



El futuro de los negocios.

*Steve Mills, Vicepresidente Primero y Ejecutivo del Grupo,
IBM Software Group*

Índice

- 2** *Introducción*
- 2** *¿Dónde nos encontramos actualmente?*
- 4** *Las fuerzas de resistencia actuales*
- 5** *El incremento de la red de valor dinámico*
- 6** *Orientación al servicio*
- 6** *El mercado de servicios: todo el mundo es un proveedor; todo el mundo es un consumidor*
- 9** *Darwin en acción*
- 10** *Si un mercado cae y nadie lo está supervisando, ¿emite algún sonido?*
- 11** *Orquestación: el arte en los negocios*
- 12** *Alineación de los negocios y la TI*
- 13** *Mil puntos de innovación*
- 14** *Gente en forma de T: las capacidades para el futuro de los negocios*
- 15** *Atención: los objetos de este calendario están más cerca de lo que parece*

Introducción

El futuro de los negocios es un ámbito dinámico, global, innovador y sin fricciones. Además, es extremadamente competitivo, darwinista y se nos echa encima con mayor rapidez de lo que somos conscientes. El futuro de los negocios no es un tema de ciencia ficción; se trata de la extrapolación de cambios que están empezando a tener lugar ante nuestros propios ojos. Y, aunque no podemos hacer nada para evitarlo, hay ciertas cosas que sí que podemos llevar a cabo para poder prosperar en esta situación para obtener un valor comercial real hoy mismo y generar una ventaja competitiva a medida que se producen los cambios.

¿Dónde nos encontramos actualmente?

Aunque es crucial prepararnos para el futuro, aún es necesario hacer frente a los retos actuales con los términos de hoy en día y con los recursos de los que disponemos ahora. Al llevar la mirada al horizonte, no podemos olvidarnos de que aún estamos compitiendo aquí y ahora.

Las organizaciones que llevan cierto tiempo funcionando tienden a acumular una cierta cantidad de bagaje. Dicho bagaje organizativo aísla a las líneas de negocio entre sí y separa a los planificadores de los implementadores. El bagaje tecnológico impide que una aplicación se comunique de forma eficaz e intensa con otra, y encierra a la valiosa lógica empresarial en rincones aislados del negocio. El bagaje psicológico evita que nos demos cuenta de que estos ejemplos son en realidad dos caras de la misma moneda.

Hoy, usted se encuentra sobre todo en el punto de poder obtener grandes cantidades de valor y productividad mediante acciones bastante básicas. No obstante, debe lidiar con cuestiones de negocio fundamentales como el examen de sus modelos de negocio, y la reflexión sobre su disposición a relajar su presión sobre mercados en declive en favor de las oportunidades actuales. Debe tratar

Características principales

El enfoque en los negocios, la tecnología, la fiabilidad de los sistemas y los fundamentos culturales puede ayudar a las organizaciones a aprovechar mejor las oportunidades actuales.

los aspectos fundamentales de la tecnología, como la liberación de la enorme cantidad de información encerrada en sistemas centrales de tipo silo, para poder reutilizar la información en toda la organización. También debe tratar aspectos fundamentales de fiabilidad como el hecho de garantizar que siempre se disponga de una infraestructura con conectividad para apoyar a los sistemas críticos para tareas cruciales, y que paralizarían su negocio en caso de fallar. Y también debe tratar aspectos culturales fundamentales, como reconocer la brecha recurrente entre trazar el rumbo correcto para la empresa y hacer que su negocio llegue realmente al destino deseado.

Los recursos probados y establecidos para sentar estas bases fundamentales están disponibles en la actualidad, y han demostrado su valor en innumerables ocasiones. Por ejemplo, cuando los fabricantes montan un coche, no enchufan cada uno de los sistemas eléctricos a todos los demás sistemas eléctricos; en lugar de ello, conectan cada sistema a un “bus” eléctrico que ofrece conectividad entre todos los elementos de los sistemas. Así, es posible aplicar el mismo concepto a la conectividad entre sistemas informáticos. El uso de un Bus de Servicio Empresarial (ESB) constituye el modo más flexible, rentable y, lo que es más importante, fiable de diseñar la conectividad en TI.

