

Hacia la siguiente versión de su empresa

Alfons Cornella, *Institute of Next*, ac@infonomia.com

Posiblemente, su empresa ha sobrevivido ya muchas y diferentes crisis. La mayoría, crisis externas, no ligadas a cambios en las capacidades operativas de su organización sino a convulsiones en los mercados. Este **entrenamiento en la supervivencia**, esta resiliencia, y el **crecimiento en condiciones difíciles**, se va a convertir ahora en uno de sus principales activos. Porque lo que viene es **un entorno de cambio constante hacia una complejidad creciente**. Y el desarrollo de esa capacidad de adaptación activa al entorno complejo se convertirá en la base del sistema operativo de su organización.

Dicho de otra forma, la supervivencia y el progreso de la organización dependerá de su capacidad de “leer” el entorno para “adaptarse” a él de forma dinámica. En una adaptación que no será pasiva, de renuncia y abandono de lo que no se alinee con las demandas del mercado, sino de **apuesta decidida por la creación de valor** que responda a las nuevas condiciones del mismo. Así, el sistema operativo de negocio de una organización de éxito se basará en la dinamización de **equipos** humanos aumentados por **tecnologías** para crear valor a través de **ecosistemas** de multiplicación de capacidades dando con ello respuesta ágil a las necesidades detectadas de **personas y organizaciones**.

En este entorno crecientemente complejo, pues, las organizaciones necesitan de un **modelo de visualización y planificación del negocio** a medio y largo plazo, fácil de entender, de explicar, y de asumir por todo el equipo humano, en especial por el equipo directivo. El modelo que proponemos consiste de cuatro elementos principales en cuyo desarrollo simultáneo la organización tiene que ser excelente. Estos cuatro activos principales del sistema operativo del negocio son: **sensores, tecnología, equipos y ecosistemas**.¹

Cada uno de estos cuatro activos principales tiene **una función crítica**:

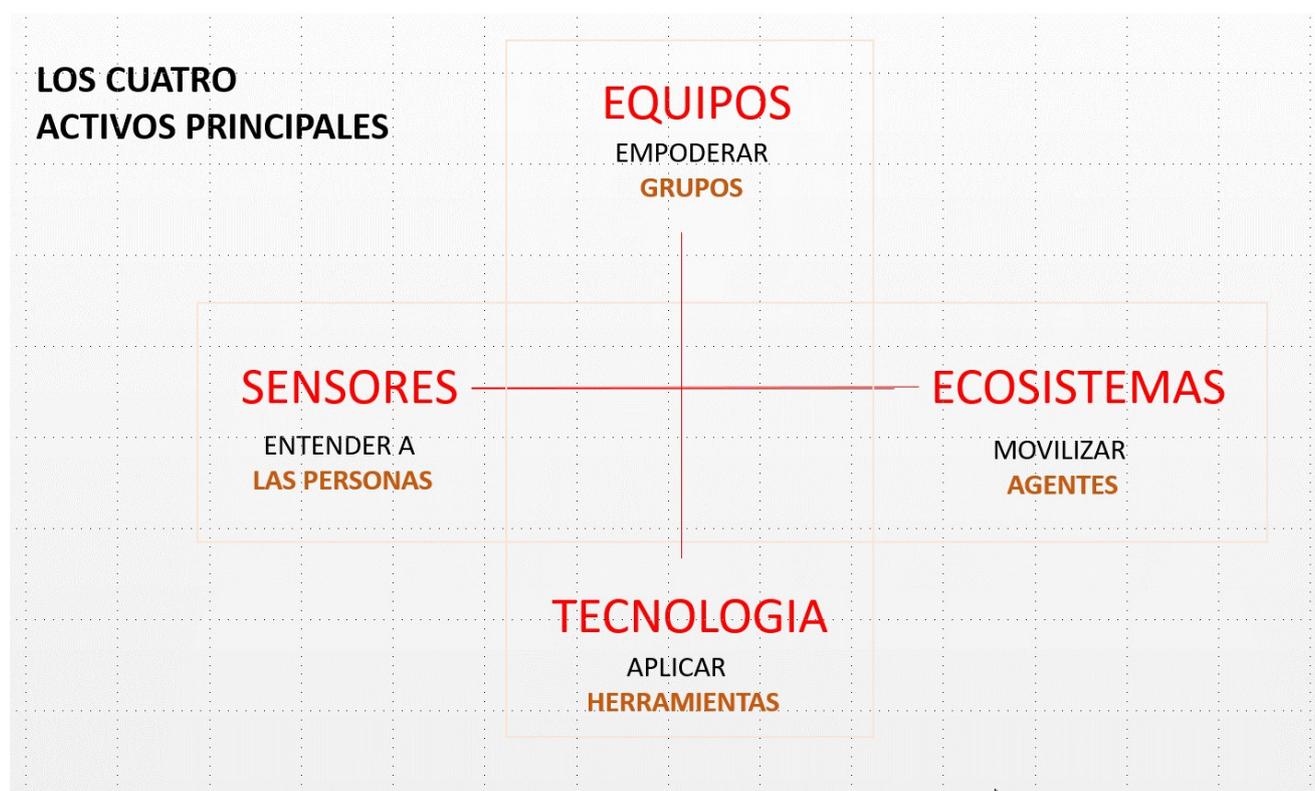
SENSORES: entender a las personas, para darles respuestas

