

Magnitud y Alcances del Desafío Actual

1. ¿Cómo responder a una dinámica de negocios y relaciones de **alta velocidad**, con un ritmo de cambio vertiginoso, cada vez más **en línea 7x24** y con **tecnologías cada vez más disruptivas**? ¿Cómo lograr **sistemas decisionales sincrónicos** más que diacrónicos?
2. ¿Cómo acoplarse a una realidad que se mueve rápido al “**ciberespacio**” sin saber exactamente qué es?, ¿Cómo conquistar los **nuevos “market places”**? → Un portal es mucho más que un canal de distribución.
3. ¿Cómo hacer y “tejer” una organización basada en las nuevas formas de “**redes dinámicas**”?
4. ¿Cómo entender los **nuevos y crecientes roles de la tecnología**, preponderantemente digital, en los negocios? ¿Cómo tomar las decisiones de tecnología digital, cuando la capacidad de proceso por unidad de costo se duplica cada 18 meses (Ley de Moore)?
5. ¿Cómo prepararse para la llegada inminente de la **inteligencia artificial** (cotidiana) a las empresas? → digitalización de la organización, workflows, automatización, entre otros.
6. ¿Cómo pasar a un nuevo sistema productivo y de servicios centrado en los **intangibles**?
7. ¿Cómo operar en sistemas de **creciente complejidad**? ¿Cómo dominar el nuevo **lenguaje “post simbólico”**?
8. ¿Cómo abordar **el desafío de la integración interna y externa** → SCM, cadenas de valor, relación con clientes, alianzas y diseño de las nuevas arquitecturas tecnológicas y de negocios de tipo distribuidas y modulares?
9. ¿Cuál es en verdad el gran desafío de la **seguridad digital** en todos los niveles?
10. ¿Cómo administrar al **cliente como el activo estratégico** más importante?
11. ¿Cómo cultivar – crear y administrar – los nuevos “**mercado-granjas**”?
12. ¿**Cómo distribuir inteligencia y capacidad estratégica** dentro de la organización?
13. ¿Cómo instalar y desarrollar las **nuevas cadenas de conocimiento**, orientadas a la **inteligencia colectiva** de la organización.
14. ¿Cómo pasar en la administración de la información, desde la lógica “push” a la **Lógica “Pull”**? → datawarehouse intelligence, data mining.

15. ¿Cómo reemplazar sistemáticamente factores productivos tradicionales por información?
16. ¿Cómo proyectarse al **nuevo modelo de e-services**? → las máquinas se entienden entre sí y proveen soluciones.
17. ¿Cómo lograr una **organización y gestión en base a motores** (fábricas) (sistemas complejos adaptativos)? → buscando el DNA corporativo.
18. ¿Cómo se hace el montaje de la "fábrica" para la capacidad de **producción masiva y personalizada a la vez**?
19. ¿Cuáles son los **nuevos recursos humanos** necesarios para estas nuevas tareas? ¿Cómo se reciclan los antiguos?
20. ¿Qué nuevos tipos de **liderazgo** requieren estos negocios?
21. ¿Qué limitaciones imponen los **marcos regulatorios** a los nuevos negocios o a las nuevas maneras de hacerlos?
22. ¿Cómo enfrentar la "**revolución tap tap**" → la movilidad y el nuevo PDA (Personal Digital Assistant) de múltiples capacidades, acceso wireless ubicuo, redes auto-organizadas con conciencia de contexto, archivo externo de datos, información, conocimiento, e inteligencia.

Éstas son sólo algunas de las preguntas que definen el desafío de los negocios modernos. Todas tienen en común un hilo tecnológico central. Es decir, todas ellas requieren directa o indirectamente de la tecnología para ser abordadas en forma adecuada.

