

Las empresas digitales también se transforman

Por Leo Soto

Este es el 2do artículo de nuestra serie sobre Transformación Digital. En artículo anterior hablamos sobre por qué hoy toda empresa es una empresa de software. En esta entrega veremos un caso notable de una empresa que aunque haya sido digital igual tuvo que transformarse.

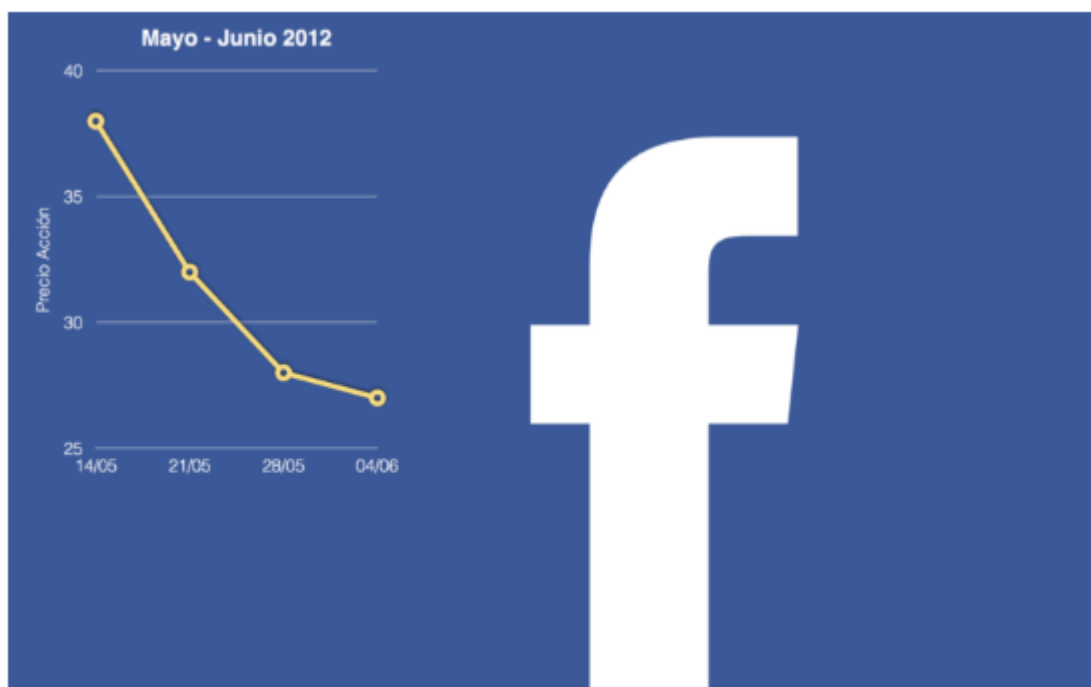
Facebook amenazado por los Smartphones

El año 2011 Facebook había ganado. MySpace hace rato estaba claro que estaba muerto. También estaba claro que Twitter era un nicho diferente a Facebook, y que la red donde cualquier ser humano con conexión a internet tendría una cuenta sería Facebook.

Si eras un inversionista en Facebook o un empleado con stock options, ya te estabas frotando las manos: Sólo faltaba hacer la IPO (oferta pública de acciones, salir a la bolsa) y ya eras millonario.

La única duda era el creciente uso de los smartphones: Facebook generaba bastantes ingresos en la web tradicional, pero con sus apps los ingresos en publicidad por usuario eran muchísimo menores. Y estaba claro que el smartphone se estaba comiendo el mundo.

El 2012 Facebook sale a la bolsa — justo después de comprar Instagram — y aún así esto pasa:



Facebook perdió más del 30% de su valor las primeras 4 semanas en la bolsa

¿La razón? En palabras de analistas financieros:

“
Before the IPO, Facebook had realized that its 2Q 2012 revenue would be lower than previously estimated in its IPO statements, mainly **due to revenue challenges from mobile advertising that were still a new business for the company.** This was verbally communicated to the large institutional investors, but small investors were kept in the dark ”

Ups.

De hecho, la acción llegó a estar bajo los 20 dólares. El mercado miraba con mucha incertidumbre el futuro del gigante de las redes sociales.

Mientras tanto, en el equipo de desarrollo móvil de Facebook...