TECNOLOGIAS: detectar tecnologías transformativas, y aplicarlas

EQUIPOS: empoderar a los equipos, y orientarlos al *outcome*

ECOSISTEMAS: generar valor con otros agentes, combinando capacidades

La organización se debe centrar en conseguir la máxima **eficiencia** en el desarrollo constante de sus capacidades en estos activos, porque ello le garantiza una **evolución sostenible y resiliente en un entorno complejo**.



Así pues, las organizaciones de éxito van a ser aquellas que sean excelentes en el **desarrollo de los cuatro activos principales**:

- 1) **SENSORES**: *cómo leemos qué está ocurriendo a nuestro alrededor, qué quieren las personas, los mercados, qué hace la competencia, cuáles son las oportunidades, de forma que podamos dar respuesta a todo ello de forma ágil y decidida.*

Para poder “leer” nuestro entorno necesitamos disponer de formas de captación e interpretación de información (datos, *insights*, demanda, reclamaciones, etc.) para poder determinar qué está ocurriendo en el mercado y en especial quién está esperando soluciones. Se trata, por tanto, de determinar qué “sensores” se pueden desplegar para una escucha activa del mercado que facilite la producción de “respuestas” eficaces.

Entre los tipos de “sensores” a desarrollar podemos destacar:

- La **captación de datos directamente** a través de los productos y servicios ofrecidos a nuestros clientes actuales. El vínculo ya establecido con nuestros clientes se convierte en una fuente potencial de información para transformar, mejorar, ampliar, las prestaciones ya servidas. Así, por ejemplo, podemos convertir la gestión de quejas y reclamaciones en una relevante fuente de información para innovar nuestros productos.
- La **comprensión más profunda del proceso** por el que los clientes se relacionan con nuestros productos y servicios, para conseguir una mejora continua del mismo que lleve a su mayor satisfacción (con mecanismos como el denominado “*customer journey*”)
- La detección de nuevas necesidades, inquietudes, expectativas, a través de la **lectura o escucha activa** de las personas a las que podríamos servir. Por ejemplo, a través de la escucha activa de las redes sociales.
- La determinación de productos y servicios que aparecen en los mercados mundiales y que están a “**corta distancia**” de los nuestros, indicándonos oportunidades de desarrollo de nuevas propuestas en nuestra oferta.
- La identificación de oportunidades a través de **procesos de co-creación** con nuestros clientes actuales o con clientes potenciales, determinando nuevos conceptos de producto o servicio, e incluso llegando a producir solo lo que los clientes se comprometen a adquirir.
- La visualización de oportunidades a partir de un **análisis inteligente de los cambios sociales** que se producen a nuestro alrededor, convirtiendo las tendencias en “sensores” de oportunidad.
- La **realización de pruebas y tests**, y el lanzamiento de prototipos directamente a los clientes potenciales, para el perfilamiento más agudo del futuro producto o servicio gracias a una relación directa con quienes serán sus usuarios.
- El lanzamiento de **propuestas “sonda”** cuyo principal fin es detectar el interés real del mercado, y ajustar las características de la oferta al *feedback* directo recibido.

En el desarrollo del modelo de sistema operativo de negocio, una de las primeras acciones debería consistir en identificar los **sensores que la organización está utilizando actualmente**, y en **proponer nuevos sensores** que puedan contribuir a responder mejor a las necesidades del mercado.

- 2) **TECNOLOGÍA:** *cómo detectamos nuevas propuestas científicas y tecnológicas que tienen elevadas probabilidades de afectar de forma disruptiva a nuestro negocio, y cómo las analizamos y aplicamos a nuestras operaciones de forma proactiva (es decir, que en lugar de ver la tecnología como un cajón de soluciones a problemas concretos, la vemos como un motor de transformación disruptiva del negocio).*

El papel disruptor de las tecnologías en el nuevo entorno de negocios es indiscutible. La tecnología ya no es solo una solución a problemas (hacer las cosas *de otra forma*) sino que, en muchas ocasiones, es un motor de transformación radical de la esencia del negocio (hacer *otras* cosas). Por ello, precisamos disponer de sistemas para detectar con anticipación las tecnologías que pueden transformar de forma disruptiva nuestro negocio, y de mecanismos que faciliten su rápida integración en los procesos de la organización.