En ese marco, aparecen cuatro grandes necesidades o requerimientos para la estrategia de negocios, por cierto interdependientes entre sí, a saber:

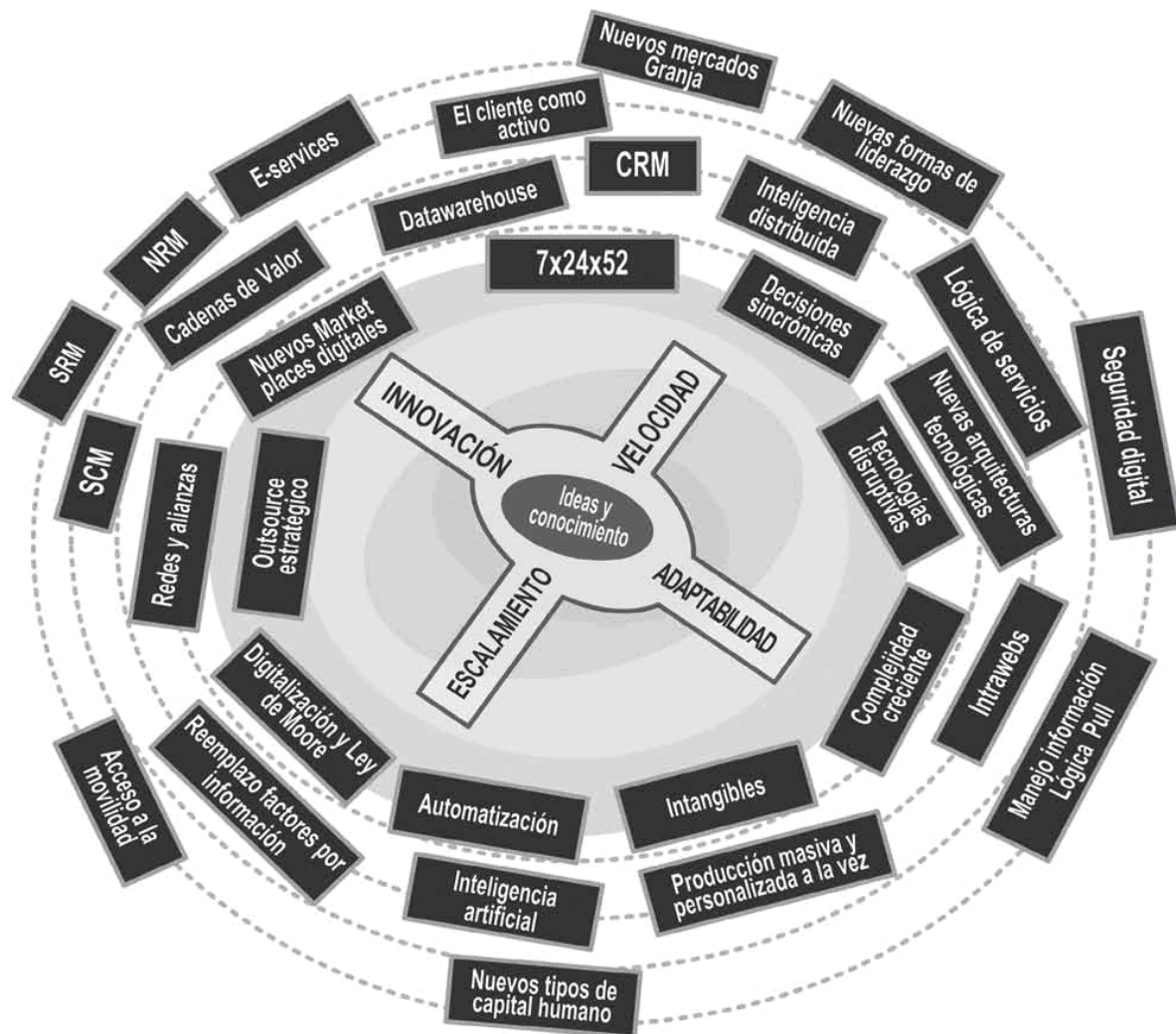
- a). Capacidad de **innovación** sistemática y diferenciadora
- b). Capacidad de **adaptabilidad** continua
- c). Capacidad de **escalamiento** oportuno
- d). Aumentos sistemáticos y confiables de la **velocidad** decisional y productiva.

