

● Whitepaper

La Orientación a producto que lidera el mercado

Tres dimensiones fundamentales para abordar la transformación

eraneos

Contenido

Introducción 03

¿Qué entendemos por ‘Organización orientada a productos y servicios‘? 04

Propósito y objetivos de la transformación 07

¿Cómo podemos diseñar esta transformación? 08

¿Cómo podemos abordar la transformación a productos y servicios y medir el éxito? 15

Conclusión 17

Contact 18

Autores:



JuanJo Cukier
Head of Organizational
Excellence and Transformation
Juan.jose.cukier@eraneos.com



Yolanda Sánchez
Senior Manager
+41 (58) 123 92 72
Yolanda.sanchez@eraneos.com

Introducción

Detengámonos por un momento y observemos el mundo... Podríamos describir la clave del desarrollo y evolución de las organizaciones con una sola palabra, igual que la de los seres vivos en general: adaptación. Pero con un matiz, y es que en el mundo empresarial tenemos que ser cada vez más veloces en esa adaptación si queremos aprovechar o mitigar los posibles impactos que sobre la organización tengan esos cambios y no extinguirnos en el intento.

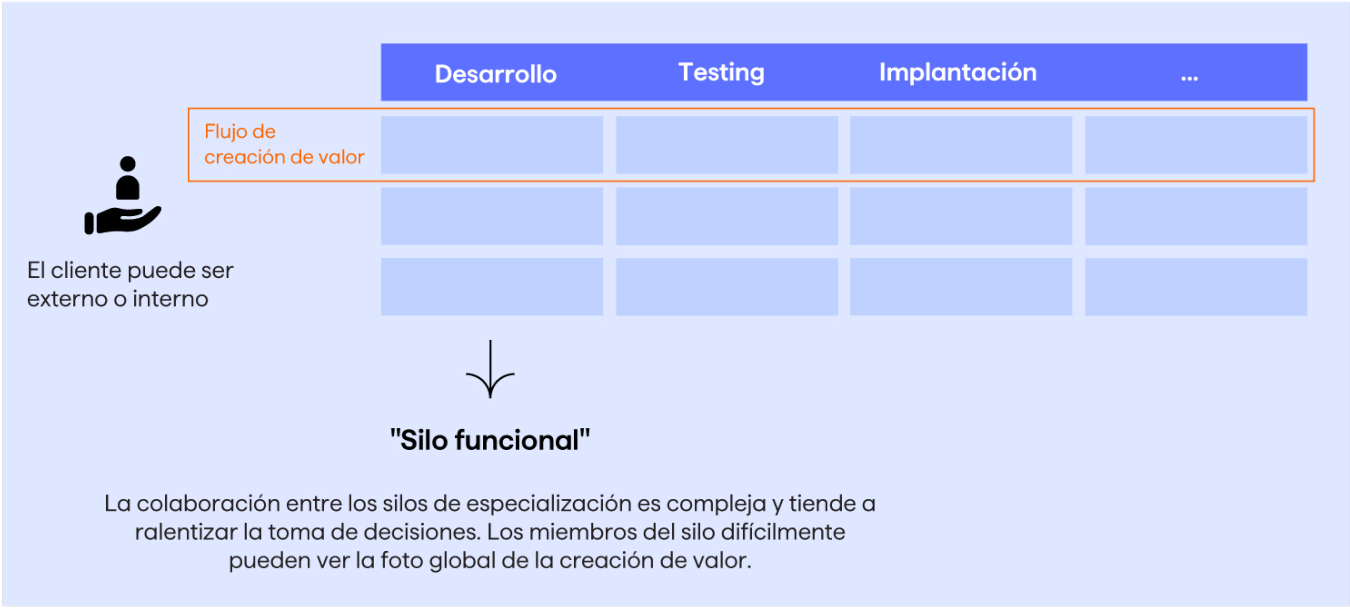
Sin embargo, muchos líderes empresariales consideran que sus organizaciones no se adaptan lo suficientemente rápido a los cambios del mercado, y es que es fundamental replantear los diseños organizativos basados en la eficiencia y las recompensas individuales, y en su lugar, crear procesos integrados que superen los silos, y proporcionen flexibilidad y agilidad. Nuestro objetivo debe ser construir organizaciones que se centren en satisfacer realmente las necesidades de los clientes, y donde el valor aportado se pueda medir y sea el fundamento para la priorización y la toma de decisiones, motivando y empoderando a los equipos todo lo posible pues son quienes realmente construyen el valor entregado al cliente.

