

El cuestionario: La naturaleza de este ejercicio

Este no es un cuestionario tipo “test”, sino una guía de preguntas para orientar una sesión de trabajo colectivo, en que se busca identificar el *core* de un negocio actual y los posibles negocios futuros.

El resultado de este ejercicio es un “mapa del negocio” y no un documento. La base de esta metodología es de **síntesis** no de análisis. Se buscan ideas centrales, no fundamentos técnicos de temas particulares

Recuerde que siempre debe ir de lo general a lo particular. Es decir, no debe quedarse en cosas pequeñas ni menos superfluas. En las primeras etapas busca “alcance”.

Recuerde que estamos en búsqueda de la visión, no de la misión. Buscamos un **tesoro** de verdad. Esto es equivalente a lo que Van Der Heijden llama la “idea de negocios” (business idea), que es específica para cada organización. Nunca se repiten (aunque se parezcan), y tenerlas, es la clave de las organizaciones realmente exitosas. Esta idea tampoco es válida para siempre, menos en estos tiempos, en que su duración es aún más limitada. De ahí la necesidad de adaptabilidad, cuya primera misión es redefinir esa idea de negocios todas las veces que sea necesario. Las estrategias triunfantes son normalmente autodestructivas, porque son rápidamente replicadas.

El “rapport” o afinidad que logre con sus interlocutores es un tema crítico. Las preguntas con que parte son estándares, típicas, conocidas. No así la forma de conducirlas. Hay que tratar de entender la “lógica” de sus interlocutores, las reservas de información que quieran guardar, los eventuales conflictos. Estamos hablando del mapa de un tesoro.

Aunque le parezca obvio, dado lo anterior, no es bueno partir directo a la pregunta de negocios. La conversación previa es relevante para entender más de la manera de pensar de su interlocutor, de su historia y trayectoria, qué otros negocios han hecho, etc.

Adecúese siempre al modo de pensar de su cliente, y no al revés. Está buscando el tesoro que éste quiere encontrar, no el suyo. Para hallar el modelo de negocios debe hacerlo por iteraciones, y requiere varias sesiones de trabajo con su cliente u organización.

Buscando el modelo de negocios



Al “grano”....primera sesión

Ya está en la mesa de trabajo. El tema más evidente es lo que por definición siempre se sabe: la organización. Lo interesante es lo que preguntará en relación a ésta.

1. Organización

Es muy útil partir con un organigrama formal de la organización como apoyo. El ideal es ir construyendo uno con ellos, más que tomar uno ya hecho. Ello porque le facilita las preguntas de qué y cómo lo hacen. No sólo sabrá bien la posición de sus interlocutores, sino que le dará muchas pistas de cómo abordan su negocio. Por cierto, investigue quiénes son los cargos críticos. El organigrama no es la organización.

2. Definición tentativa del “negocio” ACTUAL ¿Dónde están las lucas grandes? ¿Cuál es el verdadero tesoro que queremos?

La pasada por la organización le ha proporcionado mucha información formal y de estrategia. Probablemente usted ya tiene sus propias hipótesis. Es tiempo de partir por el final. Ésta es la pregunta del millón. Se hace de manera directa sabiendo que, en general, la respuesta no será muy clara al principio. Ése es el desafío central del trabajo.

Por cierto debe explicarle bien a sus interlocutores cuál es la definición de “negocio” a la que está apuntando con la pregunta, y le pide que busque una síntesis de la respuesta.

Técnicamente, si la visión es clara, no debe ocupar más de una línea. Pero no se preocupe de ello al principio, porque ése es el destino final, y es parte de su trabajo llegar a esa síntesis.

Lo frecuente es que las primeras respuestas sean muy genéricas y muchas veces muy típicas. Por ejemplo “desarrollar ventajas comparativas”, “ser el mejor”, “ser eficiente”, “liderar el mercado” y otras de la especie. Su trabajo es literalmente estresar a su interlocutor para avanzar en el desarrollo de esa visión. Esta verdadera persecución de la calidad de la respuesta es muy diversa.

Su “arte” consiste en encontrar dicho camino. Para tales efectos, las metáforas, las analogías, las comparaciones, y los ejemplos son grandes herramientas.

Después de este ejercicio, hay una pregunta, también exploratoria, y que puede o no hacerla dependiendo de lo que ocurrió en la anterior. Cuando en la pregunta anterior hubo muchas ideas de negocios, todo el tema de innovación queda cubierto de manera natural.

Cuando aún no tiene pistas claras, entender “por dónde ve la innovación” su cliente le dará muchas pistas de qué entiende éste de su negocio.

3. ¿Qué importancia le atribuye a la innovación en este negocio?

Esta pregunta es sólo una manera de entrar a la pregunta anterior por otra puerta. Lo más común en

estos tiempos es que digan que la innovación es sumamente importante. Ahí está su puerta.

Si por el contrario le dijeran que no es importante, debe poder demostrarle que no sólo es importante sino que es crítica. Ahí tiene la puerta de atrás abierta.

Trate de ser lo más preciso que pueda en las respuestas sobre innovación. Aún así, podría no estar aún en la recta final del camino deseado. Entonces partamos por el camino clásico.

4. Trate de identificar LAS 10 (+/-) VARIABLES críticas del negocio

¿De qué depende realmente su “negocio”?

Aunque no es exactamente la cadena de valor del negocio lo que está buscando, una buena pista puede salir de preguntarse cómo es la cadena de valor. No es necesario llegar de inmediato a las 10 (+-) variables. Deje instalado el tema, encuentre 4 ó 5, y vuelva a agregar variables cuando las vaya encontrando.

El ideal es partir con 20 ó 30 para después ir reduciéndolas o modelándolas. Cada idea o palabra relevante es una puerta posible que nos puede llevar al tesoro.

Vamos aproximándonos a la cadena de valor del negocio real, más que del formal, que su cliente conoce de memoria. En el capítulo 2 le señalamos la lógica de fábricas y motores, que corresponde a la lógica de los sistemas complejos adaptativos aplicada a las organizaciones de negocios.

Estos motores o fábricas son realmente los eslabones críticos de la cadena de valor pensados como potenciales unidades semiautónomas de gestión.

5. Trate de identificar LAS 10 (+/-) MOTORES o fábricas críticas del negocio:

Le contestarán unidades que no son ni motores ni fábricas. No diga que no a ninguno, al principio. Vaya reconociéndolos como los “ve” el cliente. Después afinará en detalle cuál es o no es. Pero sí trate de entender exactamente por qué su cliente lo ve como un eslabón crítico.

Cuando empiece a trabajar el mapa, tendrá que acoplarlos como cadena de valor.

A estas alturas, o tiene ya una o más hipótesis del tesoro o anda muy cerca. Es hora de ir bajando más cerca de la tierra.

6. Trate de identificar los 4 principales RIESGOS del negocio

La percepción del riesgo es una pregunta estándar de los modelos de negocios. Recuerde que la pregunta no es la relevante, sino la oportunidad de abrir puertas que le permitan entender bien el negocio de su cliente.

Hablar de riesgos es hablar de oportunidades. Ésa es la puerta que busca. Por cierto la primera pasada le

permitirá encontrar decenas de riesgos y debe definirlos. El tema es cómo los reduce a los 4 más relevantes.

Para ello deberá desarrollar un modelo implícito de riesgo. Eso es síntesis nuevamente y una mirada especial a la naturaleza del negocio. Son las trampas camino al tesoro.