Estos cuatro temas son los desafíos más extraordinarios del mundo empresarial actual y es lo que une los 22 anteriores. Todos ellos dependen hoy de la tecnología; la cual no debe confundirse con las máquinas, que corresponden sólo a su parte externa. 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.

Una de las claves para enfrentar estos desafíos de manera conjunta, es la **lógica de la auto-organización adaptativa**. La piedra angular para ello, es el tema de las Intrawebs y la integración, que se verá en una próxima clase.

ESTRUCTURA DE LOS DESAFÍOS EMPRESARIALES MODERNOS



Dos fenómenos relacionados a la gestión agudizan estas necesidades de cambio: por un lado, está el hecho estratégico de que la información puede estar hoy disponible con

la misma calidad y al mismo tiempo en todos los puntos nodales de una organización; por el otro, la información y también el conocimiento crecen hoy mucho más rápido que la capacidad humana de proceso. Si esto es verdad, significa que la incertidumbre necesariamente aumenta, ya que lo que “sabemos” es, en términos relativos, cada vez menos. Sin embargo, en forma paradójica cada vez “administramos” más información en términos absolutos y a una velocidad cada vez mayor.

Las 10 Áreas y Preguntas más Clásicas de la Administración

En la práctica de las organizaciones hay diez grandes áreas clásicas que ocupan el trabajo de las empresas modernas. Y las preguntas son:

1. ¿Cuál es realmente el negocio? ¿Dónde está el valor? → el “tesoro”
2. ¿Cómo lo financio? ¿De qué tamaño puedo ser? ¿Requiero socios?
3. ¿Cómo llego al objetivo? → Estrategia
4. ¿En qué vehículo voy a ir? → Organización
5. ¿Cómo hago la fábrica de manera competitiva? → Procesos
6. ¿Cómo llegaré a los clientes? → Los canales de distribución
7. ¿Cómo les vendo y los atiendo? → Comercial
8. ¿Qué tecnología requiere todo lo anterior?
9. ¿Cómo archivo y recupero los datos, información y conocimiento?
10. ¿Cómo aprendo de todo esto? → evolución

Estas grandes preguntas están concatenadas entre sí. Ninguna es independiente de las otras y todas usan como pivote crítico el modelo de negocios o la propuesta de valor. En la práctica, estas áreas se han transformado en especialidades que muy frecuentemente en las empresas operan sin la visión general del negocio. Ése es uno de los desafíos de integración, cuyo alcance supera con creces el puro aspecto mecánico de la conectividad y la comunicación.



No dejar de ver el bosque

- **El desafío es integrar las diferentes áreas sin perder la visión de conjunto y la esencia del negocio**

ETAN es una manera de trabajar con todas las variables de manera integrada y conjunta. Se trata de no dejar de ver nunca el bosque perdiéndose entre los árboles. Ello permite que cada agente de la organización pueda tener esa visión de acuerdo a su rol. Se trata más bien de una herramienta o una forma de práctica, orientada netamente a resultados, pero que recoge y da cuenta de los desafíos del nuevo entorno competitivo.

La gran innovación no está en la naturaleza de las preguntas clásicas de la administración, que de una u otra forma son más o menos permanentes, sino en el cómo se solucionan hoy en día, y especialmente, cómo se integran entre sí. De ese desafío surge, por ejemplo, el concepto de la "Intraweb", que es parte integral y eje del método ETAN, donde todo se junta y se articula en los hechos.