En un mercado tan competitivo, caracterizado además de por los cambios rápidos, por la incertidumbre, la capacidad de transformarnos en una empresa flexible y ágil marcará la diferencia. Para lograrlo debemos ser capaces de asignar nuestros recursos para servir a la estrategia de una manera flexible y sencilla, evolucionando nuestras organizaciones para convertirlas en empresas de alto rendimiento. Esto solo es posible si transformamos la organización por completo enfocando su gestión hacia los productos y servicios, el verdadero valor que entregamos a nuestros clientes: “embrace change, execute with purpose.”

¿Qué entendemos por ‘Organización orientada a productos y servicios‘?



Bajo este epígrafe encontramos una forma de estructurar la organización en torno a los productos y servicios existentes (ej: pagos, cobros, préstamos...), en lugar de basarse en funciones especializadas (ej.: desarrollo, testing, implantación...). Con este enfoque, la organización se convierte en un facilitador para la entrega de valor al cliente a través de los equipos de producto o servicio, quienes asumen la responsabilidad end-to-end del servicio al cliente, ya sea interno o externo.



Este modelo implica **cambios profundos en el gobierno de la compañía,** especialmente si la organización se ha venido gestionando a través de proyectos. Veamos algunas diferencias entre ambos modelos de gestión:

- Los productos existen mientras aporten valor a la compañía y **no tienen una fecha fin definida** como los proyectos.

- Los equipos asignados a los productos deben ser **estables en el tiempo y disponer de un presupuesto pre-asignado** al menos para el RUN (mantenimientos, pequeños evolutivos y aspectos relacionados con el compliance), no como en el caso de los proyectos, en los que conformamos y desmontamos los equipos según las necesidades.

- La estabilidad de los equipos permite una mayor cohesión y un **alto nivel de conocimiento sobre los productos y servicios, lo que resulta en una mejor capacidad de respuesta y eficacia en la mejora continua del producto,** pues el equipo puede incorporar la deuda técnica y la deuda operativa como parte de su día a día.

- La planificación de un producto cambia respecto a la de un proyecto. Al producto llegarán simultáneamente múltiples peticiones de evolución que deberán ser priorizadas continuamente, permitiendo una **mayor flexibilidad al no depender de un alcance cerrado en forma de requisitos.** En lugar de tener una planificación rígida, la planificación de un producto permite la incorporación de nuevas características y ajustes en función de las necesidades cambiantes del mercado y de los clientes, que se irán priorizando según criterios como el valor para el cliente, el impacto en el negocio y la viabilidad técnica.

- De este modo los equipos de producto pueden **entregar valor de forma continua al cliente,** y en situaciones en las que la organización quiera invertir en funcionalidades nuevas el equipo, ampliará su capacidad escalando gracias a la inversión prevista.

Diferencias entre proyecto y producto o servicio

Proyecto	Productos y servicios
Fecha fin determinada	Sin fecha fin
Un equipo para cada proyecto	Equipo perdurable en el tiempo
Planificación predictiva	Planificación adaptiva que incluye la mejora continua
Resultado unico	Entrega gradual de valor sostenida en el tiempo
Requerimientos fijos	Adaptión a las necesidades cambiantes del cliente
Inversion en función del ROI y basada en el alcance	Inversión en función del valor y basada en logros

Como ya hemos comentado, **en el corazón de las organizaciones orientadas a producto encontramos equipos de alto rendimiento, estables, empoderados y responsables end-toend (de principio a fin) de los diferentes productos o servicios de la compañía** durante todo su ciclo de vida, incluyendo aspectos como la gestión de incidencias, compliance, regulación, arquitectura, seguridad, disponibilidad, rendimiento, calidad, deuda técnica, satisfacción y experiencia del cliente, operaciones, costes, etc.

¿Cuándo podemos decir que un equipo trabaja en "modo producto"?

01.
Los equipos de producto entregan **VALOR MEDIBLE** de forma continua, con una misión, objetivos e indicadores claros (KPIs – Key Performance Indicators - y KVIs- OKRs – Key Value Indicators – Objectives and Key Results).

02.
Son equipos **MULTIDISCIPLINARES,** que tienen a su disposición todo lo necesario para la entrega de valor.

03.
Son autosuficientes, autoorganizados y autónomos, siendo responsables del **CÓMO** se hacen las cosas.

04.
Viven una **CULTURA COMÚN** siguiendo aquellas prácticas que consideran más relevantes para su día a día (Scrum, Lean, Kanban, Design Thinking, Watergile...)

05.
Disponen de una figura de **PRODUCT OWNER** que forma parte del equipo y con capacidad de decisión sobre el qué y CUÁNDO se hacen las cosas.

