se está generando información de cualquier lado.

Desafío del almacenaje y administración de datos.

Desafío es convertir los datos en información de valor.

La empresa solo hace uso de datos estructurados.

Los datos no estructurados son valiosos y utilizables.

Los datos son administrados en silos operacionales.

El valor de los datos está en la conectividad entre silos.

Los datos son una herramienta para optimizar procesos.

Los datos son la llave intangible, activo para la creación de valor,

**DATOS –
INFORMACIÓN**
Capítulo 4

CONCEPTO / CAPÍTULO

ENFOQUE ERA ANALÓGICA

ENFOQUE ERA DIGITAL

INNOVACIÓN
Capítulo 5

Decisiones basadas en la intuición y la antigüedad.

Decisiones basadas en pruebas y validaciones.

Experimentos conducidos con poca frecuencia por expertos.

Experimentos conducidos con frecuencia por cualquiera.

El desafío de la innovación es encontrar la correcta solución.

El desafío de la innovación es resolver el problema.

La falla se evita a toda costa.

De las fallas se aprende, de manera fácil y económica.

El enfoque está en el producto terminado.

El enfoque es mínimo en el producto e interacción después del lanzamiento.

La propuesta de valor es definida por la industria.

La propuesta de valor es definida por los cambios de las necesidades de los clientes.

Ejecutar la propuesta de valor sobre la marcha.

Descubrir la siguiente oportunidad por el valor del cliente.

Optimiza su modelo de negocio el mayor tiempo posible.

Evoluciona antes, para mantenerse al frente de la curva.

Juzga el cambio por la manera en que afecta sus negocios actuales.

Juzga el cambio por cómo podría crear su próximo negocio.

El éxito en el mercado permite la competencia.

Solo sobrevive el obsesivo.

VALOR
Capítulo 6

David Rogers resume el cambio al que todos nos enfrentamos por la transformación digital “Vivimos en lo que comúnmente se llama la era digital. Un ecosistema superpuesto de tecnologías digitales, cada una construyendo sobre las anteriores y catalizando aquellas que están por venir, está transformando no sólo nuestras vidas personales y comunitarias, sino también la dinámica de los negocios para organizaciones de todos los tamaños y en todas las industrias.

Las tecnologías digitales están transformando, no sólo un aspecto de la gestión empresarial, sino prácticamente todos los aspectos. Están reescribiendo las reglas de los clientes, la competencia, los datos, la innovación y el valor. Responder a este cambio requiere no sólo un enfoque fragmentario, sino un esfuerzo integrado total: un proceso de transformación integral digital dentro de la empresa."

Desde la perspectiva de interacción con el cliente y visión global del proceso de negocio ¿Qué contribuciones puede tener la función de cobranza en la migración de mejores prácticas a **futuras prácticas**?

La clave es mirar hacia adelante y reconocer que las **mejores prácticas** pasadas no son relevantes sin considerar el contexto hoy en día. Necesitamos mirar hacia adelante y buscar esas "**próximas prácticas**" que están surgiendo y que día a día en la interacción con los clientes se pueden encontrar.

Luis Eduardo Pérez Mata
Presidente
ICM