Los componentes críticos del ETAN (Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios) 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

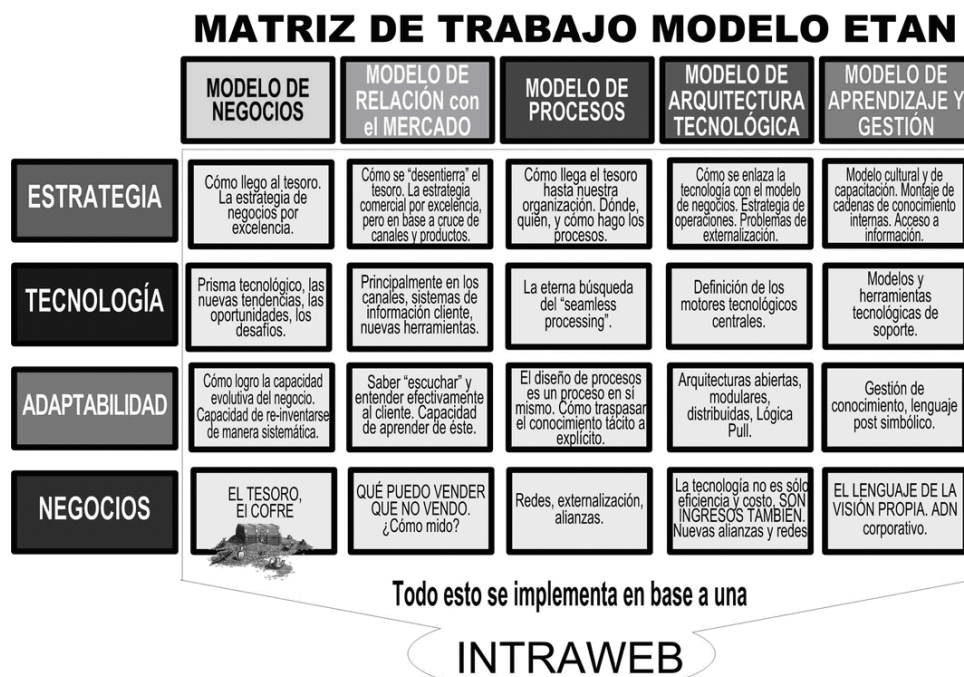
relación con el mercado o sus clientes o usuarios, (3) su capacidad de operación y procesos, (4) su arquitectura tecnológica, y (5) su capacidad de aprendizaje y cambio.

Para lograr este cruce, el método opera en base a la lógica de síntesis y, por ende, va siempre de lo general a lo particular. Se trata de nunca perder de vista el bosque (el modelo de negocios, el tesoro) al definir cada una de las piezas que lo componen.

Por cierto, no hay una sola manera de ver el bosque. Mientras mayor sea la distancia desde la que se lo mira, mayor es el alcance y menores los detalles, y viceversa. En ese sentido, uno de los desafíos metodológicos más relevantes, es encontrar precisamente esa "distancia" apropiada, al problema que nos interesa resolver.