06.
Son responsables del **CHANGE** (evoluciones importantes e innovaciones) y del **RUN,** de modo que diseñan, evolucionan, despliegan, mantienen y monitorizan su producto o servicio de forma autónoma.

07.
Han integrado la **MEJORA CONTINUA** como parte de su cultura, de modo que reflexionan y mejoran en busca de la máxima eficiencia en su entrega y la **AUTOMATIZACIÓN** de sus procesos. Esto incluye la integración y el despliegue continuos (CI/CD), pero también la automatización de los servicios y su control (BPM, RPA, Modelos de control...).

Propósito y objetivos de la transformación

Para competir y ganar en un mercado en constante cambio es crucial contar con la capacidad de asignar de manera óptima nuestros recursos para servir a la estrategia de una manera flexible y sencilla, **liberando el valor atrapado en nuestra organización.**

La orientación a productos y servicios tiene como objetivo centrarse en las verdaderas necesidades del cliente, impulsando la innovación y la agilidad. Al adoptar este enfoque, se fomenta un mejor aprovechamiento de los recursos y el talento disponibles, al tiempo que se proporciona un enfoque visible y consensuado y una clara responsabilidad para los equipos de trabajo.

Las organizaciones que emplean este enfoque buscan estos **beneficios directos:**

- **Mayor foco en el cliente, entregando más valor y con mayor flexibilidad** para adaptarse a los cambios en el mercado.
- **Mayor eficiencia y productividad,** reduciendo el time-to-market desde la concepción de una funcionalidad o componente hasta su entrega al cliente, de forma sostenida en el tiempo.
- **Mejorar la experiencia del cliente,** minimizando el número de incidencias y reclamaciones, maximizando la calidad.
- **Simplificar la estructura organizativa y romper los silos,** fomentando la colaboración a través de equipos multidisciplinares de alto rendimiento, reduciendo drásticamente las dependencias.
- **Incrementar la motivación de las personas** a través de una cultura de tolerancia al error y un liderazgo al servicio de la entrega de valor que empodere a los equipos y que promueva que puedan percibir su contribución.



¿Cómo podemos diseñar esta transformación?

Para evolucionar hacia un modelo orientado a producto debemos **convertir nuestra organización en una habilitadora de cara a la entrega de valor de los equipos,** responsables de los diferentes productos y servicios. Esto conlleva cambios profundos en tres pilares críticos de la compañía:

- **Modelo operativo:** define la forma en que las personas se organizan y colaboran para lograr los objetivos estratégicos de la compañía, incluyendo la toma de decisiones y el aseguramiento de su cumplimiento.
- **Modelo tecnológico:** busca dotar de la mayor autonomía posible a los equipos de producto, minimizando las dependencias con otros productos y eficientando su entrega de valor gracias a la automatización.
- **Modelo financiero:** establece las políticas corporativas que rigen la toma de decisiones financieras y presupuestarias, asegurando su cumplimiento en toda la organización.

Resumen de los tres pilares fundamentales de una transformación orientada a producto

Modelo operativo	Modelo tecnológico	Modelo financiero
• Mentalidad de producto • Principios del producto • Modelo de madurez del producto • Autonomía del equipo • OKRs orientados al negocio • Nuevas formas de trabajar • Ecosistema de proveedores alineados • Gobemanza madiante comités Leanificados • Gestión proactiva de dependencias	• Orientatión a plataformas • Cloud • Integración continua y entrega continua • Hiper-automatización • Convergence of architectures • Estrategia basada en datos • APIficatión	• Quarterly Business Reviews (QBRs) • Pago por uso • Coste total de propiedad (TCO) • FinOps • Financiación de flujos de valor y medición del valor

Modelo operativo

Diseñar un modelo operativo requiere varias líneas de trabajo en paralelo que afectan a diferentes áreas de la organización, y debe incluir al menos los siguientes puntos:

- Co-crear el **propósito de la transformación e historia del cambio** que queremos promover en la organización. En nuestra experiencia este ejercicio debe realizarse con el Comité de Dirección de modo que se alcance un entendimiento y consenso entre los líderes de lo que significa la transformación a producto de cara a la posterior transformación de la organización.

- **Métricas estandarizadas:** Definir un conjunto de métricas que permitan medir de forma uniforme diferentes ejes de los productos y servicios producidos. Para ello planteamos cuatro grandes grupos de métricas:

  - Métricas de valor: más cercanas a negocio, se centran en cómo productos y servicios añaden valor, sea a los clientes o a otros grupos de trabajo.