7. ¿De qué depende, a su juicio, el VALOR de la empresa? Actual y futuro

Como en la pregunta anterior, ésta que viene ya la ha hecho en las anteriores y vuelve a la carga por otro ángulo. Aquí está examinando la manera en que está estructurada la estrategia organizativa actual. Si estima que ya fue respondida, obviamente no la hace.

8. Buscando algunas subunidades de negocios estratégicas (SBU)

Esta pregunta tiene la facilidad de estar en el lenguaje tradicional de negocios, y abre rápidamente espacios de análisis. Es un vistazo alternativo a los motores y fábricas, pero con la mirada funcional clásica.

De todo esto usted irá haciendo la síntesis. Recuerde que está explorando y las mejores pistas del tesoro a veces surgen de lo inesperado.

9. Principales productos y servicios y COMPONENTE DE INTANGIBLE en cada una de esas unidades, en escala de 1 a 5, donde 1 es poco

Hay ciertos drivers de valor que son comunes a la mayoría de los negocios actuales. Los intangibles son uno de ellos. Los intangibles se producen con la misma lógica que los productos tangibles.

Lo primero que entenderá es cómo esta organización está abordando formalmente el tema de los intangibles, y si tiene claras sus funciones de producción y costos. Si logra listarlos es un paso gigantesco; si logra aislarlos productivamente dentro de la organización, es un paso aún mayor.

10. Principales DIFERENCIADORES del negocio

La diferenciación es otro driver de valor como el anterior. Normalmente va en los intangibles. Lo que busca es el “diferenciador madre” del negocio.

La generación de esa diferenciación está normalmente distribuida en muchas áreas del negocio y es importante seguir esa pista. Muchas veces se puede partir al revés, es decir, buscando diferenciaciones parciales y trabajarlas para llegar a la diferencia madre.

11. Principales ACTIVOS estratégicos del negocio

Qué importante es aclarar esto. Muchas veces son personas; en algunas, es tecnología. En ocasiones, son tangibles, en otras, no. Algunas veces están en la contabilidad, otras no. Como ya intuye, también está a la caza de algunos que no tenga y que requiere.

12. Principales ALIADOS estratégicos actuales

Esta pregunta es simple y directa, pero es sólo la antesala a la que sigue.

13. ¿Cuáles serían sus ALIADOS DESEADOS?

Aquí está buscando otro tipo de pistas. Las redes. Las capacidades de integración. El alcance de la mirada de su cliente. El análisis de sus debilidades y aspiraciones.

Aquí el ¿por qué? es el comodín de batalla. Siga el por qué de los por qué.

Entorno Competitivo

Hay muchos libros y artículos sobre la manera de abordar el tema del entorno. El enfoque de Porter es el más utilizado (FODA). Pero no es el tipo de análisis que aquí nos interesa.

Buscamos un tesoro que nadie conozca, de otra manera deja de serlo.

14. Tendencias de la sociedad, o la nueva economía que, a su juicio, afectan este “negocio” hoy. De las identificadas en el capítulo de futuro, seleccione las 7 u 8 (+-) que más cree que le afectan.

En el clase 4, señalamos una gran cantidad de tendencias que puede usar para guiar la conversación. Lo mejor es darle una copia a su cliente y revisarlas con éste, analizando de qué manera afectan su negocio (para alcanzar el tesoro).

Con mucha probabilidad todas las que le muestre afectarán en alguna medida el negocio. El desafío no es encontrar las 8 sino eliminar las otras 30. Ese esfuerzo de síntesis ayuda a definir mejor el tesoro.

15. Actores críticos de la industria

Esta es una pregunta posicional directa, sólo para apoyar la próxima pregunta.

16. ¿Qué sabemos en este negocio que no saben los otros competidores?

Esta es una de las preguntas más relevantes y críticas. ¿Qué sabemos en forma distintiva que nos da la ventaja competitiva y la capacidad de llegar primero al tesoro? ¿Por qué puedo llegar primero?

Este conocimiento puede provenir de diversas áreas del negocio. Puede ser tecnológico, científico, de mercados, geográfico, de accesos, de redes, de personas, de líderes, de modelos, de liderazgo, etc. Pero debo tener claridad de mi ventaja de conocimiento y si ésta es mantenible.

Tecnología

Quiéralo o no, su indagación debe hoy en día entrar a la arena tecnológica. Una buena manera de hacerlo en forma abierta es tratar de saber qué entiende su cliente por tecnología. Mientras más abra el alcance de ésta, más fructífera será su búsqueda de pistas del tesoro.

Las preguntas aquí son de tanteo para establecer ¿de qué manera relaciona el CEO la tecnología al negocio?

17. ¿Grado de dependencia del ACTUAL “negocio” de la tecnología?

1 2 3 4 5 (Uno es poco dependiente).

18. ¿Grado de dependencia del “negocio” A MEDIANO PLAZO de la tecnología?

1 2 3 4 5 (Uno es poco dependiente). Identificar algunas de dichas tecnologías.

19. ¿Grado de dependencia del “negocio” FUTURO de la tecnología

1 2 3 4 5 (Uno es poco dependiente). Identificar algunas de dichas tecnologías.

20. ¿Grado de avance a los negocios digitales?

1 2 3 4 5 (Uno es poco). Lo que interesa es el tema mismo. Manéjelo de acuerdo a sus propios conocimientos.

Algunas Piezas críticas

Hay algunas piezas del puzzle de negocios actuales que parecieran ser sí o sí. Es interesante analizarlas en la búsqueda del tesoro.

21. ¿Cuán satisfecho está con su actual portal?

1 2 3 4 5 (Uno es poco). No tiene. Lo que interesa nuevamente es el tema.

La pregunta no es si necesita portal o no, sino qué tipo de oportunidades explorará a través de éste. Cuánto le ayudará a encontrar su tesoro, cuánto dependen de éste. ¿Qué alcances le da el negocio al mundo Internet?

22. ¿Cuán satisfecho está con su actual Intranet?

1 2 3 4 5 (Uno es poco). No tiene

23. ¿Principales desafíos de integración que enfrenta este negocio hoy?

24. ¿Principales desafíos de integración que visualiza a mediano plazo?

25. ¿Grado de calidad de su CRM?

1 2 3 4 5 (Uno es poco).

Este tema es de alta importancia, no por el CRM mismo, sino para abordar desde una perspectiva distinta la percepción de los mercados y clientes en que se basa el negocio.

26. ¿Grado de avance en su Datawarehouse?

1 2 3 4 5 (Uno es poco).

Igual ocurre en este caso, con el enfoque al problema del manejo de datos, información, y conocimiento dentro del negocio, y sus roles. No le interesa realmente qué sistemas ha adquirido ni en qué equipos está radicado. Es la mirada del negocio.

En síntesis

Estas preguntas son sólo una guía para establecer una búsqueda del tesoro y no resuelven el problema por sí mismas. Los modelos de negocio (los tesoros) no son evidentes, ni lógicos, ni aparentes. No obstante lo anterior, hay conjuntos de drivers de valor que van estableciendo patrones de los que nacen industrias, donde al final prevalece la eficiencia.

La búsqueda del “**modelo de negocios**” y en particular el mapa que le presentará a su cliente, por ahora pertenece al dominio de las artes. La clave de las artes es la práctica y la práctica, más la práctica.

Drivers de Valor:

Un enfoque alternativo en la Búsqueda del Modelo de Negocios

El modelo de negocios es la “piedra filosofal” de todo el trabajo corporativo. Es exactamente por ello que no hay “modelos” exactos para definirlo.

Para aquellos que requieren un método un poco más formal, aunque obviamente más restrictivo, les ofrecemos una alternativa práctica, directa y muy eficiente.