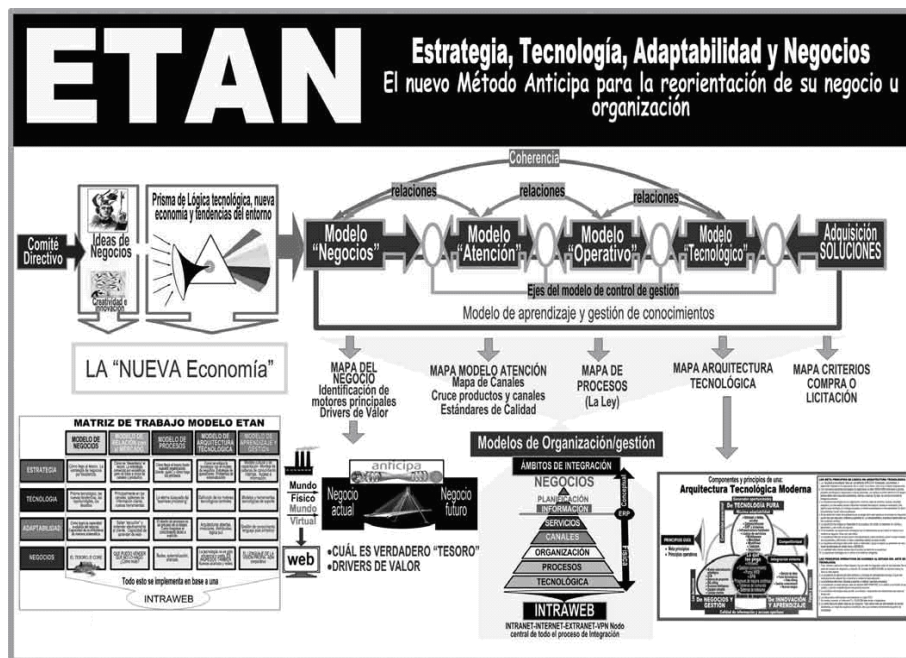
De igual manera también hay que encontrar el "ángulo" desde el que se observa el problema. Ello porque el contexto siempre altera el significado de la percepción. Esto estará, en definitiva, dado por la distancia y ángulo con que se mira el tema. También estará afectado por los "prismas" (modelos, teorías, supuestos) con que se mira. Todo esto es indispensable para evitar el error del tercer tipo que consiste en resolver la pregunta equivocada.

Esta matriz de trabajo, identifica los 20 ejes en que se va desarrollando el método ETAN en su desarrollo práctico. Los énfasis de estos ejes, varían de caso a caso. Lo importante es tenerlos siempre a la vista en el proceso general.



El gráfico siguiente será el modelo básico de trabajo y su lógica. Ciertamente el impulsor principal son siempre las ideas de negocios y de gestión, las que se ordenan en un sistema claro de prioridades y de enlaces.

Este esquema siempre debe guiar el modelo de negocios en una organización. Es el pivote central obligatorio. En éste se basa el modelo de relación con los clientes, al cual están subordinados los procesos que lo hacen exitoso (y que incluye la producción y la gestión). Finalmente, la tecnología soporta esos procesos. Ahí está el ciclo básico.



La Tecnología y las nuevas formas de organización

Debemos reconocer un primer imperativo: las nuevas estrategias de negocios necesariamente requieren, primero, de la perspectiva tecnológica y, desde ésta, el diseño y montaje de nuevas formas de organización.

Esto tiene que ver con el entendimiento de los nuevos roles que aportan las áreas tecnológicas al diseño del modelo de negocios. La tecnología pasó a ser un “generador y habilitador” de negocios más que un simple motor. Los proyectos de tecnología deben ser no sólo mirados por el lado de los costos sino también por los ingresos.

Llegó el momento en que las personas de las áreas de tecnología dentro de las organizaciones, empiecen también a hablar de negocios, así como llegó el tiempo de que los encargados de los temas comerciales empiecen a entender de tecnología. También ha llegado el minuto en que los gerentes generales se interioricen de la tecno-lógica.



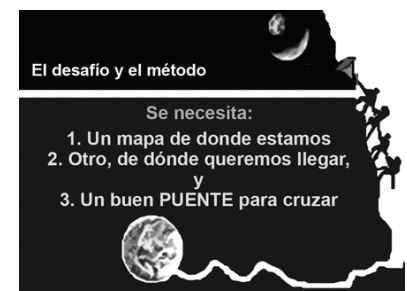
El corazón de las nuevas organizaciones adaptativas es lo que hemos querido llamar la **Intraweb** moderna, con la cual es posible enfrentar exitosamente el enorme desafío actual de la digitalización e integración, que está al centro de cualquier estrategia actual de negocios moderna y competitiva.

No debe confundirse la Intranet con la Intraweb. La Intranet es una plataforma, la **Intraweb es una lógica**, acoplada de muchas herramientas para su funcionamiento, y que por cierto requiere dicha plataforma, y otras cosas más. Esta lógica, que tiene fundamentos tecnológicos claros, es la que permite resolver los problemas actuales de la organización de manera resiliente y adaptativa.

