

¿Sabemos realmente **cómo crea valor** nuestra empresa?

Las empresas conocen sus ventas, sus costos, sus márgenes y sus resultados.

Conocen sus procesos, sus principales clientes, sus proveedores y los recursos con los que operan. Muchas han identificado también sus activos intangibles, sus capacidades distintivas y los factores que consideran fundamentales para competir.



Sin embargo, conocer cada uno de esos elementos no necesariamente significa comprender **cómo funcionan conjuntamente para crear valor.**



Esta diferencia adquiere especial importancia **cuando la empresa crece, entra en nuevos mercados, incorpora tecnología, automatiza procesos, modifica su organización, desarrolla nuevos productos o enfrenta decisiones relevantes de inversión.**



En esas circunstancias, la pregunta no debería limitarse a **qué recursos posee la empresa, qué procesos realiza o qué activos generan valor.** También resulta necesario comprender **cómo se integran entre sí.**

El valor no se crea necesariamente donde lo observamos

Un producto puede ser apreciado por su calidad, disponibilidad, confiabilidad, innovación o servicio. Pero esos atributos difícilmente son resultado de un único activo o proceso.

Pueden depender simultáneamente del conocimiento de las personas, la información disponible, la relación con proveedores y clientes, los procesos operativos, la tecnología, la capacidad de coordinación y la forma en que la organización aprende y toma decisiones.



Personas y conocimiento



Información



Proveedores y clientes



Procesos operativos



Tecnología



Coordinación



Aprendizaje y decisiones

Por ello, algunos problemas empresariales tampoco se originan necesariamente en el lugar donde aparecen.



Saber dónde aparece un costo **no significa necesariamente saber dónde se originó.**



Una **devolución** puede registrarse como un problema comercial cuando su origen se encuentra en una decisión de planeación.



Una **pérdida productividad** puede aparecer en producción aunque se origine en información que llegó tarde.



Una **oportunidad comercial** puede perderse aun cuando la información necesaria existe dentro de la organización, simplemente porque no llegó oportunamente porque quién podía utilizarla.



La empresa puede, por tanto, disponer de los elementos necesarios y no obtener todo el beneficio económico potencial de ellos porque **las relaciones que deberían integrarlos no funcionan de la manera requerida.**

Tener información no significa integrarla

La transformación digital ha permitido a las empresas acumular cantidades crecientes de información. Pero disponer de más información no garantiza mejores decisiones.

La información puede encontrarse dispersa entre áreas, sistemas y personas; llegar demasiado tarde; carecer del contexto necesario; o no regresar a quienes tomaron la decisión que produjo determinado resultado.

Por ello:



Digitalizar
no es integrar.



Automatizar
no es necesariamente optimizar.



Antes de decidir qué automatizar, puede ser necesario comprender **qué información necesita conectarse, qué decisiones depende de ella y qué consecuencias produce esa relación en otras partes de la empresa.**

Tener conocimiento tampoco significa poder utilizarlo

Una empresa puede haber acumulado durante años conocimiento comercial, técnico, operativo y relacional y, sin embargo, depender de determinadas personas para conservarlo y utilizarlo.

La pregunta relevante no es solamente cuánto conocimiento existe, sino:



¿Dónde se encuentra?



¿Quién puede utilizarlo?



¿Cómo se transfiere?



¿Puede reproducirse?



¿Puede utilizarse cuando y donde resulta necesario?



El conocimiento no contribuye a la creación de valor simplemente porque exista. **Su contribución depende también de la configuración empresarial que permita movilizarlo.**

De los generadores de valor a su arquitectura

Estas situaciones sugieren una perspectiva diferente. Además de identificar los elementos que participan en la creación de valor, resulta necesario representar cómo están configurados y cómo se relacionan.



Denominamos Arquitectura de Creación de Valor (ACV)

a la representación económicamente relevante de la configuración mediante la cual una empresa integra los elementos y relaciones sobre los que posee capacidad significativa de actuación para desarrollar su proceso de creación de valor.