La lámina siguiente identifica variables, temas, principios, u otros que las empresas y organizaciones han identificado como motores de valor. Es decir, cuando mejoran o se incorporan, según sea el caso, la organización agrega valor.

OBJETIVO: seleccionar los 8 a 10 más relevantes → tener que descartar AL MENOS 25

OBJETIVO: seleccionar los 8 a 10 más relevantes → tener que descartar AL MENOS 25

- Todas están interrelacionadas. Hay relaciones más fuertes y otras más débiles
- Dentro de cada área hay algunas "parecidas" que dan énfasis y eso hace más fácil eliminar algunas
- Cuando se mueve un Driver afecta a otros, hay un problema de balance y armonía
- Puede agregar otros que le parezcan más relevantes



En las páginas siguientes le indicaremos cómo se seleccionan y usan en la práctica.

MATRIZ DE MODELOS DE NEGOCIO

Identifique sus 10 prioridades

5

4

3

2

1

10

9

8

7

6

DRIVERS DE VALOR
Orientados a la definición del negocio y la estrategia

MOTORES

FÁBRICAS

Financiero

Logística

Telecom

Tecnología

Ventas

Comunicaciones

Información/ERP

Conocimiento

Cultura corp

Canales

Negocios

Intervención

Integración

Marca

Gestión

Estrategia

Procesos

Clientes/mercados

RRHH

TENDENCIAS Nueva Economía

- Cómo entrar a la Globalización
- 7x24 (en decisiones estratégicas) On line
- De mercados a redes
- La tecnología es un driver de valor
- Nuevos market places, ciberespacio
- Aumento relevancia de intangibles
- Complejidad creciente
- PDA e inteligencia móvil
- De la propiedad al acceso
- Comunicación de varios a varios
- Predominio de los eventos B2B/AI
- Prosumidor/cooptition
- Necesidad lenguaje Post Simbólico
- Inteligencia artificial

DESAFÍOS DE GESTIÓN

- Necesidad de outsource estratégico
- Innovación sistemática
- Arquitectura Tecnológica Abierta, distribuida, modular
- Lógica Pull (modelo información)
- Cadenas interindustriales de valor
- Producción tipo mecano
- Gestión de Conocimiento
- Mercados tipo Granja
- Seamless processing
- Integración de canales y productos
- Reemplazo insumos por información
- Nuevas relaciones con el futuro
- Desafío de la escalabilidad
- Archivo total y externo
- Marcas vivas y metafóricas
- Intrawebs/digitalización
- Seguridad digital
- Automatización creciente
- Desafío de la visibilidad
- Necesidad de redes, alianzas, SCM
- Negocios en nuevos market places

ESTIMANDO EL GAP DE VALOR DESEADO

Cuánto tengo/ requiero 100%

ESTIMANDO EL GAP DE EFICIENCIA

Cuánto tengo/ requiero 100%

¿Cuál es mi verdadero mercado? ¿A quién le vendo de verdad?

¿Dónde está el tesoro? → ¿cuál es mi negocio?

¿Cómo interactúan, se relacionan, o condicionan entre si los 10 drivers de valor seleccionados? Modelar en forma gráfica.

Plan de trabajo

Nº del DRIVER

Selección SÍ/NO

Prioridad

Valor actual

Valor futuro

- Desarrollo de la creatividad. Personas, ideas, semillas, diferenciación
- Investigación. Empresas tecnológicas, mercados complejos
- Modelos propios de estrategia. El proceso de diseño estratégico, modificaciones políticas
- Capacidad de anticipación. La relación con el futuro → Gartner, Sony. Estrategias de gobierno
- Gestión de la información. Datos en información, conocimiento, llegada a los clientes (medios)
- Integración interna y externa. Alianzas, clientes, cadenas de valor, SCM. Interno, externo
- Gestión del conocimiento. Nuevos productos, tecnología, clientes, cadenas de conocimiento, gestión conocimiento, CAPTURAR CONOCIMIENTO IMPULSO O DESARROLLO LARGO PLAZO
- Manejo de la Complejidad. Muchos productos, canales, clientes → Retail, Banco, Grandes negocios
- Capacidad Robótica de ADAPTABILIDAD. Aprendizaje, Reconfiguración, Nuevos Productos, Innovación, Logística → CASE TODOS KEY
- MASS CUSTOMIZATION. Masivo y a la medida a la vez. Modelo DELL → BANCA, VARGO, BRUGEN
- Aumento de Velocidad. Costos, Tecnología, Precios Gestión → ACER, TMI, COROLLO, CASIO, SAMSUNG, BANCA
- Tajido y Gestión de Redes. Logística, Canales, 7 x 24, Oportunidad, Velocidad, Soporte Posterior, Confidencialidad, Seguridad
- Soporte Financiero. Crédito entregado, acceso, leverage, riesgo → Retail, redes distribución, transporte
- Operación 7 x 24 x 52. Aviación, Financiero, Internet
- Manejo de Riesgos. PRECISIÓN, ANTICIPA, SENSIBILIDAD, CONDICIONARIOS, INFRAESTRUCTURA
- Automatización. Clientes masivos
- Tecnología Única. Venden innovación, futuro, acceso, diferenciación tecnológica → Proyectos complejos, casi todas las tecnologías, concesionarios, outsourcing en general
- Principios de Cultura. → Precisión, Microsoft, 3M, Apple, BCI
- Incremento de Productividad. Optimizar procesos, automatizar acciones
- Calidad de la DISTRIBUCIÓN. Logística, canales, 7 x 24, oportunidad, velocidad, soporte posterior, confidencialidad, Seguridad → ECE, BSA, Rosendo, Blanco, BSA
- Interactividad. Todo INTERNET, redes distribución, servicios, nuevos medios de comunicaciones, redes
- Integración de Canales. En línea, convergencia, seguridad, acceso, experiencia, market places
- Funcionamiento Via Internet. En línea, convergencia, seguridad, acceso, experiencia, market places → EMOL, Compras, Aerolíneas chile, Google, Facebook, Amazon, medios de comunicación
- Tipo y Calidad de Fuerza de Venta. Relaciones, conocimiento, experiencia, capacitación → AFP, SAPHIS, SEGUROS, AUTOS
- Calidad de CRM (s). Operatividad, Desempeño, Mercado, Aprendizaje, Delivery, Segmentación → Banca
- Aumento de Intangibles. Clientes y experiencia, medida de negocio, cliente del cliente, mercado gris → CASE TODOS, CALL CENTER, AUTOMÓVIL, CLUB, SEGUROS, BANCA
- Capacidad de Lobby/ Acceso. Relaciones Públicas, redes, relaciones, contactos, interlocutores válidos, reguladores
- Fuerza de la Marca-Marketing. Cultura de generación, oportunidades, soporte, rubio, status → COCA COLA, retailers grandes
- Vender/Fusionar la Empresa. Todos potencialmente. Estrategia para vender o ser parte de una red mayor → Boom de las parrillas con. Algunos retailers. Empresas de mucha innovación
- Cadenas Inter Industriales. De cadenas a redes. Qui produce valor con clientes y proveedores, mirando hacia el consumidor final → Una, Cerveza, Flores, Vial
- Expansión Mercados Internacionales. Grandes economías de escala, imitación, mercado interno → Varios Productos, Exportadoras
- Navegar RIO ARRIBA en clientes. OUTSOURCE, PROVEEDORES, Consultorías, Alianzas, Redes, Marketing → CORREO
- Proyectos en Productos. Empresas de mucha inteligencia PRECISIÓN, ANTICIPA
- Movilidad. Fuerzas de venta, nuevos canales, interactividad
- Governance. Cooperativas, variantes de canales, marañas de sociedades bajo holding, redes

LOS COMPONENTES BASE DEL MODELO

Este modelo tiene 3 grandes componentes:

1. Identificación de los drivers o impulsores de valor
2. El modelo o integración de los drivers de valor
3. Evaluación de los drivers de productividad

Adicionalmente tiene una referencia a grandes tendencias de la nueva economía, y los desafíos más comunes de gestión en las empresas modernas.