  - Métricas de eficiencia: se trata de mediciones utilizadas para entender la forma en que se utilizan los recursos y el nivel de productividad, como por ejemplo el time-to-market, la predictibilidad, la deuda técnica y operativa.

  - Métricas de calidad: buscan minimizar el número de fallos, incidentes y reclamaciones, como por ejemplo: número de soportes, número de incidencias, tiempo medio de resolución o tiempo medio de recuperación.

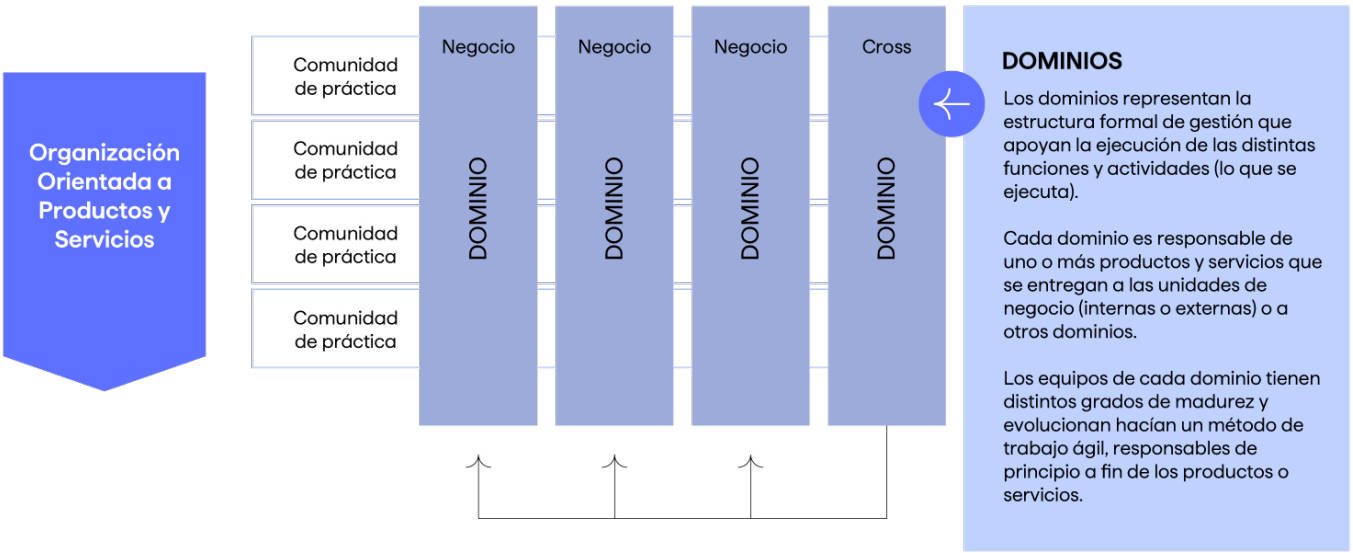
  - Métricas de satisfacción: nos ayudan a buscar soluciones que mejoren la percepción del cliente, tanto interno como externo, como por ejemplo: Net Promoter Score (NPS) del cliente externo, satisfacción del equipo o del cliente interno.

- **Nueva estructura organizativa:** A la hora de diseñar la nueva organización debemos contemplar dos dimensiones:

  - **Vertical: determina el "qué se hace".** En ella crearemos unidades organizativas orientadas al negocio (ej: un área de soluciones de pagos) y unidades estructurales, que son habilitadoras y facilitadoras de las primeras (ej: transformación, o automatización). Entre estos nuevos elementos de la organización habrá un modelo de relación que potencie la transparencia, la flexibilidad y la agilidad.

  - **Horizontal: determina el "cómo se hace".** En ella crearemos comunidades de práctica, áreas de competencia basadas en los roles y/o conocimientos requeridos para llevar a cabo la actividad y que velarán por la excelencia, ofreciendo un apoyo para desarrollar las buenas prácticas y normas de trabajo que serán utilizadas por los diferentes roles en los equipos de trabajo. En este punto es crítico alinear y homogeneizar los roles existentes en la organización junto a RRHH.

Resumen de la nueva estructura organizativa



- Diseño del concepto de producto y del catálogo de productos y servicios maduros, desarrollando una mentalidad de producto en todos los equipos (foco en valor, orientación al cliente y al mercado, iteración y mejora continua, responsabilidad por todo el ciclo de vida), junto con los principios de qué significa un producto y un servicio maduro.