Aunque estas observaciones pueden parecer básicas, la verdad es que muchas organizaciones actuales están viendo como sus aspiraciones de innovación se desvanecen por producirse fallos en estas áreas aparentemente rudimentarias. El asentamiento de estos cimientos sólidos ya no constituye una mera opción o algo que sea aconsejable tener. A medida que el mundo adquiera una mayor complejidad, las empresas que carezcan de estos elementos básicos se encontrarán sin un solo pie sobre el terreno de este mundo futuro.

Características principales

Al centrarse en lo que hace mejor, una organización puede diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

Los costes de descubrimiento e integración presentan obstáculos significativos a la creación de un ecosistema de proveedores de servicios eficaz.

Las fuerzas de resistencia actuales

Vivimos en un mundo de especialización en los negocios. Las empresas se centran en sus áreas de competencia clave y externalizan los elementos de elementos estándar de sus operaciones comerciales. El auge de empresas como ADP en nóminas, Flextronics en fabricación y UPS en logística demuestra esta tendencia. En efecto, los servicios de alto nivel y más valiosos como el procesamiento de las devoluciones del impuesto sobre la renta también se están dejando en manos de proveedores de otros países. Incluso IBM ha desarrollado una práctica lucrativa al ayudar a las empresas a externalizar los aspectos no distintivos de su TI. Puede dividir la totalidad de su operación en procesos empresariales, y seguidamente dividirlos en tareas individuales. Puede decidir qué procesos y tareas le diferencian, y cuáles es mejor dejar en manos de otros.

Ahora, proyecte mentalmente esta distribución de tareas hacia adelante y amplíela en varios órdenes de magnitud. Así, podrá vislumbrar el futuro. El enfoque total en lo que le hace valioso de forma exclusiva, y la utilización de socios comerciales y proveedores de servicios para todo lo demás, no son conceptos nuevos. En teoría, ello le permite nutrir sus ofertas diferenciadas a la par que le aporta la flexibilidad y la agilidad para reinventarse constantemente a medida que las oportunidades y las condiciones cambian. Ello implica tener la capacidad de encadenar nuevas combinaciones de sus propias aportaciones exclusivas al mercado con otras ofertas externas para crear un paquete que sea atractivo para el consumidor final y distinto de todo lo que tiene a su disposición. Pero poner esta idea en práctica ya es otra cuestión. ¿Qué se necesita para superar estas fuerzas de resistencia?

Ya ha podido constatar la espectacular aceleración de la velocidad de cambio de las fuerzas de negocio, y esta velocidad no hará otra cosa que aumentar; los horizontes de toma de decisiones se comprimirán cada vez más. El reparto de las tareas de su negocio entre un ecosistema de socios comerciales es una excelente manera de ser más especializado y flexible, pero cuando se trata de encontrar a los socios ideales e integrarlos en sus operaciones, los costes de descubrimiento e integración son obstáculos significativos. Cuando cambian las necesidades y llega el momento de redistribuir estas asociaciones, el cambio de los costes se convierte en el principal obstáculo. Estas fuerzas de resistencia lastran su flexibilidad y su agilidad.

Características principales

Los cambios en las cadenas de valor tradicionales están dando lugar a redes de valor dinámicas e interconectadas.

Debe encontrar la manera de superar esta resistencia para poder reducir su dependencia del modo de respuesta estructurado, reglamentado y propio de toda la empresa ante los cambios actuales, e incrementar su dependencia de una acción más dinámica y ad hoc a todos los niveles del negocio.

Auge de la red de valor dinámico

Las cadenas de valor actuales de hoy en día son el resultado de tareas empresariales individuales vinculadas que se combinan para dar lugar a un producto final valioso. Podemos llamar a estas tareas empresariales individuales “servicios”, y pueden ser aportadas por un número cualquiera de proveedores de servicios internos o externos. Al igual que una cadena de montaje física, cada participante en la cadena de valor aporta algo para incrementar el valor del producto final para el usuario final. Aunque estas cadenas de valor están cada vez más distribuidas, aún tienden a ser predecibles, estructuradas y lineales.

Pero hay algo que está cambiando en esta disposición tradicional: la combinación de proveedores de servicios participantes está variando de forma dinámica en función de quién se encuentra en la mejor posición para realizar una tarea determinada en un momento dado. Estos proveedores de servicios mismos se están interconectando mutuamente hasta el punto de que el trazado de sus relaciones produce una red, mucho más de lo que permite la cadena lineal tradicional. Las cadenas de valor familiares se están transformando en redes de valor dinámicas. Los diversos proveedores de servicios dentro de una red de valor dinámico quizá no sean conscientes de la existencia de los otros. El funcionamiento de la red de valor es orquestado por la organización que lleva el producto final al mercado con su propia marca. Esta misma orquestación puede ser muy bien el valor añadido exclusivo de la organización de la marca líder.