Los drivers o generadores de valor

En base a la experiencia en modelar negocios hemos identificado 35 “drivers” de valor que son bastante recurrentes. En general las empresas sienten que todos estos drivers les afectan de alguna manera, lo que es efectivo, ya que provienen de nuestra experiencia empírica. El desafío será descartar los menos relevantes, y eso no es tarea fácil.

Los Drivers de Valor han sido clasificados por ahora, en 8 categorías genéricas, para hacer más fácil el trabajo con éstos.

Estas categorías son las siguientes:

I.	Las que provienen de la necesidad de más ideas	(2)
II.	Relacionadas a la necesidad de diferenciación	(1)
III.	Respecto a la previsión o relación con el futuro	(1)
IV.	Herramientas de inteligencia corporativa	(4)
V.	Condiciones de la producción de la “fábrica”	(11)
VI.	La eficiencia como tema específico	(1)
VII.	Modelo de atención y relación con clientes	(8)
VIII.	Algunas estrategias específicas	(7)
	Total	(35)

I. Las que provienen de la necesidad de ideas

Las ideas son siempre el motor último de todo el progreso. Pero hoy duran “cada vez menos” porque se generan muchas. Por ello hay negocios u organizaciones que deben formalmente preocuparse de la generación sistemática de ellas, sin hablar de aquellas cuyo producto son ideas. En esta categoría hay dos drivers esenciales.

1. Creatividad sistemática □ La creatividad no es lo mismo que la innovación, aunque se parecen. Hay negocios en que la creatividad es central, y obvia. Todo el negocio de la entretención normalmente requiere este driver como central. Pero son muchos más los tipos de organizaciones y empresas en que la creatividad es esencial de

manera permanente y sistemática. Por ejemplo, en diseño de productos, en diseño de locales, relación con clientes y muchas otras.

2. Investigación (R&D) □ Hay una buena cantidad de negocios que dependen de la investigación propia. Ésta permite generar conocimiento, establecer modelos conceptuales y teorías que pueden transformarse en productos y servicios. En todo el nuevo espectro de negocios relacionados a la biotecnología, la nanotecnología, la robótica, Internet, y otras de esa naturaleza, la investigación es fundamental. La investigación tiene una variante “dura” y otra más “suave”. Esta última ha ido tomando fuerza en el tiempo, debido a la complejidad de los entornos competitivos.

II. Relacionadas a la necesidad de diferenciación

La diferenciación es una condición casi general de los negocios. Prácticamente todos los drivers apuntan en esa dirección. Hemos encontrado, sin embargo, de manera recurrente casos en que existe una necesidad de cambiar la estrategia de negocios de manera casi continua, y por ello lo hemos identificado como un driver especial.

3. Modelos propios de estrategia □ Toda empresa u organización tiene su propia estrategia, ya sea explícita o implícita. En la gran mayoría de los casos, hay un conjunto de estrategias “genéricas” por industria, que se usan con adaptaciones o modificaciones ad hoc. Pero hay casos en que se requieren estrategias disruptivas. En éstos, la forma en que se hace la estrategia, hace la diferencia y permite capturar el valor primero que otros o de una forma distinta. Cuando una “estrategia” propone, por ejemplo, regalar en forma masiva, estamos hablando de un cambio de paradigma, y así ocurrió en Internet. Posteriormente, esas estrategias se empiezan a transformar en los elementos básicos de cada industria, ya que definen patrones de competitividad. La estrategia siempre sirve al modelo de negocios y no al revés. Pero, es tan importante el modelo de negocios como la estrategia para lograr materializarlo. Esa capacidad constante de innovar en estrategias disruptivas es un enorme driver de valor, en muchos casos.

III. Respecto a la previsión o relación con el futuro

Todas las empresas apuntan al futuro, porque ahí están los beneficios que quieren capturar. En la mayoría de los casos, las organizaciones se “suben” a futuros comúnmente aceptados, o a las visiones o pronósticos generalizados. Pero hay casos en que las empresas literalmente “abren” nuevos futuros, o encuentran espacios no tradicionales, todo lo cual requiere lograr una “relación” especial con éste. No es lo mismo “predecir” el futuro que establecer una relación con éste.

4. Capacidad de anticipación o “descubrimiento” del futuro □ Esta es una variable bastante tradicional, pero también bastante abstracta. Hay efectivamente variados modelos de negocios cuyo eje de valor está en establecer una relación efectiva o “especial” con el futuro, o el “tipo” de relación que logran generar con el futuro. Muchas veces la “anticipación” consiste en crear el futuro. Para las empresas que ofrecen tecnología en diversas formas, esta variable será normalmente crucial. Las tecnologías disruptivas van cambiando el “futuro”. La anticipación puede estar relacionada a diversas cosas, como el comportamiento de los clientes, la política, la macroeconomía, las regulaciones, las leyes y otras.

IV. Herramientas de inteligencia

Cuando la robustez adaptativa es uno de los ejes centrales de toda estrategia, las herramientas de inteligencia y aprendizaje son especialmente determinantes. En este campo hemos encontrado cuatro drivers de interés recurrente.

5. Gestión de la información □ Es obviamente un requerimiento bastante transversal, pero hay negocios en que la calidad de la información, la oportunidad, y el acceso a ésta resulta más fundamental que en otros. Son negocios que invierten recursos significativos en estos temas, innovan también en ellos, y que hacen comúnmente data mining. En un mundo de creciente integración, los requerimientos de información salen fuera de los límites de la empresa y lo hacen aún más complejo.

6. Integración interna y externa □ Es un tema que afecta a casi todas las organizaciones modernas. Es una variable central en los casos en que se trabaja con mucha externalización, también en los que se es parte de cadenas de valor muy apretadas, o cuando las cadenas de valor se están transformando en redes. La integración se refiere a personas, tecnologías, procesos, cadenas de distribución y compras, contratistas. Aunque están íntimamente ligadas entre sí, es importante hacer la diferencia cuando sea integración interna o hacia fuera. Normalmente, la primera es una condición de la segunda, y es importante tomarlo en consideración.

7. Gestión del conocimiento □ Hay modelos de negocios que dependen de poder capturar y sintetizar adecuada y eficientemente el conocimiento que genera la experiencia. También es una variable importante en negocios con gran inversión en investigación, y en general en todo negocio de punta, que requiere ir abriendo caminos. Son organizaciones en que el conocimiento que se genera en la experiencia, hace la diferencia competitiva. No sólo se trata de gestionar el conocimiento tácito interno, sino del acceso al externo, en forma oportuna.

8. Manejo de la complejidad □ Éste es un aspecto esencial de entender en el entorno de negocios actual. El poder entender la complejidad y los problemas de mejor forma que la competencia, puede hacer la diferencia. Lenguajes de síntesis y una forma de trabajo y de pensar de la organización son elementos que permiten trabajar con la complejidad y usarla a favor.

V. Condiciones de la producción de la “fábrica” (productos, servicios u otros)

La “fábrica” es el corazón de toda organización, sea lo que sea lo que ésta genere. Por ello una parte crítica del valor de todo negocio u organización pasará necesariamente por lo que ahí ocurre. Entonces, no es sorprendente que hayamos identificado once drivers en esta categoría.