La Internet propiamente tal, partió con la misma lógica con que hoy se implementan las Intranets, pero “evolucionó” a algo muchísimo más complejo. Esa misma evolución es necesaria dentro de las organizaciones. Es la base de la idea de las Intrawebs.

Buscando el Modelo de Negocios

El primer e ineludible paso de este método, es indagar la verdadera naturaleza del “negocio” actual, tal como se ha dado en los hechos. Hay que partir por la clara diferenciación entre el giro del negocio o sus productos, y el core de la rentabilidad. Se trata de una búsqueda sincera y efectiva del entendimiento de ¿dónde están las lucas relevantes? ¿Dónde se genera el valor relevante? ¿Cuál es



el verdadero tesoro que buscamos?

Para lograr este objetivo la capacidad de síntesis es clave, es decir, poder ver el problema desde distintos niveles de abstracción y diferentes ángulos. En la gran mayoría de los casos el negocio no es aparente y corresponde a una segunda o tercera derivada.

Nuestra experiencia con clientes nos ha demostrado algo que al decirlo parece insólito: Cuando hacemos este ejercicio con los ejecutivos superiores de una empresa u organización, incluyendo al CEO y muchas veces directores o presidente, y hacemos la pregunta de cuál es el **negocio** actual, inexorablemente las respuestas son todas diferentes entre éstos.

Más sorprendente aún es que también, la mayoría de las veces, todas las propuestas son muy razonables, posibles y viables. Todos, desde sus posiciones relevantes, optimizan de manera diferente el negocio, o se restringen a sus tareas directas, sin ver el bosque.

Igualmente, la experiencia nos muestra que es fácil converger a una visión única en un tiempo muy breve. Imagínense lo que ocurre al hacer la pregunta por el **negocio** futuro.

El desafío no es inventarle o definirle el negocio al cliente, sino que facilitar y ayudarlo a sacar desde dentro el negocio que sólo ellos pueden ver y definir. El cliente en definitiva sólo llevará a cabo el negocio en que cree y que le viene desde adentro, porque sólo ése es el que puede realizar.

Entonces, se debe tratar de obtener una especie de "scanner" de la visión que se busca, siempre a partir del negocio actual, cuando lo hay. Literalmente se genera un mapa o una visión gráfica del negocio futuro posible, de los fundamentos de la nueva curva de evolución buscada. Este mapa se enlaza con la definición actual del negocio y los primeros elementos del puente que se debe construir para ir de uno al otro.

Este proceso requiere el aporte activo de los directivos o ejecutivos principales de la empresa. Las visiones de negocios relevantes, como hemos señalado, sólo emergen de los propios líderes o de la articulación inteligente de las visiones parciales de sus colaboradores. El aporte del método, en estos casos, sólo consiste en ayudar a "sacarlas" de adentro, a articularlas ordenadamente, y asegurarse de que se trata de modelos robustos. Muchas de las preguntas apuntan en este último sentido.

ETAN opera en esa lógica. Además, está orientado a definir los requerimientos dinámicos de estos negocios y la implementación de la adecuada velocidad que requieren los negocios actuales en la organización. Por ello, el método entrega sus primeros resultados de manera rápida y eficaz. Dimensiona la verdadera magnitud del problema, o, literalmente, la no viabilidad o conveniencia de ciertos procesos o incluso del propio método. En uno u otro sentido, aporta conclusiones muy relevantes.

Modelo de Ventas y Relación con los Clientes

Entendido el “modelo de negocios”, que es un modelo de valor y que define los objetivos, el paso siguiente es comprender a cabalidad cómo se generan los ingresos. Cómo se desentierra el tesoro. Es decir, cómo pasan “las lucas” desde el cliente final hasta nuestra organización. En las palabras tradicionales, éste es el modelo de ventas, pero dentro de ETAN es mucho más preciso, completo y complejo de lo que normalmente identificamos como tal.