Características principales

Una organización orientada a los servicios funcionalmente puede redistribuir los componentes de forma rápida y económica para permitir la innovación en los procesos empresariales.

Orientación a servicios

¿Cómo surgen las redes de valor dinámico de este tipo? ¿Qué clase de mentalidad es necesaria para implementar algo de este tipo? Utilizamos el término “orientación a servicios” para describir el concepto de ensamblaje de servicios en combinaciones significativas para crear el resultado deseado. La orientación a servicios no empieza con la tecnología; empieza con la mentalidad de pensar acerca de su negocio y del mundo en torno a usted en términos de componentes funcionales. Al convertirse en organizaciones con una orientación a los servicios más funcional, éstas pueden redistribuir rápida y económicamente los componentes que conforman un proceso empresarial a medida que surge la necesidad.

Anteriormente, los procesos de negocio estaban completamente integrados en líneas individuales de negocio, y podían basarse perfectamente en una única aplicación. Pero hoy, los procesos de negocio como la gestión de las relaciones con los clientes están pasando a ser más horizontales y abarcan los límites de varias líneas de negocio. La orientación a servicios permite la innovación en procesos de negocio al separar la tarea de negocio de cómo se ejecuta dicha tarea. Al hacerlo, la orientación a servicios reduce el tiempo entre la intención de negocio y la ejecución de la TI. En respuesta a ello, las redes de valor dinámico están aprovechando cada vez más fuentes de servicios para apoyar estos procesos horizontales. Pero, ¿de dónde proceden estos servicios?

El mercado de servicios: todo el mundo es un proveedor; todo el mundo es un consumidor

¿Cómo encaja su organización en la ecuación? ¿Cómo contribuye este concepto a reducir las fuerzas de resistencia actuales?

Imagine la aparición de un mercado de servicios perfectamente transparente disponible para que lo utilice. Cada servicio se incluye en una lista cruzada desde diversos puntos de vista para obtener una reducción drástica de los costes de descubrimiento. Cada elemento se puntúa con información descriptiva como índices de calidad y fiabilidad, cuotas de uso, calidad de las garantías de servicio,

Características principales

Un elemento clave en el futuro de los negocios es la capacidad de redefinir el propósito de los activos existentes, probados y valiosos como servicios flexibles y divididos en componentes.

términos de uso y descripciones detalladas de funciones. Cada servicio ofrece una facturación transparente y sin fricción con diversas opciones de facturación, como una cuota por uso o el uso ilimitado durante un período de tiempo definido; todo ello sin costes operativos de configuración. Cada servicio puede vincularse fácilmente con otros servicios, encadenarse en combinaciones significativas e integrarse inmediatamente en sus propios procedimientos internos.

También verá que aparecen en el mercado un número considerable de servicios ofrecidos desde su propia empresa. Puede tratarse de servicios internos restringidos al uso dentro de su propia empresa. Su utilización podría implicar cargos de transferencia interna para sufragar los costes de creación y mejora del servicio. La redefinición del propósito de los activos existentes, probados y valiosos como servicios flexibles y divididos en componentes es una parte importante del entorno actual y también del futuro de los negocios. La perspectiva del mercado de cada usuario se personaliza de conformidad con los servicios para los que tiene derechos de acceso y uso, o según qué servicios satisface las necesidades de casos de uso particulares.

Es posible que también vea que el principal producto comercial de su propia empresa se ofrezca al mundo a través del mercado. Quizá sea una empresa con orientación “empresa a empresa” (B2B) que ofrece su servicio para su incorporación en redes de valor dinámico de otras empresas, y este mercado sea su canal de distribución primario. Esto le convertiría en un proveedor de servicios. Pero es probable que usted sea un proveedor y un consumidor, ya que es posible que el servicio que ofrece se componga de sus propias aportaciones exclusivas, más los servicios que consume, que son facilitados por terceros. Este papel doble de proveedor/consumidor (que a veces se denomina “prosumidor”) refleja el papel que la mayoría de las empresas tendrán en el futuro de los negocios.

Características principales

La creación de un servicio compuesto implica la redefinición de la marca, más que la recreación, de un proceso de negocio.