9. Robustez en la adaptabilidad □ Es el más general y se aplica no sólo a la fábrica sino a toda la organización. Es una variable determinante en empresas que enfrentan mercados muy cambiantes, futuros difusos, y mucha necesidad de cambiar su estrategia de manera frecuente. Una fábrica adaptativa obliga a la misma condición a todo lo que la rodea, incluyendo la venta.

10. Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization) □ De manera creciente, se requiere en el modelo de negocios, por un lado, que los precios sean muy competitivos, para lo cual se necesitan las escalas y la lógica de la producción masiva, y por otro lado, alguna forma de personalización, para que los clientes acepten los productos. Esto se resuelve en la forma de sistemas productivos con la lógica de un “lego” o mecano, en que una matriz de piezas básicas genera soluciones diferenciadas.

11. Aumento de velocidad: oportunidad □ Este es un driver que aparece cada vez con mayor frecuencia. Se aplica en tipos de negocios u organización, en que la oportunidad y velocidad definen sus grandes resultados. Llegar al mercado en forma oportuna, es en algunos casos más crítico que llegar más barato, pero tarde. Los negocios de innovación son típicos de este generador de valor, también de intangibles.

12. Producción de intangibles □ En el mundo actual, son cada vez más importantes los intangibles para satisfacer al cliente y generar valor a lo que se hace. Los intangibles tienen mucha relación con la necesidad de generar “experiencias” para los clientes. Ahora bien, es muy importante enfatizar que producir intangibles, es exactamente lo mismo que producir los tangibles. Los intangibles no “caen del cielo”. Estos requieren de procesos y de una fábrica que los genere, los pruebe, y los ponga en funcionamiento. De igual manera necesitan inteligencia de negocios para determinar sus precios, y fuerzas de venta capaces de venderlos. Los intangibles están presentes hoy en casi todas las industrias, y en algunos casos puede ser crítico para el modelo de negocios. Éste es un generador de valor que está adquiriendo mucha fuerza por la naturaleza de los negocios actuales, y por las características del consumidor moderno. Los intangibles se producen, costean, evalúan, y venden de la misma manera que los tangibles. Esta variable es muy relevante en los casos en que el límite entre producto y servicio se hace borroso.

13. Tejido y gestión de redes □ En una era en que el acceso es quizás más relevante que la propiedad, las redes proporcionan formas de alianzas, sociedades, cooptition (cooperación y competencia simultánea) y otras que generan extraordinario valor en los modelos de negocios. Las redes se pueden tejer de manera espontánea, pero son mucho más poderosas cuando responden a un modelo propositado de alcance y gestión.

14. Capacidad de dar soporte financiero a clientes □ Otra variable clásica, pero que adquiere muchas variantes en la complejidad de los mercados actuales. Pero es muy común también en los nuevos negocios de servicios, en temas tecnológicos, y en muchos otros casos. Si lo que vende es difícil de entender en el mercado financiero tradicional, o es complejo como garantía, la necesidad de contar o facilitar el soporte financiero será una clave del valor de su negocio.

15. Operación 7x24x52 □ El operar en forma continua, es muchísimo más que tener sistemas de información disponibles o tener una tienda abierta. Operar de manera continua significa ser capaz de tomar decisiones estratégicas, resolver problemas complejos y en general “hacer negocios” en forma continuada, que es más que simplemente vender. Esto tiene diversos tipos de implicancias: tener procesos continuos, soporte permanente, información en tiempo real, entre otros.

16. Manejo de riesgos de producción y entrega □ Hay industrias en que el buen manejo de los riesgos puede hacer la diferencia con sus competidores reales y potenciales. El riesgo ya no sólo se mide desde la perspectiva financiera, macroeconómica, y de la naturaleza. Hay riesgo de tipo operacional, tecnológico y de personas. El manejo anticipado, en línea y/o en tiempo real de los riesgos permite disminuir pérdidas, tomar buenas decisiones y generar intangibles de seguridad a los clientes. En el presente siglo este driver adquiere cada vez más relevancia para competir adecuadamente. De aquí aparece un driver relacionado, que ya es una estrategia en sí misma, que es transformar proyectos en productos (ver número 34).

17. Automatización □ La automatización es un tema que fue propio de las líneas de producción, donde los avances han sido impresionantes. En el mundo competitivo actual las necesidades de automatización son crecientes y avanzan más allá de la fábrica misma. Se trata de automatizar todo lo que sea posible. En un mundo que se digitaliza, todo es potencialmente automatizable. El ser más automatizado que la competencia o poner énfasis en automatizar todo lo que sea posible, puede representar una generación importante de valor. Este driver está relacionado en forma natural con la digitalización, el conocimiento y con la adaptabilidad. Una empresa que

tiene millones de clientes, no puede atenderlos adecuadamente si una parte relevante no está automatizada. La clave es integrar esas automatizaciones entre sí.

18. Disponibilidad de una tecnología única en el mercado □ Hay casos, crecientes en estos tiempos, en que el valor depende de que la diferenciación sea estrictamente tecnológica, y en ese caso la estrategia consiste en mantener dicha diferencia. Se puede tratar de la “adaptación” de una tecnología y no necesariamente el invento de alguna, pero el principio es el mismo. De igual manera puede ser el cruce o integración de varias, que igual la hace única. Esto depende de lo demandante que sea el mercado en cuestión.

19. Principios especiales de cultura corporativa □ Toda organización tiene su propia cultura corporativa, sea esta formal o de hecho. Hay veces, y muchos casos, en que el eje de valor e incluso su competitividad, está en la forma cómo una organización hace algo, cómo lo enfrenta, o cómo se relaciona con los clientes. Crear y desarrollar principios de cultura únicos, que se traducen en acciones concretas que generan valor para los clientes representa un factor muy diferenciador. Es muy importante en industrias de alta competitividad, como lo es en negocios de servicios.

VI. La eficiencia como tema específico

Éste es sin duda un driver que vale en sí mismo, y nunca puede ser obviado en el largo plazo.

20. Foco en el incremento de productividad □ La productividad es sin duda un tema siempre importante en todos los negocios, pero no siempre es la esencia de la estrategia o del valor. Este driver corresponde como tal, cuando en los negocios la eficiencia es un pilar fundamental en la generación de valor estratégico. La pregunta crítica para verificar la importancia de este driver, es determinar cuánta diferencia de precio aceptan sus mercados. Este driver corresponde a casos de mercados muy competitivos, de muchos actores en general, y normalmente de alto volumen.

VII. Modelo de atención y relación con clientes

No hay negocio posible si no se vende lo que se produce. Es natural que en esta área existan muchos elementos generadores de valor. Aquí hemos identificado nueve de estos drivers. El tema corresponde a un eje central del modelo ETAN.

21. Calidad y fuerza de la distribución □ Son muchos los tipos de modelos de negocios que descansan de manera muy crítica en sus sistemas de distribución, en cuyo caso se requiere darle al área la máxima inteligencia, tecnología y dedicación. La distribución es ciertamente una variable muy clásica de los negocios, y tan vigente como siempre, pero que ha ido cambiando de manera radical. La distribución incluye varios elementos estructurales, que son a veces drivers en sí mismos: los canales, la fuerza de venta, la logística. Cuando son todos juntos, entonces es un gran eje estratégico. Lo que ocurre es que los canales de acceso y relación con los clientes se han multiplicado, tecnologizado, y complejizado a la vez.

