

Ayudantía: Resumen cinco primeras clases

ETAN es un modelo integrado para poder enfrentar exitosamente los desafíos actuales de negocios.

Éste nos da las pautas para operar en entornos de gran velocidad de cambio, enormes avances tecnológicos, impresionantes desafíos de innovación, la imperante necesidad de integración, la continua migración a los intangibles y otros desafíos de esa naturaleza.

ETAN es la sigla de Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios, que son los componentes críticos que se deben articular. Éstos son transversales a lo que consideramos los cinco pilares estructurales de las organizaciones:

- 1. Su Modelo de Negocios o su propuesta de valor (el "tesoro" buscado)
- 2. Su modelo de relación con el mercado o sus clientes o usuarios
- 3. Su capacidad de operación y procesos
- 4. Su Arquitectura Tecnológica
- 5. Su capacidad de aprendizaje y cambio

El primer e ineludible paso de este método, es indagar la verdadera naturaleza del "negocio" actual, partiendo por la clara diferenciación entre el giro del negocio o sus productos, y el corazón de la rentabilidad. Se trata de una búsqueda sincera y efectiva del entendimiento de ¿dónde están las lucas importantes? Dónde se genera EL VALOR RELEVANTE. Para lograr este objetivo la capacidad de síntesis es clave, es decir, poder ver el problema desde distintos niveles de abstracción y desde distintos ángulos.

Entendido adecuadamente el "modelo de negocios", el paso siguiente es entender a cabalidad cómo se generan los ingresos. El cómo se desentierra el tesoro. Es decir, cómo pasan los recursos desde el cliente final hasta nuestra organización.

El modelo de Atención especifica, entre otros: El cruce técnico de canales y productos, tanto propios como de terceros. Los problemas de integración de canales. La lógica de atención para cada producto y canal. Los estándares de servicio, por producto, servicio y canal. Las definiciones detalladas de soporte requerido por la organización. Los niveles de información, para vendedores, clientes, la organización. El soporte de logística. El soporte de marketing necesario. Los materiales de soporte de ventas. Eventualmente los requerimientos de capacitación y el modelo de gestión del conocimiento.

Entendido el "negocio" y cómo se generan los ingresos, el paso siguiente es entender a cabalidad los procesos necesarios para soportar dicho modelo de atención. Los procesos se deben (a) identificar, (b) mapear uno a uno, y (c) integrar entre ellos, y (d) permitir que evolucionen.

Entendido "el negocio" o la fuente de valor buscada, el modelo de atención o la captura de ingresos, y los procesos que lo soportan, entonces corresponde definir la plataforma tecnológica para montar y dar soporte a dichos procesos.

La clave es hacer el diseño de una "arquitectura tecnológica". La arquitectura es una lógica, es un modelo que debe tener capacidad evolutiva, y es donde radica la verdadera capacidad adaptativa que estamos buscando.



ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



La condición básica de esta arquitectura, para lograr una organización adaptativa, es que sea (1) de tipo modular, (2) abierta, (3) basada en la lógica de integración y (4) orientada a operar en línea y en tiempo real.

En síntesis los grandes elementos que componen el ETAN son:

- -La exploración de nuevas ideas, propuestas, modelos, tendencias de la nueva economía, tecnología y el entorno competitivo
- -"Scanner" y Mapa del modelo actual de negocios
- -Mapa del modelo de negocios deseado, e identificación de los "motores" principales de empuje
- -Análisis y perfil de los puentes posibles para ir de uno a otro modelo
- Mapa del modelo de atención de clientes deseado
- Mapa de canales y del cruce con productos/servicios
- Mapa del modelo de procesos que soporta el modelo de atención
- Mapa del modelo tecnológico de soporte a los procesos
- Implicancias organizacionales de todo lo anterior

De esta manera, con la suma de estos "mapas", literalmente se logra tener un "atlas" estratégico del negocio, que va desde la visión hasta la implementación. Esto se construye de manera que todo ello pueda variar las veces que sea necesario, de acuerdo a las condiciones del negocio y su entorno.

La naturaleza de la planificación estratégica que se requiere en la actualidad es en esencia muy diferente a la del pasado incluso reciente. Ello por 6 razones fundamentales:

- Hoy se requiere, por un lado, que el modelo de negocios sea evolutivo y, por otro, que la estrategia y la organización cambien en forma simultánea.
- El esfuerzo de planificación simplemente ya no puede ser de tipo discreto. Debe ser un ejercicio de tipo continuo, en permanente análisis y revisión.
- Los crecientes procesos de integración tecnológica (internos y externos), amplían el foco de la planificación estratégica conjunta a otras organizaciones que deben ser "sincronizadas", no siendo previsible con quienes más se DEBERÁ integrar en el futuro.
- Aunque la tecnología no genera las utilidades per se, todos los cambios realmente relevantes de las organizaciones modernas pasan ahora, necesariamente, por la tecnología.
- Sea cual sea la definición estratégica, ésta dependerá necesariamente de la capacidad de innovación que tenga la organización y ésta, 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 que es más bien de "capacidad estratégica" que resuelva estos problemas, todas las veces que sea necesario. Son cuatro grandes necesidades o requerimientos para la estrategia de negocios:

- a) Capacidad de INNOVACIÓN sistemática y diferenciadora
- b) Capacidad de ADAPTABILIDAD continua





- c) Capacidad de **ESCALAMIENTO** oportuno y
- d) Aumentos sistemáticos y confiables de la VELOCIDAD decisional y productiva

La tecnología es una lógica, es lo que está por así decir "detrás" de las máquinas y que permiten que éstas logren sus funciones. De hecho, podemos considerar a la "organización" como una forma de tecnología, y en sus orígenes ésta no requiere de máquinas.

En el mundo empresarial, en teoría, la "organización" debe ser una respuesta a un desafío estratégico. Es parte de lo que se hace para alcanzar objetivos que se derivan de los modelos de negocios. Esto significa, aunque suene obvio, que el modelo de negocios es lo primero, y que la estrategia para alcanzarlo va después.

Se requiere ahora que la organización y la estrategia sean capaces de cambiar en forma simultánea y continua. La tendencia son las "organizaciones adaptativas", la condición ineludible es la digitalización de la organización, sin la cual nada de esto puede ocurrir. A estas organizaciones las denominamos Intrawebs.

En las primeras formas de organización, la imaginación es prácticamente el único componente de tecnología básica con que se construye.

La inteligencia es la clave de la tecnología y dentro de esta la capacidad de "imaginar", es decir, dar forma visible a las ideas que luego se materializan.

La adaptabilidad está indisolublemente asociada a la capacidad innovativa, aplicada a la propia manera de ser DE CADA ORGANIZACIÓN. Algo que se adapta es algo que cambia su manera de ser y funcionar. La flexibilidad cambia sólo en forma transitoria y retorna a su "equilibrio" inicial.

La adaptabilidad deseada descansa básicamente en 4 grandes áreas:

(a) Ideas y personas, (b) Sistemas y tecnología, (c) Procesos, y (d) Gestión.

a) IDEAS Y PERSONAS

El eje permanente de la adaptabilidad son las nuevas ideas y el aprendizaje. Lo que SIEMPRE será original, es el cómo se "pegan" entre ellas. Por ello, el código central es la SINTESIS como método de navegación por la complejidad. Esa es la vía práctica por la cual se trabaja la adaptabilidad en la organización.

b) SISTEMAS Y TECNOLOGIA (para la organización)

El motor que mueve este tipo de organizaciones es necesariamente digital. No es posible organizar redes productivas y evolutivas de tipo competitivo, en estos tiempos de otra manera.

c) PROCESOS

La tecnología acoplada a las personas mueve los procesos, que son los ejes operativos de la organización. En ellos descansa realmente el éxito de la organización. Otra cosa es el modelo de negocios que proviene de las ideas. Pero dados los objetivos, su cumplimiento efectivo y





confiable pasa por los procesos.

d) GESTION

Todo lo anterior requiere "management", particularmente en gestión de cambio. Si el modelo de procesos fue bien instaurado, el 90% del management operativo quedó radicado ahí.

Tecno-Lógica

La tecno-lógica es la capacidad de aprender a modelar la destreza del artesano, es decir, su lógica, e integrarla de manera automática a las herramientas que éste usa. Cuando ello ocurre, el resultado deja de depender de las personas, cuya función, a partir de ese momento, es cuidar la operación de las máquinas y desarrollar aún más la tecnología.

Hay una premisa fundamental: la tecnología no es un sinónimo de máquinas, aunque la tecnología casi siempre va acompañada de éstas. Esta distinción no es una disquisición meramente semántica o académica, sino, precisamente, la clave del éxito en materia de decisiones tecnológicas, las que a su vez son claves e ineludibles en este tiempo, especialmente en el área de las tecnologías de información y comunicaciones. La correcta aplicación de una nueva tecnología viene, entonces, de una "nueva manera de pensar y ver las cosas".

Lógica tecnológica significa, primero, que lo relevante no son las máquinas que la acompañan sino los principios que éstas representan. Segundo, que hay ciertos principios centrales que orientan el avance digital y que deben ser verificados no sólo en la incorporación de tecnología propiamente tal, sino en los proyectos de negocios que emprendemos. Si estos proyectos no van en la dirección de esos principios tendrán grandes dificultades en "colaborar" y lograr sinergias entre ellos.

Además serán muy prontamente obsoletos.

- Eficiencia
- Velocidad
- Automatización
- Máxima operación en línea
- Sincronía
- Integración de procesos
- Archivo inteligente
- Lógica Pull
- Robustez adaptativa
- Comunicación varios a varios
- Orientada a servicios
- Inteligencia colectiva