Si examina la red de valor dinámico con una lupa, verá que los servicios individuales dentro del sistema global son en realidad redes de valor dinámico orquestadas. Los ejemplos más sofisticados entre ellas podrían ser verdaderos procesos empresariales. Una empresa podría obtener la licencia para utilizar un proceso de negocio de otra empresa y redefinir su marca en lugar de volver a crearla. Piense en ello como “servicios compuestos”. Este nivel de servicios escalonado es análogo a la industria de la automoción, en la que los principales fabricantes trabajan con proveedores de nivel uno en elementos como los sistemas de suspensión. El proveedor de nivel uno trabaja con proveedores de nivel dos en componentes como los muelles que forman parte de los sistemas de suspensión. Los proveedores de nivel dos tratan con sus propios proveedores, como las plantas de fabricación de acero, para obtener materiales para fabricar los muelles.

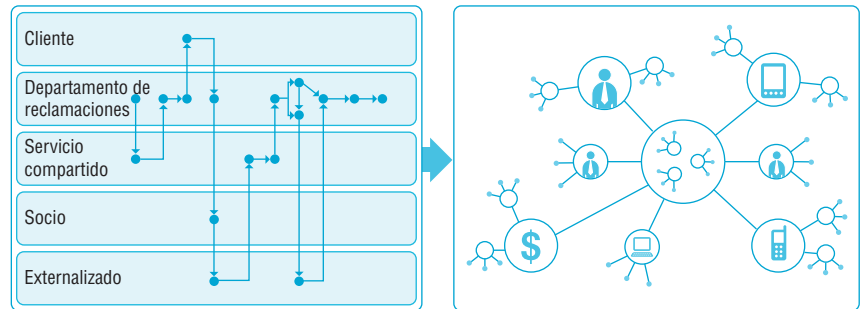


Figura 1: Las redes de valor dinámico son orquestadas por empresas que llevan una oferta terminada al mercado con su propia marca. Se componen de servicios individuales proporcionados por proveedores de servicios internos y externos. A su vez, los servicios individuales pueden ser cadenas de valor en sí mismas y de ellas mismas, constituidas por servicios vinculados con una mayor definición.

Características principales

Una empresa que incorpora servicios en sus ofertas puede ser más dinámica en la implementación de respuestas espontáneas, decisivas y eficaces a condiciones de mercado cambiantes rápidamente.

¿Es ésta una visión radicalmente nueva? No. Las empresas actuales están utilizando registros y repositorios de servicios como un catálogo de tarjetas de biblioteca para ofrecer un menú de servicios disponibles que se originan tanto dentro como fuera de su empresa. Las listas de catálogos de tarjetas de biblioteca contienen información descriptiva como el título de un libro, el editor, el lugar y la descripción. De igual modo, los registros de servicios contienen entradas comparables como las descritas anteriormente (calidad de servicio, cuotas, descripciones, ubicaciones, etc.) en lugar de los servicios mismos. La única diferencia entre los registros actuales y el mercado del futuro es el nivel mucho mayor de participación y exhaustividad del menú de servicios. No obstante, estas diferencias provocarán profundos cambios de uso a medida que las empresas incorporan los servicios en sus ofertas globales de forma mucho más dinámica para permitir respuestas ad hoc a fuerzas de mercado rápidamente cambiantes.

Darwin en acción

Las buenas noticias consisten en que este entorno sin fricciones y perfectamente visible le permite personalizar los servicios y combinarlos sin barreras. Puede crear su proceso empresarial con los mejores servicios de su clase y, cuando cambien las fuerzas del mercado, limitarse a redistribuir los servicios en su proceso para ajustarse a las necesidades del mercado. Si está descontento con un servicio, lo puede cambiar por un servicio comparable.

Las malas noticias consisten en que usted es tanto un consumidor como un proveedor y, por lo tanto, sus clientes son igualmente capaces de abandonar sus servicios en favor de los de sus competidores. Tiene pocas barreras tras las cuales ocultarse y debe basarse en aquello que le diferencia para hacer que sea más atractivo en el mercado que la marca X. ¡Siga perfeccionando y potenciando sus cualidades exclusivas que le diferencian de los demás!

Características principales

Cuanto más orientado esté un servicio a una actividad repetible centrada, más valioso será, y mayor será la probabilidad de que los consumidores paguen por él.

La información fluida y disponible será característica del futuro de los negocios.

