

Clase: Un método útil en toda organización

La implementación del método ETAN se sostiene en las Intrawebs, viga maestra sobre la que se genera la nueva organización adaptativa, innovadora y digital



Este método funciona igual para todo tipo de organización, sean empresas con fines de lucro o no. El concepto del "negocio" en empresas comerciales puede ser visto en términos genéricos como el "tesoro" buscado por la organización. El tesoro es más o menos equivalente a la "visión"; los objetivos, a la "misión" y la estrategia; y las metas, a la gestión.

El foco de este método es la articulación práctica de las siguientes variables:

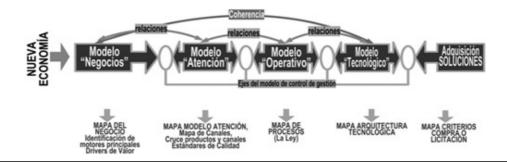
Modelo de negocios o definición clara del "tesoro".

- El necesario proceso o condición actual de digitalización de las organizaciones.
- El diseño y construcción de la capacidad adaptativa, como pilar básico de las estrategias de negocios y de organizaciones en general.
- Las herramientas y cultura de aprendizaje continuo, como condición fundamental de la adaptabilidad.
- El uso de nuevas metodologías de síntesis, en base a mapeos conceptuales de cada uno de los pasos del modelo y al método Zosiac ya explicado.

El pilar técnico y de implementación que une este trabajo en la práctica, son las Intrawebs, que es la viga maestra sobre la que se genera la nueva organización adaptativa, innovadora, digital. La Intraweb es todo lo que se construye sobre las Intranets y la integración.

Esquema de Trabajo

El esquema básico de trabajo se basa en la lógica de la figura siguiente:







El hilo central de ETAN descansa en cinco grandes modelos y sus articulaciones:

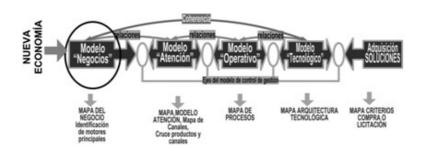
- Modelo de negocios (tesoro)
- Modelo de atención (ventas y soporte clientes)
- Modelo operativo (procesos)
- Modelo o arquitectura tecnológica (herramientas de productividad)
- Modelo de implementación y gerenciamiento de los cambios

Recuerde que antes de empezar con la formalización y mapeo del modelo de negocios, es preciso tomar en consideración, de manera formal, las tendencias de la nueva economía, y entender la lógica tecnológica digital en profundidad.

Una vez revisadas y monitoreadas las tendencias que más afectan nuestras áreas de interés, así como las amenazas y oportunidades que éstas representan, empieza la verdadera búsqueda del tesoro.

Buscando el Modelo de Negocios: el Mapa del tesoro

Este primer e inevitable paso busca lograr nada menos que el mapa del tesoro. Definir "el negocio" es el proceso de saber identificar "dónde está exactamente la fuente de valor que queremos realizar". Es saber precisar dónde están las "lucas" que queremos. El "negocio" no es lo mismo que el producto o el giro en que se trabaja, sino que es el camino para llegar al tesoro deseado.



Hay dos caminos alternativos para lograr el objetivo. El primero es más largo y más ambiguo como método, pero es muy preciso en la definición del negocio. Tiene un gran componente de "arte" y por ello sólo se logra dominar con la experiencia.

El segundo enfoque es mucho más concreto y reproducible, pero nos ofrece, en general, un "área" más gruesa de dónde está el tesoro. A muchas personas les puede resultar más práctico este modelo, pues es muy útil cuando no hay cambios drásticos en el modelo de negocio. Este segundo método usa parte del primero, pero con variables más reducidas.





El método general: más largo, más ambiguo, mejores resultados

El negocio, en la mayoría de los casos, no es aparente. Nuestra experiencia con decenas de organizaciones es muy interesante. Cuando nos reunimos con la plana superior de una organización, incluyendo el CEO o el presidente, y les hacemos la pregunta de ¿cuál es su negocio?, no tenemos un solo caso en que esos ejecutivos hayan coincidido entre sí. Más interesante aún, es que las distintas visiones que se tienen del negocio son, en general, todas buenas e interesantes, pero diferentes.

El trabajo de búsqueda del "negocio", pertenece más al dominio de las artes que de la ciencia. Por ello funciona básicamente por prueba y error. Esa visión debe ser modelable y físicamente "visible". No se trata de modelos cuantitativos sino cualitativos, como corresponde a una visión. Los modelos cuantitativos aparecen en el camino de recorrido del mapa del tesoro.

El "modelo de negocios" debe salir siempre de su cliente o en términos genéricos del que lo busca. La tarea del método, en este caso, es ayudarle a encontrarlo, sacarlo de manera articulada, y llevarlo finalmente y de manera física a un mapa para hacerlo visible. De esa manera, el cliente podrá literalmente ver su modelo de negocios "desde afuera". Es una mirada impresionante para el propio autor.

Quiénes deben participar: No hay una receta universal para esto. El ideal es que además del CEO, o el presidente, o ambos, estén al menos tres ejecutivos superiores, idealmente entre cinco y siete.

Cómo se va haciendo: Como hemos señalado antes, se procede por prueba y error de hipótesis. Para ese proceso, operamos en base a un cuestionario típico, de trabajo estratégico de negocios. El cuestionario, sin embargo, es sólo un instrumento de provocación de las ideas. No es un examen, es apoyo que permite explorar ideas desde diferentes ángulos.

El resultado de la discusión se va llevando a un mapa físico de las ideas, el que debe tomar el protagonismo a partir de la segunda o tercera sesión de trabajo. Se va sintetizando así la gran cantidad de información que se revela en la búsqueda del tesoro de la empresa.

Se trata literalmente de una "conversación con el futuro" que trata de lograr nuevos modelos mentales. Nosotros abordamos operativamente el tema de los escenarios a través de las tendencias de la nueva economía, y la tecnología.

No se trata de hacer predicciones, sino de hacer las preguntas correctas de manera sistemática, que es el resultado de la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje.