Entre los tipos de “tecnología” ante los que hay que estar especialmente atentos podemos citar:

- Tecnologías que aumenten de forma significativa la **productividad** (más valor con los mismos, o con menores, recursos), en especial en los procesos de producción o en las cadenas logísticas (*supply chains*).
- Tecnologías que persigan todo tipo de **optimización** de sistemas, procesos y resultados.
- Tecnologías de aumento de la **eficiencia**, en especial de la eficiencia energética, en línea además con objetivos de sostenibilidad.
- Tecnologías de tratamiento e interpretación de grandes cantidades de **datos** (*big data*), así como las **tecnologías de la información** que permitan una gestión de los procesos productivos desde la evidencia (control en tiempo real).
- Tecnologías que permitan la **servitización del negocio**, o sea, convertir una oferta de “productos” en “servicios”, transformando el modelo de negocio hacia uno basado en una relación más permanente, recurrente, y de constante mejora de la relación. Entre ellas IOT (*internet of things*).
- Tecnologías transformativas generalistas, como la **inteligencia artificial**.
- Tecnologías con una **capacidad disruptiva radical** en nuestro negocio (por ejemplo, el *blockchain* en negocios financieros, o la impresión 3D en la industria).

En el desarrollo del modelo de sistema operativo de negocio se deberá determinar cómo disponer de **formas de detección anticipada de tecnologías emergentes**, y

mecanismos de decisión sobre cuáles es preciso explorar o aplicar a corto o medio plazo.

- 3) **EQUIPOS**: *cómo nos estructuramos en grupos ágiles de profesionales (y de máquinas inteligentes con ellos) para poder dar respuesta rápida a las necesidades y expectativas que se han detectado en el mercado a través de los sensores disponibles, y cómo estos equipos funcionan de forma auto-dirigida y más orientados al outcome (conseguir resultados ligados a un objetivo de negocio) que al output (meros resultados de un proceso).*

Para responder al entorno crecientemente complejo y exigente, las organizaciones deberán disponer de **equipos autodirigidos**, dispuestos a “corta distancia” de los clientes a los que deben servir, para poder **generar ágilmente outcomes** (satisfacción del valor esperado por el cliente) más que meros *outputs* (consecución de los objetivos de venta). Se trata de facilitar la transición hacia un modelo orgánico de **equipos empoderados** para responder más rápida y directamente a las necesidades de los clientes detectadas mediante los sensores.

Entre las acciones a realizar para desarrollar equipos con altas capacidades para la aportación de valor, podemos citar:

- Mejorar los **mecanismos de coordinación** de equipos, estableciendo y aplicando herramientas de **trabajo remoto**.
- Entrenar a los equipos en **técnicas de autodirección**.
- Aplicar **metodologías Agile**.
- Avanzar hacia una **organización “dual”** (jerarquía de responsabilidades en el día a día y red de innovación para la identificación de oportunidades futuras).
- Dar a los equipos responsabilidad de **respuesta rápida y directa** a sus clientes.
- Pasar del mero cumplimiento de objetivos (*output*) a la satisfacción de propósitos (**outcome**).
- Aumentar la responsabilidad de los profesionales en su propia formación.
- Desplegar mecanismos y contenidos de **autoaprendizaje**.
- Organizar un **ecosistema de profesionales y expertos externos**, accediendo a los “mercados” existentes al respecto.
- Establecer mecanismos de creatividad colaborativa y estimular la curiosidad y creatividad para desarrollar una actividad de **innovación sistemática**.

En el desarrollo del modelo de sistema operativo de negocio se deberá **identificar nuevos modelos existentes** de funcionamiento de equipos, como Agile, etc., y se determinarán **acciones de futuro** en este sentido.

4) ECOSISTEMAS: *cómo generamos valor combinándonos con otras organizaciones, mezclando capacidades, habilidades, conocimientos y activos en general, funcionando en forma de ecosistema, más capaz de adaptarse rápidamente al entorno y de dar respuestas ágiles que si funcionáramos de forma totalmente aislada.*

El mercado es demasiado complejo para intentar “responderle” solos. Hay que **generar valor con otros agentes**, combinando activos, multiplicando conocimientos o portafolios de productos y servicios, ya sea a través de plataformas digitales existentes o de *joint ventures* con otras empresas. Se trata de explorar con quién se podría crear valor, para mejorar la oferta actual o para generar una oferta complementaria a la actual, que responda mejor a las oportunidades del mercado.