Una parte del éxito consiste en tener una aportación exclusiva que ofrecer. A medida que las instituciones de investigación y las empresas como integradores de sistemas acumulan experiencia y capital intelectual en un dominio específico (como un proceso centrado y específico del sector), habrá grandes incentivos para incluir esta experiencia en un servicio repetible o un servicio compuesto y ofrecerla para su uso en el mercado por un precio, probablemente sustancial. Estos organismos pueden crear cadenas de montaje de servicios globales que canalicen estos conocimientos y experiencia y los utilicen para crear nuevos servicios compuestos. Cuanto más se enfoque un servicio en una actividad centrada y repetible, más valioso será para los consumidores futuros, y más dispuestos estarán dichos consumidores a pagar por utilizarlo.

Si un mercado cae y nadie lo está supervisando, ¿emite algún sonido?

Como se ha comentado, la orientación a servicios permite que las organizaciones respondan con flexibilidad y agilidad a las fuerzas cambiantes del mercado. Así, ¿cómo sabe cuándo han cambiado las fuerzas del mercado? El futuro de los negocios nos brindará mayor perfección en la fluidez y la disponibilidad de la información. Podrá tomar el pulso a las necesidades del mercado instantáneamente para guiar las decisiones de inversión en consonancia. Además, podrá evaluar inmediatamente la salud y el rendimiento de cada etapa en su cadena de valor, sus propias aportaciones y las de cada uno de sus proveedores de servicios. Podrá ejecutar simulaciones para evaluar cómo se realiza cada tarea en comparación a cómo lo hace otro proveedor.

A un nivel más amplio, podrá analizar la conveniencia de entrar en mercados y salir de ellos. Podrá recibir alertas en tiempo real sobre las fuerzas de mercado cambiantes. Puede ejecutar simulaciones para probar los ajustes recomendados a sus propios procesos y determinar las consecuencias de posibles acciones.

Características principales

Usted ya dispone de fuentes robustas de inteligencia e información en forma de servicios. El modelado de procesos empresariales le permite ejecutar simulaciones y predecir resultados. La monitorización de la actividad empresarial (BAM) le permite crear indicadores digitales personalizados para supervisar los indicadores clave de rendimiento. La gestión de los sistemas informáticos le permite supervisar y gestionar la salud de la tecnología que presta sus servicios. Lo que está cambiando en el futuro de los negocios es la disponibilidad, la facilidad de uso, la automatización y la inteligencia de las herramientas disponibles para ofrecerle esta información. Una mejor información permite una mejor toma de decisiones.

Orquestación: el arte en los negocios

¿Ha estudiado en una facultad de Empresariales? ¿Ha leído publicaciones de negocios recientes? ¿Tiene una imaginación fértil? En tal caso, probablemente la mayoría de cosas que ha leído en este artículo no le hayan sorprendido. De hecho, quizá sean conceptos familiares. Pero poner estas ideas en práctica puede ser más complicado de lo que parece. Por ello, las empresas actuales sólo están dando los primeros pasos vacilantes en este nuevo panorama y aún están experimentando la oposición de algunas fuerzas de resistencia.

La gestión correcta de los procesos empresariales implica el software y la experiencia de diversos recursos.

Además, de todos es sabido que los procesos empresariales actuales están estrechamente relacionados con los sistemas de tecnologías de la información (TI) que los apoyan, y viceversa. Con frecuencia, es complicado trazar una línea entre dónde termina el proceso empresarial y dónde empiezan los sistemas informáticos de apoyo. Los analistas empresariales emplean su conocimiento del dominio para crear modelos de procesos de negocio constituidos por tareas de negocio individuales. Los servicios pueden considerarse contratos para efectuar determinadas tareas. Los arquitectos ensamblan estos servicios y utilizan el flujo de trabajo para automatizar la ejecución del proceso de negocio resultante. Todos los participantes tienen un vocabulario común para describir estas tareas y procesos y colaborar en su creación. De igual manera, tienen un interés compartido en la supervisión de diversos aspectos de la salud de su creación común una vez se ha desplegado, de modo que puedan mejorarla continuamente. Todos estos pasos en el ciclo de vida del proceso de negocio requieren software y experiencia. En conjunto, este ciclo de vida describe el concepto de gestión de procesos de negocio (BPM).

Características principales

La SOA es una estrategia arquitectónica de TI basada en los negocios que ofrece soporte para la integración de los negocios como tareas o servicios de negocios repetibles y vinculados.