22. Necesidad de interactividad con el cliente □ Los canales de acceso y contacto son una cosa, la relación con el cliente que estos intermedian es otra. En la era industrial el cliente era básicamente parte de una transacción. Hoy es más bien parte de una relación. Por ello, la interactividad es de manera creciente una condición de la generación de valor. Por cierto esta variable está relacionada al tema del CRM, que es una forma de administrar la relación con los clientes, pero no la única.

23. Integración de los canales de relación con el cliente □ Los canales de distribución representan los puntos de contacto de los clientes con una empresa. Hoy se deben tener muchos canales (físicos y virtuales), para poder llegar a todos ellos. Estos incluyen el teléfono, el fax, el portal, la sucursal, el mesón, el vendedor, correo, kioscos, y cualquier espacio formal de relaciones con clientes. La forma en que se piensan estos canales y se desarrollan, hace la gran diferencia para los clientes que los utilizan. Lo fundamental, es que éstos deben ser muy integrados entre sí, lo que no es trivial.

24. Penetración vía Internet □ Es evidente que Internet se hace un ámbito de creciente relevancia en los actuales modelos de negocios. Ya ningún negocio duda de que debe estar en Internet, aunque no necesariamente es siempre un driver crítico de valor. De hecho existen hoy muchos negocios que básicamente operan por Internet, en cuyo caso ésta es una variable obviamente crítica. La gran mayoría de las organizaciones tiene una parte real y otra virtual y es importante definir si la penetración de Internet es más bien un complemento o empieza a ser un generador central de valor.

25. Logística □ Se transforma en un driver, cuando ésta es de especial complejidad y requiere de evolución e innovación permanente. Demás está decir que en una organización de defensa es sin duda un driver de valor ineludible.

26. Calidad de su CRM (Customer Relationship Manager) y montaje de los mercado granja □ Otra variable que se hace un estándar y es cada vez más importante en gran variedad de negocios. El CRM no es sólo un software, como mucha gente cree. Es una lógica comercial, que puede operar con o sin soluciones especiales de software. Es una variable especialmente relevante en empresas u organizaciones en que el conocimiento detallado, sistemático, y sobre anticipado del comportamiento del cliente es fundamental.

27. Capacidad de lobby/acceso a decisiones de diverso orden □ Hay muchos modelos de negocios que descansan en la capacidad de acceder a tomadores de decisiones, o poder ejercer alguna influencia. No es muy elegante a veces reconocerlo, pero es una situación real que se encuentra de manera muy recurrente. No siempre se trata de lograr ventajas, sino que muchas veces tiene que ver con estrategias de defensa frente a ataques, o malas regulaciones derivadas de otros grupos de influencia. En esos casos, hay que saber organizar redes, y lograr acceder a quien sea necesario, de manera oportuna.

28. Fuerza de la marca y su marketing □ Es sin duda una variable muy tradicional, conocida, y presente en un gran número de negocios. Esto es igualmente relevante en negocios masivos como en “boutiques”, aunque el manejo será diferente en cada caso. Si la marca es un componente fundamental del valor, debe poner sus fichas de manera inteligente en esa variable. Esto se cruza muy fuertemente con las fábricas masivas y personalizadas, ya que la marca deberá hacerse cargo de esa condición. Igual cosa ocurre con los intangibles, la fuerza de venta, el CRM y otras variables que hemos señalado. Derivado de la necesidad general de adaptabilidad, las marcas hoy se trabajan con la capacidad de agregar nuevos atributos de manera fácil (lo que se llama marcas “vivas”), y en base a metáforas.

VIII. Algunas estrategias específicas

Hay algunos casos de estrategias tipo, que contienen muchos drivers en sí, pero que definen una manera clara de orientar el negocio. Les indicamos a continuación algunos de los más recurrentes.

29. Vender o fusionar la empresa □ Aunque no es “políticamente muy correcto” decirlo, son crecientes los casos de modelos de negocios, donde la realización del valor ocurre en la venta, la fusión, o un equivalente. A veces se le llama “inflar el pavo”. Es evidente que esta estrategia pocas veces se puede comunicar, menos dentro de la propia empresa, ya que es un desmotivante enorme. Sin embargo, al margen de cuánto lo quiera comunicar o reconocer, debe sincerarse consigo mismo y aclarar si ése es su caso. Ello, porque su manera de administrar, invertir, y relacionarse será diferente si es el caso.

30. Visión estratégica de las cadenas inter-industriales de valor □ Como señalábamos en una variable anterior, hay ocasiones en que para el éxito del modelo de negocios, debemos empezar a “ver” a los clientes de los clientes, o a los proveedores de los proveedores. Esto apunta al creciente negocio de transformar las cadenas de valor inter-industriales en verdaderas redes de valor.

31. Expansión de mercados, especialmente de exportación □ Una de las variables más clásicas de la era industrial, y aún vigente en muchos modelos de negocio, en que la escala y el volumen son determinantes. Una variante de este caso, es a veces la necesidad de expandirse internacionalmente. A veces por requerimiento de los mismos clientes que son internacionales, o por limitaciones de los mercados de origen.

32. Navegar río arriba, en entrelazamiento con los clientes □ Con el aumento de los ámbitos de la externalización, muchas empresas han empezado a adoptar modelos de negocios novedosos. El gran riesgo en el negocio de la externalización (para el que ofrece el servicio o producto) es llegar a transformarse en proveedor de un commodity y eventualmente ser reemplazado fácilmente por otro más barato. Estos negocios reaccionan frente a esa amenaza a veces con innovación, diversificación de clientes, y a través de los precios y la eficiencia.

33. Proyectos en productos □ Esta es una variante del negocio, la evolución clásica de la boutique a la producción industrial. Sólo cuando se “industrializa” un producto o servicio se logra la masividad. En medio de la enorme diversificación actual y las portentosas herramientas tecnológicas disponibles, los productos y servicios tienen cada vez más elementos de personalización, y se parecen cada vez más a proyectos para el cliente. En el caso de proveedores entre empresas esto es evidente. Si bien las empresas desarrollan proyectos para resolver una determinada necesidad o debilidad existente, propia o de un cliente, es muy diferente pensarlo con un concepto de reutilización. Si un proyecto puede “paquetizarse” y reutilizarse en otros clientes, puede transformarse entonces en un producto.

34. Movilidad □ Producto de las nuevas tecnologías, la movilidad se está transformando en una característica esencial de los negocios de este siglo. La movilidad es la expresión práctica del sueño de la ubicuidad. Permite llevar la empresa a los distintos lugares donde se encuentran las personas u otros negocios que deben interactuar con ella y puede, por ende, hacer un gran diferencial competitivo. La clave es la capacidad de lograr la integración de los procesos productivos y llevar la capacidad de decisión a las personas en todo momento y lugar. La movilidad significa que los procesos de la empresa están conectados en línea donde sea que estén sus usuarios, sean estos empleados, ejecutivos, clientes, o proveedores.

35. Calidad del gobierno corporativo (Governance) □ Si bien el diseño de la organización es una manera formal de abordar el tema de sus formas de gobierno corporativo, hay casos en que el “negocio” pasa por encontrar fórmulas inteligentes o innovadoras para ello. Todas las soluciones tipo cartel, son un ejemplo típico, en que la gobernancia es determinante. Las complejas marañas de sociedades anónimas, pactos de accionistas, y sistemas de solución de conflictos, es el reflejo de la existencia de este driver en pleno funcionamiento.