[Tuvimos la fortuna de tener como charlista de la StarTechConf 2015 al líder de release engineering de Facebook, quien nos contó de primera fuente como enfrentaron el desafío desde las trincheras. Esta sección está basada en su historia]



La imagen describe como se organizaban los equipos de Facebook. Cuando aparece iOS (y luego Android), reclutaron especialistas en esas plataformas y formaron el “iOS core team” (y el “Android core team”) para ir implementando lo mismo que los otros equipos (“Messages team”, “Events team”, “Photos team”) hacían en la web.

Fue un desastre. Para empezar no daban abasto: Había muchos menos ingenieros en cada plataforma móvil que la suma de ingenieros en las áreas de producto web. Inevitablemente iban atrasados. Así que luego tenían problemas para priorizar y sobre todo cuando las prioridades cambiaban. Y la calidad sufría muchísimo porque con que algo fuera “mas o menos bueno” entonces se subía en la app y seguíamos con la larga lista de cosas por hacer.

(¿Te suena familiar? ¿Nos pasa en nuestras áreas de TI/software?)

La manera en que facebook resolvió el problema no es precisamente rocket science:



...Pero tampoco es nada fácil. En palabras Christian, líder de release engineering en ese tiempo:

It was very, very painful — the earlier you do it, the better

¿Y bastó con eso? ¡No! Al menos hubo otra decisión aparentemente-simple-pero-en-realidad-difícil-y-dolorosa que tuvieron que tomar. Para eso primero hay que darse cuenta que de estas 3 cosas siempre hay una que se sacrifica:

Quality/ Features / Schedule

En Facebook-mobile tomaron la decisión explícita de que no iban a sacrificar la calidad, de que iban a lanzar una nueva versión cada cierto tiempo sin falta así que lo que corresponde sacrificar es la cantidad de funcionalidades o features del producto.

Si algo no está listo, bajo ninguna circunstancia se postergaba el release. Simplemente ese algo quedaba postergado para el siguiente release.

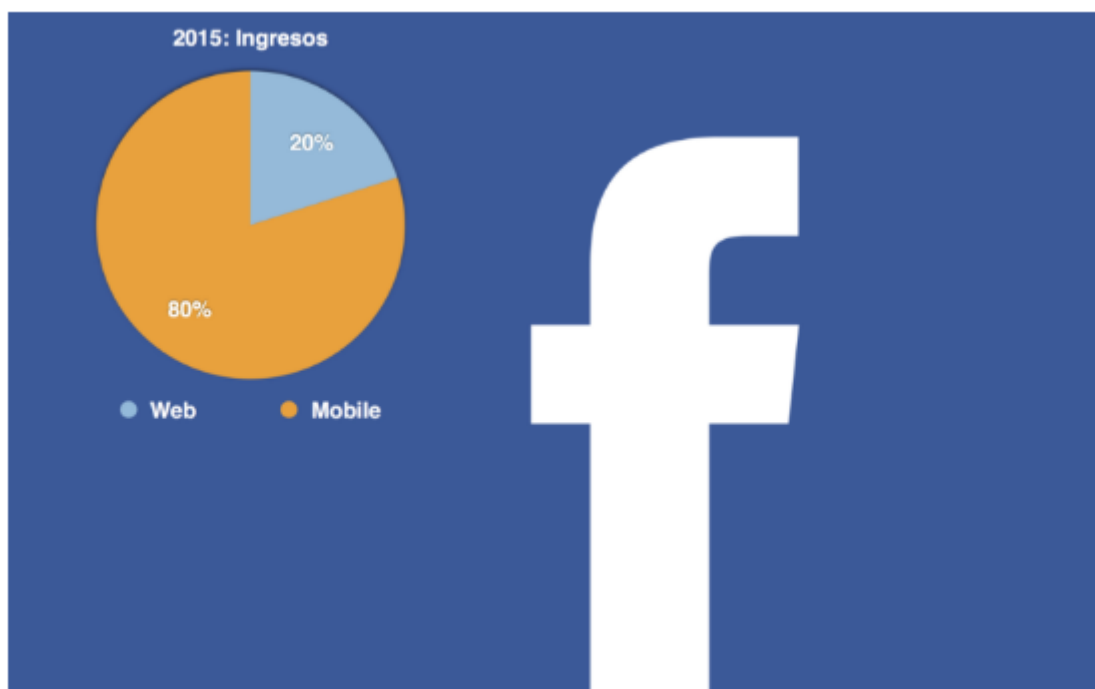
Si algo no está realmente bueno, también se posterga para el siguiente release.

Porque al final, la razón por la que uno posterga “pasos a producción” o “lanzamientos” es que son tan raros que si alguien se queda abajo habrá que esperar mucho tiempo para la siguiente oportunidad. Y por la misma razón se lanzan cosas a medias que terminan empobreciendo muchísimo la experiencia de nuestros usuarios y clientes.