Al componer un proceso de negocio, las empresas requieren una cartera de servicios y una plataforma sobre la que ensamblarlos, desplegarlos y supervisarlos. Y de igual manera que los procesos de negocio ya no pueden diferenciarse de los sistemas informáticos que los realizan, los líderes y los responsables de la toma de decisiones de los procesos de negocio deben adquirir una combinación equilibrada de capacidades de negocio y de TI. La estrategia arquitectónica de TI basada en los negocios que apoya la integración de los negocios como tareas empresariales vinculadas y repetibles, o servicios, se denomina arquitectura orientada a servicios (SOA), y constituye una importante fuerza impulsora de la alineación entre los negocios y la TI. La combinación de la flexibilidad de SOA con la experiencia y los conceptos de orquestación de negocios de BPM crea una potente herramienta de negocios. Las organizaciones pueden utilizar BPM habilitada por SOA para alcanzar unas cuotas elevadas de flexibilidad y agilidad empresarial necesarias para prosperar en el futuro de los negocios. Al emplear la estrategia SOA, las empresas crean una plataforma BPM en la que es posible ensamblar y desplegar servicios.

No está de más insistir en que esta orquestación de servicios de negocio flexibles ejecutados en una plataforma BPM no es algo en que las empresas simplemente se impliquen de forma informal, como un hobby o una manera de apoyar procesos periféricos ocultos. Ello constituirá el negocio mismo y supondrá la base para los procesos centrales, básicos y fundamentales para las tareas de su empresa, además de ser vital para su éxito.

Las empresas de éxito del futuro tendrán funciones de negocio y de TI verdaderamente alineadas.

Alineación de los negocios y la TI

Actualmente, se habla de que existen fuerzas que impulsan la colaboración entre las empresas y la TI. No obstante, el futuro de los negocios exige algo más que vínculos entre entidades independientes. Las empresas con éxito del futuro tendrán unas funciones de negocio y de TI verdaderamente alineadas. Los directivos de sistemas actuales (CIO) constituyen la encarnación de esta dualidad. Los CIO deben centrarse exclusivamente en el uso de la tecnología para hacer que su negocio alcance mayores cotas de éxito. Por ello, los CIO deben tener un pie en lo que ahora suelen ser dos ámbitos distintos (pero cada vez más alineados), el mundo de los negocios y el de la TI, y deben sentirse igualmente cómodos en ambos. En el futuro, los CIO se hallarán en el nexo de la alineación de estos dos ámbitos. SOA es una de las potentes herramientas utilizadas cada vez más por los CIO para impulsar esta alineación entre los negocios y la TI.

Características principales

La alineación de los negocios y la TI puede aportar una diferenciación competitiva, flexibilidad empresarial, agilidad e innovación y, por último, valor empresarial.

Cada vez más, las empresas con visión de futuro están considerando la TI no como un centro de costes, sino como un medio para alcanzar la diferenciación competitiva, la flexibilidad empresarial, la agilidad y la innovación, con lo que se crea valor empresarial. De hecho, sería más adecuado llamarlo “tecnologías de los negocios” que “tecnologías de la información”. A través de esta alineación, las empresas actuales pueden prepararse para el futuro de los negocios.

Mil puntos de innovación

No hay que limitarse a cambiar los sistemas informáticos actuales por los recursos del futuro y utilizarlos igual que se utilizan los recursos del presente. La naturaleza dinámica y la intensa velocidad del cambio exigen una mayor democratización de la innovación, y la alineación de los negocios y la TI lo posibilitan. Las empresas dejarán de depender tanto de voluminosas iniciativas, asociaciones y campañas en toda la empresa, y se centrarán más en la flexibilidad y la agilidad de diversos proyectos basados en grupos de trabajo más pequeños y centrados. Por consiguiente, será necesaria una nueva clase de aplicación informática de apoyo.

Los grupos de trabajo emplearán su acceso a la plataforma de composición y al mercado de servicios para apoyar sus propios proyectos basados en los negocios mediante la creación de aplicaciones situacionales; miniaplicaciones tácticas y breves para ser construidas fácil y rápidamente a partir de servicios existentes por parte de la gente que va a utilizarlas.

Por ejemplo, un grupo de trabajo encargado de un proyecto de cadena de distribución podría combinar un servicio que genere alertas por inclemencias meteorológicas con un servicio que genere información de localización para envíos salientes y un servicio que indique los pedidos por clientes de valor elevado. Entonces, el grupo de trabajo elaboraría una aplicación situacional para apoyar la elaboración de planes de emergencia en caso de que las inclemencias meteorológicas comprometan un pedido crucial. Inicialmente se tardaría 10 minutos en componer esta aplicación de autoservicio, y el grupo de trabajo que la utilizara la podría mejorar continuamente.