Estos 35 “drivers” (que no son todos los posibles) son eminentemente dinámicos, tanto en sus interrelaciones como en su número. Sin embargo, éstos son hoy los que nuestros estudios, acoplados a la experiencia directa en

más de 100 casos concretos –la mayoría en Chile, pero más de una decena a nivel latinoamericano–, nos muestran como los más relevantes y recurrentes. Lo importante es identificar los drivers o generadores de valor de su negocio u organización. Ello porque ésa es la bajada a la acción.

Como ha podido apreciar, los drivers no son homogéneos y hay algunos que son más clásicos y conocidos, como la necesidad de mejoras sistemáticas de la productividad, la marca, el volumen, o la fuerza de ventas. De hecho, todos los negocios deben incluir, de alguna manera, a la productividad como un elemento importante de su gestión, sin embargo, no necesariamente debe ser la clave del “tesoro”. Igual cosa ocurre con temas como la logística, la fuerza de venta, o la marca, que caben dentro de los temas tradicionales, y por ello no menos importantes. Sin embargo, hoy vemos muchos casos en que la velocidad, la innovación, o el tipo de tecnología, las alianzas, redes, o la capacidad de anticipación, por señalar algunos, pueden tener más urgencia que la productividad.

¿Cómo trabajar el modelo?

En el grupo de trabajo con los altos ejecutivos y directivos, es necesario seleccionar, aquellos diez que, de acuerdo al consenso del grupo, más valor aportan al negocio.

Seleccionados los drivers, en base al manejo de la opinión consensuada del grupo, debe lograr primero establecer su orden de prioridad, es decir, el orden de relevancia en el valor que aportan. Establecida la ordinalidad, el paso siguiente es asignarle un porcentaje de valor a cada uno de los diez (o el número que haya seleccionado) de manera que el total sume un 100%.

Para lo anterior, es decir darle el orden y el peso relativo, puede ocupar cualquier método que le resulte cómodo, de acuerdo a las personas que estén en el grupo. Recuerde que una vez definido, lo podrá modificar todas las veces que requiera, alterando los parámetros.

A todo evento, le ofrecemos aquí una manera eficaz y rápida de hacerlo.

Método 1: Para seleccionar o encontrar las 10 variables

Un método simple es solicitarle a todos, por medio de un “voto”, que cada uno identifique, por ejemplo, las 5 variables que consideran relevantes (entre las 35 propuestas u otras adicionales incorporadas). Eso le dará una tabla de frecuencias con la que fácilmente podrá encontrar las 10 primeras votadas. El número que use como inicio (3, 5, 7 u otro) depende de cómo va a conducir el ejercicio. Si les pide menos, los estará forzando a la lógica del descarte, que es un enfoque interesante. Con menos, le está pidiendo a los participantes que lo vean desde más lejos, más a la yugular. Si les pide más o incluso las 10, está mirando más cerca, y está buscando un modelo más preciso de medición de las variables entre sí. Ninguno es mejor que otro, y la práctica le irá indicando la estrategia a usar en cada caso.

Es muy común que en algunos casos deban formalizar exactamente lo que están entendiendo por tal o cual driver. Ésa es una muy buena discusión, y muy valiosa. Haga la definición formal del driver, con el concurso de sus interlocutores hasta llegar a un acuerdo.

Cuando finalmente tenga la primera aproximación a las variables, orden y peso relativo, es momento de apreciar la coherencia y consistencia de éstas vistas en su conjunto. Es decir ¿le hace sentido al grupo lo que resultó a esa altura? Con más frecuencia de lo esperado, observará que se requieren correcciones; que vistas en su conjunto,

no cuadra con el modelo interno de los participantes. En ese caso, simplemente puede invitar a cambiar los votos, analizar el tema, discutir la situación, incluso, cambiar las variables trayendo otras que ahora parecen relevantes y otras que no.

Lo más importante es recordar que éste no es un ejercicio mecánico, sino una manera de poner de acuerdo a un grupo de expertos en base a aproximaciones sucesivas. Debe modificar los resultados todas las veces que sea necesario hasta que el “estómago” de los presentes, al ver los números, acuerden que refleja razonablemente bien el origen del valor en la organización o el negocio.

Método 2: Para ponderar las variables

El tener 10 variables (más o menos de acuerdo al caso) es en realidad una “gran” cantidad de éstas, considerando que son estratégicas. Es importante, llegar a acordar en su grupo de trabajo, cuán relevante es cada cual, en términos relativos.

Al realizar el ejercicio con 10 variables, verá que las últimas 3 ó 4 pesan en realidad muy poco en este ejercicio. Eso no significa que no sean relevantes, que sí lo son.

Para encontrar esa jerarquía, cada miembro de su equipo de trabajo debe darles su propia estimación de porcentaje, de modo que sumen 100. Realizado este paso, tome los promedios por variable, ordénelas de mayor a menor, y sométalas a un chequeo de coherencia y acuerdo, hasta llegar a una distribución que razonablemente acomode al grupo.

Puede utilizar el método que quiera para lograr esta ponderación. Son todos, finalmente, variantes de la misma lógica y no involucran ninguna forma de matemáticas especiales. Lo que encontrará como resultado son entre 3 y 7 drivers críticos de valor que son el eje de su tesoro, y que todos concuerdan en que es así.

Método 3: Dónde estamos y dónde necesitamos estar

Para esas 10 variables ya jerarquizadas debe ahora, en su mismo grupo, preguntar, en escala de uno a diez, cuánto de esa variable tengo y cuánto requiero para llegar al tesoro. Cuando hablamos de a cuánto quiero llegar, nos referimos específicamente a la percepción que tenemos de lo que nuestro mercado demanda, que normalmente es menor que el 10. De hecho uno debe querer estar sólo un poco más adelante que la competencia relevante. Si a todos los drivers los participantes dicen que lo necesario es 10, hay algo que no está bien.

Para lograr estos indicadores, debe ocupar las mismas herramientas antes descritas, para procesar sus “votos” de expertos, y así llegará finalmente a una tabla de la siguiente forma:

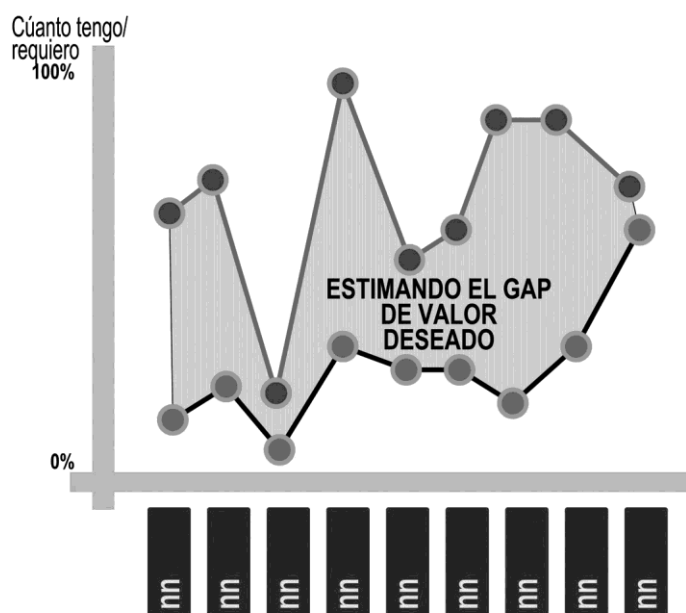
Tabla tipo de ejemplo de resultados del ejercicio:

Variables	% relevancia	Nivel actual	Nivel necesario
1	25	3	8
2	18	6	10
3	15	2	7
4	14	5	6
5	10	4	6
6	6	8	9
7	5	1	7
8	3	4	6
9	2	7	6
10	2	2	8
	100		

Con esa tabla, encontrará un gráfico que muestra el **gap de valor, que es exactamente su tesoro**.