El modelo estratégico de ventas detalla, entre otros: el cruce técnico de canales con productos y servicios, tanto con productos propios como de terceros; los problemas de integración de canales; el modelo 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 y organización; el soporte de logística; el soporte de marketing necesario; los materiales de soporte de ventas; los requerimientos de capacitación, eventualmente, así como el modelo de gestión del conocimiento, de modo de utilizar todo lo que se va aprendiendo, para evolucionar y evitar cometer repetidamente errores que siempre ocurrirán en las ventas y atención de clientes.

Todo este trabajo se produce en forma de mapas, donde el eje o la columna vertebral son el cruce de canales y productos y su integración. Una empresa mediana promedio puede tener 8 a 10 canales y a veces una docena de “familias” de productos. No todos los canales tienen la vocación apropiada para todas las familias de productos y servicios, lo que hace el problema muy complejo y muy técnico. Idealmente toda transacción o vida del producto en proceso de venta o soporte, debe contar con información completa en cualquier canal o punto de éste.

Como vemos, el modelo de ventas moderno depende de manera creciente de la tecnología, particularmente de información y telecomunicaciones, pero también de las tecnologías más duras en todo el proceso de logística e inventarios. Ambos tipos de tecnologías deben ser “integrados” de forma adecuada.

¿Y cómo se procesa u opera todo esto?

Entendido el “negocio” y cómo se generan los ingresos, el paso siguiente es entender a cabalidad los procesos necesarios para soportar dicho modelo de ventas. Un modelo de ventas que no descansa en un modelo *ad hoc* de procesos no tiene ninguna posibilidad de ser exitoso y de cumplir con los requerimientos de estándares y calidad ofrecidos.

Los procesos se deben: identificar, mapear uno a uno, integrar entre ellos y permitir que evolucionen. Cuando se hace la integración entre todos los procesos, aparecen otros nuevos,

complementarios, que no se “ven” cuando se hacen de a uno. Esa integración “lógica” de procesos es el corazón de la “fábrica” de ventas.

El modelo tecnológico

Entendido “el negocio” o la fuente de valor buscada, el modelo de ventas o ingresos, y los procesos que lo soportan, entonces corresponde definir la plataforma tecnológica para habilitar y dar soporte a dichos procesos.

La clave es hacer el diseño de una “arquitectura tecnológica”. La arquitectura es una lógica, un modelo que debe poder evolucionar, y donde radica la verdadera capacidad adaptativa que estamos buscando. No la buscamos en el vacío, sino a la luz del modelo de negocios, de ventas y de procesos. No hay arquitectura tecnológica que supla las carencias en las variables anteriores, y por ello se parte por éstas, no por la tecnología.

La condición básica de esta arquitectura para lograr una organización adaptativa, es que sea: (1) de tipo modular, (2) abierta, y (3) basada en la lógica de integración.

En síntesis, los grandes elementos que componen el método ETAN son los siguientes:

1. La exploración de nuevas ideas, propuestas, modelos, tendencias de la nueva economía, tecnología y el entorno competitivo.
2. “Scanner” y mapa del modelo actual de negocios → dónde están las utilidades o beneficios importantes esperados.
3. Mapa del modelo de negocios deseado, e identificación de los “motores” principales de empuje.
4. Análisis y perfil de los puentes posibles para ir de uno a otro modelo (estrategia).
5. Mapa del modelo de atención de clientes deseado.
6. Mapa de los canales de distribución.
7. Mapa del cruce de productos/servicios y los canales.
8. Mapa de los modelos de procesos que soportan el modelo de atención.
9. Mapa del modelo tecnológico de soporte a los procesos.
10. Implicancias organizacionales de todo lo anterior, y modelo de implementación y cambio.

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

Lo que “une” todos estos elementos y permite que se puedan adherir entre sí es lo que llamamos la “lógica tecnológica”, cuyo principio básico es la integración.