Características principales

Creadas mediante la combinación de fragmentos de funciones, las aplicaciones híbridas para empresas pueden aportar resultados rápidos y sencillos, aunque también específicos y valiosos.

Un trabajador en forma de T (completo) en el área de los conocimientos combina una amplia comprensión de los procesos empresariales con una experiencia aplicada, profunda y práctica.

A veces, estas aplicaciones situacionales se denominan “aplicaciones híbridas para empresas” porque se crean mediante la hibridación de fragmentos de funciones para obtener productos rápidos y sencillos, aunque también extremadamente específicos y valiosos. Esta capacidad no será adecuada para todos; los sistemas al nivel de toda la empresa siempre tendrán su sitio. Pero cuando existe un equipo de trabajadores en el área de conocimientos con las capacidades adecuadas que participa en un proyecto rápido, el equipo requiere el apoyo extremadamente receptivo que sólo puede aportar una estrategia de autoservicio. Estos grupos de trabajo del futuro no esperarán a que los departamentos de TI corporativos creen aplicaciones tradicionales para apoyar sus proyectos; intervendrán y añadirán innovación a su parte de la empresa con sus propias manos. Éste es un modo de tomar los conceptos de SOA y hacer que sean más accesibles a los usuarios finales fuera del ámbito puramente informático.

Gente en forma de T: las capacidades para el futuro de los negocios

Los líderes empresariales requieren más que la cartera de servicios y una plataforma sobre la cual componerlos; requieren capacidades para asimilar información acerca de las condiciones cambiantes del mercado. Y tienen que responder utilizando esta información para configurar y mejorar los procesos empresariales rápida y fácilmente.

Aunque los negocios se mueven con una velocidad evolutiva, a veces las capacidades necesarias para competir con eficacia cambian de forma más abrupta. Tal es el caso con la alineación de los negocios y la TI. En el pasado y, en gran medida, el presente, la población activa se componía de dos clases de personas: 1) generalistas empresariales con una comprensión horizontal amplia de los problemas empresariales que afectan a su área, y 2) especialistas en implementación práctica, o gente con una experiencia restringida pero profunda en un área específica, con frecuencia de tipo técnico. El futuro de los negocios exige una nueva raza de trabajador en conocimientos: la persona en forma de T que aúna una amplia comprensión de los procesos empresariales (la parte superior y horizontal de la T) con una ejecución práctica profunda en una área funcional específica (la parte inferior y vertical de la T). La gente que comparte la misma comprensión del proceso de negocio (parte superior de la T) puede trabajar con colegas con distintas especialidades en forma de I (parte inferior de la T), a efectos de cubrir el frente de una necesidad de negocio sin perder el vocabulario común y la comprensión de su objetivo empresarial compartido.

Características principales

En respuesta a las demandas cambiantes del mundo de los negocios, las universidades están cambiando sus planes de estudio.

Para determinar si su organización está verdaderamente lista para el futuro de los negocios, hágase una serie de preguntas importantes.

Las capacidades en forma de T pueden crearse de diversas maneras. Tome a especialistas en áreas restringidas pero muy especializadas y enséñeles un lenguaje de negocios más amplio. Tome a profesionales generalistas y enséñeles capacidades más especializadas. O bien cree capacidades en forma de T orgánicamente a través de instituciones educativas. Aunque los dos primeros ejemplos son sobre todo una iniciativa de reeducación empresa por empresa, el tercero implica una estrategia más sistemática. Actualmente, nuestras universidades están cambiando sus planes de estudio debido a las demandas cambiantes de nuestro panorama empresarial. Están surgiendo nuevas disciplinas como las ciencias de servicios para satisfacer estas necesidades. Dichas ciencias incluyen la aplicación de principios científicos, de gestión y de ingeniería para la prestación de servicios. El sector de servicios se presta al uso de cadenas de valor virtuales y a los conceptos comentados anteriormente. A medida que el sector de servicios crezca a expensas de los sectores industrial y de fabricación, las capacidades en forma de T creadas por disciplinas como las ciencias de servicios serán objeto de una mayor demanda.