Éste es el potencial mineral que tiene disponible de su “mina de valor”. Ésta es una medida del valor disponible que puede encontrar en sus mercados, si es capaz de mover adecuadamente sus drivers de valor.

En ese gap está su tesoro. Por cierto, esto le da una buena señal de dirección, pero es sólo eso. La pregunta es ¿cuánto cuesta extraer ese valor? En otras palabras, cuánto cuesta mejorar cada variable de las seleccionadas.



Como puede apreciar en el gráfico tipo, se pueden “ver” de inmediato las variables más interesantes. Si bien es cierto que hay un enorme gap en las variables 8 y 9 (del gráfico) éstas tienen un peso relativo bastante bajo.

En este gráfico, las prioridades estarán claramente en las variables 1, 2, y 4. Por ahí está lo que busca, y donde la relación costo beneficio le dará el máximo retorno.

Los pasos siguientes tienen que ver con la posibilidad de cuantificar o estimar la magnitud económica de ese valor. Es decir, la explotación de esta “mina de valor”.

Lo que hay detrás de cada generador de valor

Cada uno de estos drivers es un modelo en sí mismo. Es decir, cada uno de ellos tiene sub-variables, o es una especie de ecuación.

Por ello, en forma previa, y avanzando en la idea de modelar lo cualitativo, debe buscar las 4 o 5 variables de las que depende cada una de los drivers de valor. Es decir, lo que hay que hacer operativamente, en cada caso, si se quiere ir desde lo que se tiene a lo que se desea.

Lo que va a encontrar es una especie de espina de causalidades.

Las sub-variables de cada uno de los drivers mayores de valor, deben ponderarse de modo que sumen 100%. Es decir, explican el manejo de dicha variable. Lo que tiene en consecuencia, es alrededor de 5 o 7 drivers de valor relevante, y unas 25 a 35 variables operativas subordinadas a éstas.

De este modo, usted fácilmente podrá ver el efecto de actuar sobre cada una de esas variables, en el gap de cada variable y el final. En pocas palabras, puede ahora simular que ocurre con el gap, cuando pone sus fichas de una u otra manera en esas variables operacionales. Esto le permitirá simular la factibilidad de sus estrategias de acción.

La lógica económica clásica diría que se encuentra en equilibrio cuando su modelo de inversión ha logrado que el aporte marginal de cada sub-variable al gap sea igual en todas ellas.

Como hemos señalado ya, ésta es una aproximación a la búsqueda del tesoro, al valor que anda buscando. No es un modelo cuantitativo exacto de negocios, lo que es imposible. Es el mapa de ruta, al que le pone las herramientas de trabajo y hace su apuesta de negocios.

El mismo gráfico compuesto anterior, es equivalente a trabajarlo como sub-gaps, de la siguiente manera:

Modelando la interrelación de los drivers

Si quiere mejorar aún más el modelo anterior, puede dar una vuelta de tuerca adicional e indagar en las interrelaciones entre los drivers de valor. Dentro de esto, lo que pueda cuantificar, obviamente debe hacerlo. Pero si uno no sabe dónde quiere ir, cualquier cuantificación del camino es irrelevante.

Este ejercicio es exactamente igual en su lógica al primer camino de búsqueda del tesoro, la diferencia, es que tiene un número acotado de variables, ya seleccionadas, que relacionar entre sí, y tiene además, una noción clara de su peso relativo. También conoce las sub-variables operativas de cada una de ellas.

Lo que está haciendo es un modelo cualitativo de cómo se encuentra el tesoro. Podrá incorporar en este mapa, el nivel de detalle que le parezca apropiado.

Recuerde nuevamente que estamos hablando de modelos cualitativos, que están orientados a buscar el negocio. Deben ser todo lo flexibles que sea necesario para cumplir su función. Es a partir de éstos que buscará cuantificar los modelos de operación.

Los Drivers de Productividad

Como hemos señalado en la descripción de los drivers, el tema de la productividad es probablemente la historia misma del management. Es imposible subestimar su relevancia.

En el modelo ETAN, abordamos este tema con la metáfora de los motores y fabricas. Cada uno de éstos debe tender siempre, a la eficiencia. Además deben tener una relación entre ellos que maximice la adaptabilidad.

Por ello, es siempre importante, hacer un ejercicio similar al anterior, pero focalizado en la eficiencia.

El GAP de productividad

Los principales motores y fábricas que operan en la mayoría de las organizaciones actuales son los siguientes:

Motores

1. Financiero
2. Logística, distribución
3. Telecomunicaciones
4. Tecnología digital
5. Ventas
6. Comunicaciones
7. Información/ERP

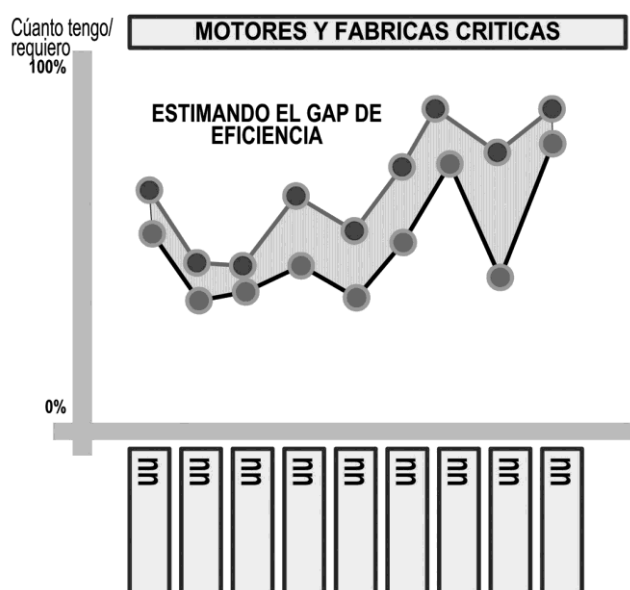
Fábricas

1. Conocimiento
2. Cultura corporativa
3. Canales de distribución
4. Nuevos negocios
5. Intra web y organización digital
 - Gestión
 - Procesos
6. Integración interna y externa
7. Marca
8. Estrategia
9. Clientes/mercados
10. RRHH

Por cierto en las empresas modernas hay más funciones que estos motores y fábricas. Pero no se generan de la misma manera que éstas, o por su naturaleza, no son susceptibles de ser “vistas” de este modo.

Con la misma lógica del primer gap de valor tratado, llegará a encontrar un cuadro de la siguiente fisonomía:

Para construirlo, identifique aquellos motores y fábricas más relevantes de su operación, ordénelos por importancia, y defina su nivel de eficiencia de 1 a 10, tanto actual como el necesario para la competitividad.



La diferencia le señalará un aproximado de gap de eficiencia.

En este caso, las herramientas de gestión para mejorarlos son más directas que en el tema del valor, y los responsables son normalmente más claros.

El gran aporte de la lógica de fábricas y motores es su mirada de integración, y su tratamiento como sub-unidades productivas. Lo que le ocurrirá, es que este tipo de enfoque le resultará más apropiado que la lógica de los organigramas, que se debe superponer a este gap, sólo para encontrar a los encargados.

Como le señalamos al inicio de esta clase, este segundo método, si bien es más estructurado y “modelable” que el primero, es menos preciso en la identificación del tesoro. Sin embargo, le dará no sólo una buena indicación de su “norte” sino una buena aproximación del área en que está lo que busca. A medida que se acerca a su destino evidentemente se aclarará lo que desea.