El análisis considera recursos, capacidades, funciones y participantes, pero presta especial atención a las relaciones que los conectan y a los flujos de información, conocimiento, decisiones, materiales y retroalimentación que permiten que la configuración funcione.



Recursos



Capacidades



Funciones



Participantes



Relaciones



Información



Conocimiento



Decisiones



Materiales



Retroalimentación



No se trata de sustituir el análisis financiero, el levantamiento de procesos, la estrategia, la valuación o los sistemas de información.



La pregunta es diferente:

¿Cómo necesitan funcionar conjuntamente las distintas partes de la empresa para que los recursos y capacidades disponibles se transformen efectivamente en utilidad económica?



Una empresa puede funcionar bien y aun así necesitar comprender su arquitectura. El análisis de la ACV no parte necesariamente de la existencia de un problema.

Puede resultar especialmente pertinente cuando la empresa se encuentra ante circunstancias como:

 Crecimiento o expansión internacional.

 Incorporación de tecnología o inteligencia artificial.

 Automatización de procesos.

 Inversiones relevantes.

 Lanzamiento de nuevos productos o canales.

 Cambios organizacionales.

 Dependencia de determinadas personas, proveedores o relaciones.

 Necesidad de transferir conocimiento entre unidades o mercados.

 Abundancia de información que no siempre se transforma en decisiones.

 Necesidad de preservar aquello que ha permitido a la empresa diferenciarse.



Una empresa exitosa puede necesitar comprender su arquitectura precisamente para saber **qué debe conservar al crecer y qué debe modificar para hacerlo, antes de invertir, automatizar o reorganizar.**



Una inversión puede ser financieramente atractiva y, sin embargo, depender para producir el resultado esperado de otras partes de la organización.



Una nueva capacidad productiva necesita demanda, información, abastecimiento, planeación, conocimiento, operación, distribución y capacidad comercial para transformarse finalmente en resultados económicos.



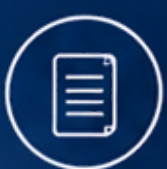
Por eso, antes de preguntar únicamente:

¿Cuánto rendirá esta inversión?



puede resultar conveniente preguntar:

¿Qué otras partes de nuestra configuración necesitan funcionar conjuntamente para que esta inversión pueda rendir?



La **ACV** no sustituye la evaluación financiera. Puede contribuir a comprender mejor los **supuestos empresariales sobre los que esa evaluación descansa.**

El propósito de analizar la Arquitectura de Creación de Valor

no es producir un inventario adicional de activos, procesos o capacidades, es reconstruir cómo se combinan y relacionan los elementos que permiten a una empresa crear valor para hacer visibles, entre otros aspectos:



Fortalezas de su configuración.



Dependencias relevantes.



Discontinuidades



Capacidades que podrían estar subutilizadas.



Posibles puntos de reconfiguración.



Sólo después corresponde analizar qué conviene modificar y qué instrumentos pueden hacerlo.



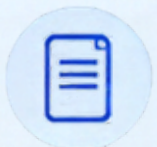
Por ello, el punto de partida **no debería ser necesariamente:**

- > ¿Qué debemos automatizar?
- > ¿Qué sistema debemos comprar?
- > ¿Qué área debemos reorganizar?



Sino:

¿Cómo estamos creando valor actualmente y qué parte de esa configuración necesitamos comprender mejor antes de decidir qué cambiar?



Una empresa puede conocer perfectamente sus procesos y, sin embargo, no conocer completamente su arquitectura de creación de valor.



Por eso **proponemos una pregunta sencilla:**

Si mañana tuviera que decidir dónde invertir para aumentar la capacidad de creación de valor de su empresa, **¿sabría identificar qué parte de su arquitectura debería modificar primero?**



Comprender esa arquitectura puede ser el comienzo de una conversación diferente sobre crecimiento, tecnología, conocimiento, inversión y estrategia.



SAETA

Consulting

En **SAETA Consulting** podemos
apoyarte con estrategias efectivas

Conoce más de nuestras soluciones

 52+(55) 41594196/63894066

 contacto@saetaconsulting.com

 www.saetaconsulting.com