Atención: los objetos de este calendario están más cerca de lo que parece

Entonces, ¿en qué clase de negocio está usted? Piense detenidamente. Si elimina todos los costes operativos genéricos, ¿qué le diferencia de sus competidores? ¿Cree que su nicho es seguro? ¿Piensa que ya se ha diferenciado lo suficiente? ¿Qué le convierte en especial? ¿Está listo para el futuro de los negocios? ¡Piénselo bien!

El futuro está más cerca de lo que cree, y ya puede ver indicios de ello por todas partes. ¿Qué está haciendo para prepararse para estas nuevas realidades? ¿Es realmente especial su aportación al mundo de los negocios? ¿Qué le impide lograr que sea incluso mejor? ¿Existen proveedores que pueden llevar a cabo algunas de sus tareas empresariales mejor o con un coste menor que usted? ¿Puede incorporar estos servicios fácilmente en su cadena de valor para hacer que se parezca más a una red de valor dinámico? ¿Podría sustituir a otro proveedor al día siguiente con la misma facilidad? ¿Podría redistribuir su negocio para aprovechar una nueva oportunidad de mercado antes que su competidor? ¿En qué grado está orientado a los servicios su negocio?

Las respuestas a estas preguntas definirán a los ganadores y los perdedores en el futuro de los negocios. Prepárese hoy mismo. IBM ha dejado clara su postura en su propio modelo de negocio: Nos diferenciamos en base a nuestra capacidad de innovar continuamente y de añadir más valor que nuestros competidores en los mercados en los que optamos por estar presentes. Se trata de un nuevo mundo desafiante, e IBM tiene la intención de mantener su papel de liderazgo. Así, ¿qué pasos específicos puede adoptar para competir con mayor eficacia hoy y mañana?

Empiece por evaluar de forma crítica la base de su modelo de negocio para determinar si se basa en la flexibilidad y la agilidad comercial. Refuerce los vínculos y la comunicación entre los negocios y los líderes de TI para crear un vocabulario común, de modo que pueda centrarse en cómo la organización avanza y hace frente a sus retos más urgentes. Si aún no ha empezado a moverse hacia una mayor orientación relativa a los servicios, es absolutamente necesario que implemente un proyecto piloto para obtener experiencia y ciertos indicios del valor de negocio de SOA. IBM ha creado cinco puntos de entrada de SOA para ayudarle a dar este primer paso tan importante de forma correcta. Asegúrese de que tiene las capacidades básicas para reutilizar su lógica de negocio empresarial y sus sistemas informáticos como servicios, y para conectarlos en toda su organización con una fiabilidad crucial para las tareas. Cree su propio mercado de servicios gestionando estos servicios y la cartera (esperamos que cada vez mayor) de servicios externalizados empleando un registro o un repositorio. Amplíe su capacidad para modelar, optimizar y ensamblar y redistribir dinámicamente estos servicios de forma instantánea. Monitorice un pequeño número de indicadores clave de rendimiento en indicadores digitales para ver cómo está la salud de su negocio. Refuerce sus capacidades multidisciplinares dentro de un grupo selecto de su organización y a continuación construya sobre esta base. Proporcione acceso a recursos para este grupo selecto de modo que pueda crear sus propias aplicaciones de autoservicio en miniatura.

Para más información

¿Necesita ayuda para crear un plan y una hoja de ruta para que su negocio sea más fuerte hoy y esté preparado para el mañana? IBM puede ayudarle. Póngase en contacto con su representante de IBM o envíe una nota a:

SOAHelp@us.ibm.com

O visite:

ibm.com/soa



© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Creado en Estados Unidos
Junio de 2007
Reservados todos los derechos.

IBM y el logotipo de IBM son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos o en otros países.

La información contenida en este documento se proporciona sólo con fines informativos. Aunque se ha hecho todo lo posible para garantizar la exhaustividad y la precisión de la información contenida en este documento, ésta se proporciona "tal cual" y sin garantía de ningún tipo, expresa o implícita. Además, esta información está basada en los planes y la estrategia de productos actuales de IBM sujetos a los cambios que pueda realizar IBM sin previo aviso. IBM no asume ninguna responsabilidad en cuanto a los daños que pudieran ser consecuencia del uso de este documento o de cualquier otro documento. El contenido de esta documentación no tiene como fin ni como efecto crear garantías ni manifestaciones de ningún tipo por parte de IBM (o de sus proveedores o distribuidores autorizados), o alterar los términos y condiciones del correspondiente contrato de licencia que rija el uso del software de IBM.