(¿Te suena familiar? ¿Nos pasa en nuestras áreas de TI/software?)

La solución entonces es dejar de ver los lanzamientos como algo tan especial. Facebook-web cambia su página a cada rato, literalmente docenas de veces al día. Facebook-mobile no puede hacer eso (las apps se actualizan con menor frecuencia y están sujetas a revisiones de Apple en el caso de iOS), pero sí puede establecer un calendario estricto en que pasa el trencito del release: Cada dos semanas. ¿Tu funcionalidad no está lista? No importa, te pierdes este tren pero tienes la seguridad de que pasa otro tren en dos semanas más. No big deal.

Facebook mejoró dramáticamente la forma de desarrollar — ¡e iterar! — su producto móvil a partir de estos cambios. Y el año 2015 este es el resultado:



La abrumadora mayoría de los ingresos de facebook hoy provienen de mobile.

Para nosotros, esta es una tremenda historia de Transformación Digital, en la práctica.

Entonces, ¿Qué es Transformación Digital?

Basta googlear para encontrar decenas de definiciones, no todas compatibles, y no todas realmente transformadoras. Así que despejaremos esto ahora mismo entregando lo que significa para nosotros — para Continuum — la Transformación Digital:

El ritmo¹ y naturaleza² de los cambios del mundo digital presenta un desafío complejo³.

Transformación Digital es cambiar profundamente⁴ para enfrentar ese desafío.

Es **aprender** a transformarnos y adaptarnos.

(Y a sacarle el apellido digital a las cosas: Todo va hacia digital, y no es una dimensión paralela)

1 Acelerado, muchas veces exponencial. 2 Desde tecnología como ventaja competitiva hasta customer experience cuando la comparación ya no es tu competencia local, sino que Facebook, Uber, Netflix, Amazon. 3 No hay aún receta conocida, probada y consistente que convierta a una organización en “digital”. 4 En lugar de esfuerzos necesarios pero sin efectos duraderos en la organización, como “desarrollar versión móvil de lo que tengo en la web” o “planificar campañas de marketing en redes sociales”.

La primera frase es de lo que hemos estado conversando hasta acá: El software se come al mundo, la globalización no perdona, a todos nos puede pasar, etc, etc.

La segunda parte es de tomarse en serio la palabra transformación. Creemos que maquillarnos con una nueva aplicación, nueva web, comprar una startup o un nuevo paquete de software no califica como transformación. Transformar es cambiar, pero en serio.

Y la tercera parte es que el objetivo de fondo es aprender a transformarnos. Aprender a cambiar. De lo contrario necesitarás de nuevo otro proyecto de transformación cuando llegue IoT, nanotecnologías, realidades virtuales, chatbots, inteligencia artificial y para lo que sea que venga después. Aunque a muchos consultores no les moleste generar dependencia, creemos que el objetivo de los proyectos de Transformación Digital deben apuntar hacia un aprendizaje que resida en tu organización.

(Y entre paréntesis: eso de sacarle el apellido digital a todas las cosas [estrategia, marketing, transformación, innovación, etc, etc] creemos que va a pasar de manera orgánica y natural, pero ojalá pase luego)

En conclusión, una Transformación Digital será exitosa si le permite a nuestra organización asumir los cambios como una constante y saber lidiar con eso.

Siguiente Entrega: ¿Por dónde comienzo una Transformación Digital?

Recapitulando hasta ahora: Todos trabajamos o trabajaremos en empresas de software. E incluso las empresas que nacieron digitales y son pioneras en software se transforman continuamente, cambiando desde la forma de organizar sus equipos hasta la forma de priorizar la triada schedule/features/quality.

¿Pero por dónde comenzamos nosotros a intervenir nuestras empresas para que puedan transformarse continuamente?

Nosotros creemos que tienes que empezar poniendo en forma a tus áreas TI y digitales. No porque la Transformación Digital gire en torno a ellas, sino porque son habilitantes claves para que la transformación realmente ocurra. Ir a correr la maratón de Nueva York sin una preparación previa es ingenuo. Transformar digitalmente tu empresa sin poner al día a tus equipos de tecnología es exactamente lo mismo. En el próximo artículo veremos las tendencias y prácticas que toda organización digital moderna utiliza y cómo identificar si tenemos que reforzar nuestra organización en esas tendencias y prácticas o si ya estamos “en forma”.

Fuente: [Medium](#)