Entre las acciones a realizar para aprovechar las oportunidades de funcionar en ecosistema o plataforma, podemos citar:

- Determinar los **riesgos de las cadenas de suministro** (*supply chains*) y dibujar alternativas que aporten más resiliencia a la capacidad productiva de la organización.
- Aprovechar de forma decidida las **oportunidades de las plataformas digitales existentes**, determinando cómo podemos apalancarnos en ellas para conseguir distribuir mejor nuestros productos y servicios.
- Determinar con qué otras organizaciones tiene sentido establecer relaciones que puedan llevar a “**combinar**” **nuestros portafolios**, generando propuestas atractivas a los clientes de ambos, o incluso a nuevos mercados.
- **Generar a nuestro alrededor un sistema de startups** que amplifique nuestra capacidad de generar propuestas de nuevos productos y servicios, a través de mecanismos como incubadoras, aceleradora, etc.
- Determinar qué organizaciones deberían formar parte de **nuestro ecosistema natural**, es decir, qué organizaciones disponen de capacidades y activos que multiplicarían el valor de nuestra propuesta al mercado.

En el desarrollo del modelo de sistema operativo de negocio se debe **debatir con quién sería más lógico establecer relaciones de combinación de valor**, y se determinan acciones de futuro en este sentido.

En definitiva, las organizaciones tienen la oportunidad de **redefinir su sistema operativo de negocio**. Una forma de hacerlo es través de un proyecto de transformación que implique un equipo de sus profesionales dinámicos. Un proyecto que nosotros denominamos “*The next version of you*”. Al final del proyecto, la organización dispone de dos resultados:

- Un **RETORNO EXPLÍCITO**: Un *road map* con las acciones determinadas como prioritarias en los cuatro componentes del sistema operativo de negocio (sensores, tecnologías, equipos y ecosistemas), que puedan derivar en un action plan posterior.
- Un **RETORNO IMPLÍCITO**: Despliegue en la organización de una nueva actitud y capacitación de respuesta adaptativa a un entorno que va a ser cada vez más complejo y cambiante.

Finalmente, el nuevo entorno social y económico dará más relevancia a **las capacidades de personas y organizaciones** que les permitan adaptarse más ágilmente y renovarse ante cada disrupción del entorno. Entre las principales capacidades de personas y organizaciones precisas para navegar en este nuevo entorno, podemos citar:

- **Curiosidad**: cómo interrogan de forma abierta al entorno para descubrir nuevas oportunidades.
- **Resiliencia**: cómo combinan la máxima eficiencia (corto plazo) con la consecución de objetivos que responden a un propósito (largo plazo), de forma adaptativa pero focalizada y decidida.
- **Dignidad**: cómo el respeto por los derechos y la promoción de las oportunidades de las personas se convierte en un objetivo irrenunciable de todos los componentes de la sociedad.
- **Progreso**: cómo el objetivo último de personas y organizaciones es generar un retorno más allá de lo económico al conjunto de la sociedad, para contribuir a asegurar así su desarrollo sostenible y ético.

No todas las organizaciones “de éxito” en la actualidad responden a estos objetivos más éticos, pero podemos preguntarnos sobre la probabilidad de supervivencia de organizaciones solo centradas en objetivos de negocio que carecen de una vocación estable de compromiso de retorno a la sociedad.

Conscientes de la trascendencia del momento, Institute of Next, Firma y CreaInversió hemos lanzado el proceso **Ahead** (ver más en aheadcorp.co)

El autor: Alfons Cornella



Fundador de Infonomia y del Institute of Next, empresas de servicios para repensar el futuro de las empresas y las organizaciones, con un enfoque especial en innovación de modelos de negocio. Explora constantemente los ecosistemas de innovación internacionales.

Ha publicado 34 libros, así como cientos de artículos breves sobre innovación, negocios y tecnología, desde la perspectiva de la transformación de las organizaciones. Sus últimos libros son **“Cómo innovar sin ser Google”**, un manual de innovación elaborado a partir de lo aprendido en 20 años de práctica profesional, **“Educar humanos en un mundo de máquinas inteligentes”**, una propuesta de ideas y reflexiones sobre la nueva educación que necesita nuestra sociedad, y **“Cómo comer cangrejo y no morir en el intento”** (con Mònica Alonso) sobre la transformación de China en una potencia en innovación.

Es consultor de grandes empresas del país, y ha dirigido más de 120 proyectos de innovación en todo tipo organizaciones, en especial, en el sector privado.

Alfons Cornella es licenciado en Física Teórica por la Universitat de Barcelona, Master of Science en Information Resources Management por la Syracuse University en New York, y tiene un postgrado en Alta Direcció de Empresas por ESADE Business School.

ⁱ En inglés los cuatro activos forman el acrónimo STTP, quizás más fácil de recordar (sensors, technology, teams and platforms).