

Clase: ¿Qué es ETAN?

ETAN es un modelo integrado para poder enfrentar exitosamente los desafíos actuales de negocios, los que deben operar en entornos de gran velocidad de cambio, la imperante necesidad de integración y la continua migración a los intangibles.



De los clásicos manuales más bien mecánicos de planificación estratégica a diez años plazo, tan típico de los años 60 a la velocidad y complejidad de los negocios de hoy el tramo gigantesco. La mayoría de las empresas no puede planear como antes ni menos se pueden tomar un año en hacerlo.

La dificultad está en la naturaleza del entorno competitivo de los negocios y la gran explosión tecnológica y del conocimiento. Ello hace simplemente imposible "ver hacia adelante" con

esos horizontes clásicos.

Es que no se puede usar un mapa viejo para un camino nuevo. El futuro, incluso el más cercano, es muy borroso, por ello la respuesta estratégica natural de cualquier organización es sólo una: la adaptabilidad.

La adaptabilidad es lo que nos da la mayor oportunidad en la creciente incertidumbre del futuro. Es ésta la que nos permite "acomodarnos" a cualquier escenario que se nos presenta. Velocidad, oportunidad, capacidad de rápido aprendizaje, son algunos de los atributos que nos da la adaptabilidad.

Las estrategias triunfantes son autodestructivas porque son rápidamente aplicadas. La adaptabilidad es el camino y ETAN es una propuesta operativa para ellos.

ETAN es la sigla de **E**strategia, **T**ecnología, **A**daptabilidad y **N**egocios, y corresponde a un modelo integrado para enfrentar exitosamente los desafíos actuales de negocios que deben operar en entornos de gran velocidad de cambio, enormes evoluciones tecnológicas, impresionantes desafíos de innovación, la imperante necesidad de integración, la continua migración a los intangibles y otros desafíos de esa naturaleza.

La naturaleza de la planificación estratégica que se requiere en la actualidad es en esencia diferente a la del pasado, incluso del reciente, por seis razones fundamentales:

- 1. Hoy se requiere que la estrategia y la organización **cambien en forma simultánea**. Tradicionalmente la organización era una respuesta a los desafíos planteados por la estrategia. Esto lleva hacia las nuevas organizaciones de tipo adaptativas, que en sí mismas son estratégicas, por la velocidad y oportunidad de sus decisiones críticas.
- 2. El esfuerzo de planificación ya no puede ser de tipo discreto, por ejemplo hacer el "plan anual" o trienal sólo una vez. Más bien la planificación moderna debe ser un ejercicio **de tipo continuo**, en permanente análisis y revisión. Ello, en la mayoría de los casos, requiere organizaciones con capacidad estratégica distribuida, lo que impone no sólo problemas nuevos de control, sino de coordinación y decisiones.





- 3. Los **crecientes procesos de integración tecnológica** (internos y externos), por un lado, amplían el foco de la planificación estratégica conjunta a otras organizaciones que deben ser "sincronizadas". Por otro, es inevitable ir ampliando dichos procesos, no siendo predecible con quiénes se deberán hacer en el futuro, lo que es imprevisible por los sistemas tradicionales de planificación.
- 4. Todos los cambios relevantes de las organizaciones modernas pasan ahora, necesariamente, por la tecnología. Por ende, es necesario partir mirando el problema de negocios y gestión a través del prisma tecnológico. Pero la tecnología no genera las utilidades per se, sino son los modelos de negocios, y éstos los que ya no se pueden hacer sin tecnología.
- 5. Una gran parte de las funciones futuras que requiere la organización deben ser automatizadas y administradas por sistemas de conocimiento instalados en los sistemas.
- **6.** Sea cual sea la definición estratégica, ésta dependerá necesariamente de la **capacidad de innovación** que tenga la empresa, la que, por definición, va abriendo caminos nuevos que no pueden ser previstos en procesos tradicionales de planificación.

Por lo anterior, se requiere instalar un proceso permanente de "capacidad estratégica", que resuelva estos problemas todas las veces que sea necesario.

El Nuevo Paisaje Competitivo

Los desafíos actuales de las empresas parten por la necesidad de redefinir, dinámicamente, la esencia de sus negocios o propuestas de valor. Desde esos nuevos modelos, es que se deben encontrar las estrategias, y después construir las organizaciones capaces de implementarlas.

La economía y la producción de *commodities* tienen una lógica distinta a la de los bienes manufacturados, en que el eje es el mercado donde actúa el cliente final. El mundo de los servicios no es igual al de los productos, al incorporar una relación mucho más interactiva con el cliente y con mayor cantidad de intangibles. El mundo de Internet incorpora, no sólo intangibles muchísimo más sutiles, como la experiencia que generan, sino que la interacción en tiempo real, y la comunicación de varios a varios. Y todo este proceso está evolucionando a una realidad digital totalmente integrada, 7x24 (7 días, 24 horas) en que se produce una necesaria transformación interior al emerger una nueva identidad requerida para este nuevo escenario.

Todo esto es un proceso donde cambia la lógica, y por ende la manera de hacer los negocios y de hacer las organizaciones.





ACTUALMENTE Evolución de la oferta económica en el tiempo TIPOS DE PRODUCTOS QUE GENERA EL SISTEMA ECONÓMICO Tiempo o Historia → → → → Transformación Experiencia interior, Genéricos **Bienes** Servicios integral para IDENTIDAD, materiales (Commodities) el cliente autenticidad La transformación QUÉ SE Solución, El producto Lo material Eventos o evolución del **OFRECE** operación individuo Nuevas situaciones, nuevas Nuevas sustancias, Nuevos objetivos, Inventos y Procedimientos, sensaciones, Fuente descubrimientos y nuevas ideas, desafios desarrollos detalles nuevas materiales experiencias. Nuevas cualidades Posibilidad de actuar Ejecución Cumplimiento Guiar, facilitar, inspirar Extracción y trader Manufacturar Utilizando los gatiliadores, Preservación de la memoria Un mal yacimiento o Problemas y errores Retorno de los Una reacción Corrección fuente requiere más que requieren gatilladores con requiere respuestas soluciones aseritvas explotación corrección La transacción La interacción El encuentro El trader conecta a La perseverancia Aplicación conecta a los conecta a los conecta a los los mercados conecta a los aspirantes invitados usuarios dientes

http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/vcmodels.shtml