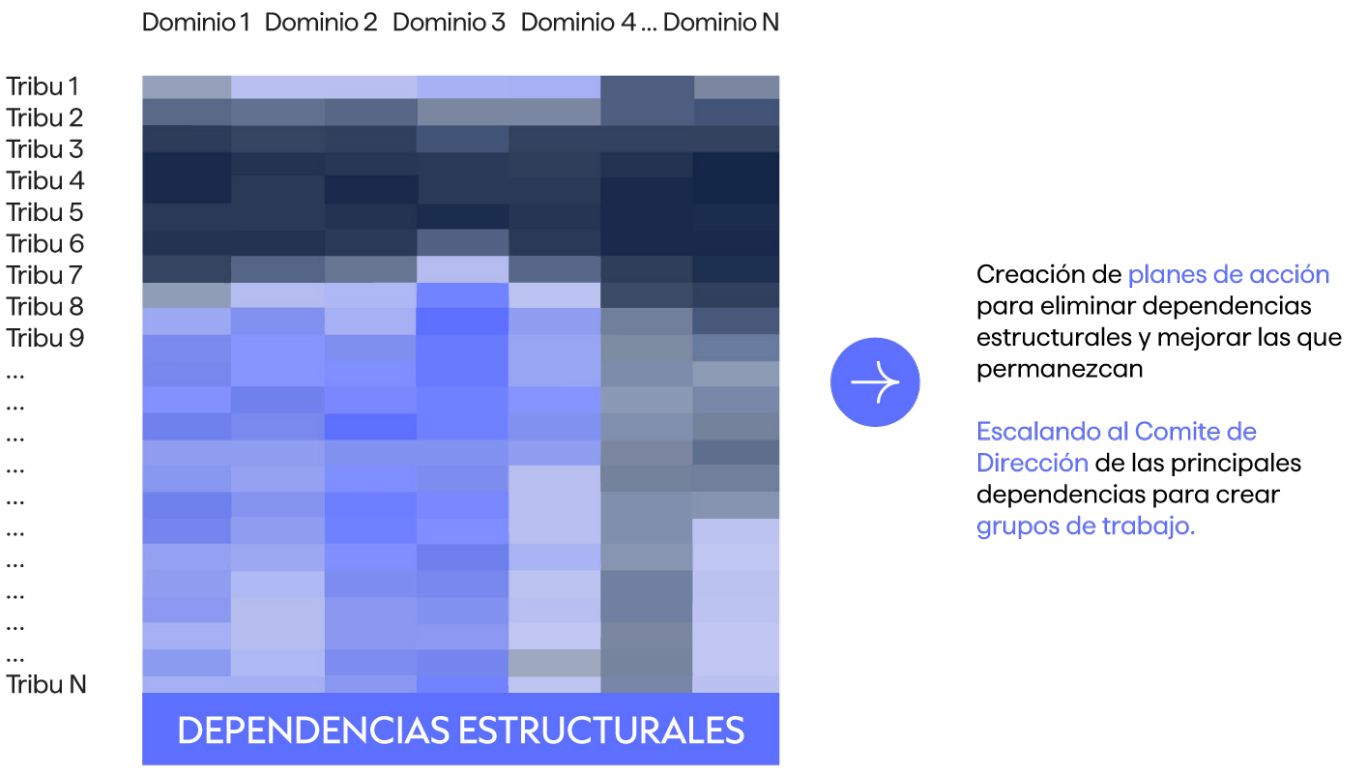
  En este punto es crítico definir y acordar los principios que especifican lo que significa producto o servicio maduro para la organización. También definiremos el siguiente nivel de detalle bajo los principios, especificando los requisitos que deberán cumplir productos y servicios para ser considerados "maduros" dentro de la organización, y el orden en el cual deben lograr estos requisitos. Algunos ejemplos incluyen la autonomía y empoderamiento de los equipos, la minimización de las dependencias, la automatización o la transparencia y tolerancia al error. Estos principios deberán aterrizarse en requisitos explícitos y comprobables, que servirán de guía de transformación, pasando por un análisis del as-is (la situación de partida), análisis del gap (qué falta para alcanzar la madurez) y de cómo este gap se atacará en un espacio de tiempo razonable y con qué prioridades.

- **Uso extendido de nuevas formas de trabajo** como la agilidad, Lean, Kaizen, gestión visual, Kanban o Design Thinking que, combinadas con equipos multidisciplinares responsables del ciclo de vida completo del producto y servicio, nos ayudarán a potenciar el carácter adaptativo y flexible de la orientación a producto.

- **Ecosistema de proveedores alineados,** estableciendo con ellos acuerdos que permitan compartir objetivos, riesgos y recompensas por el cumplimiento de dichos objetivos, y aprovechar el conocimiento y capacidad innovadora de proveedores especialistas.

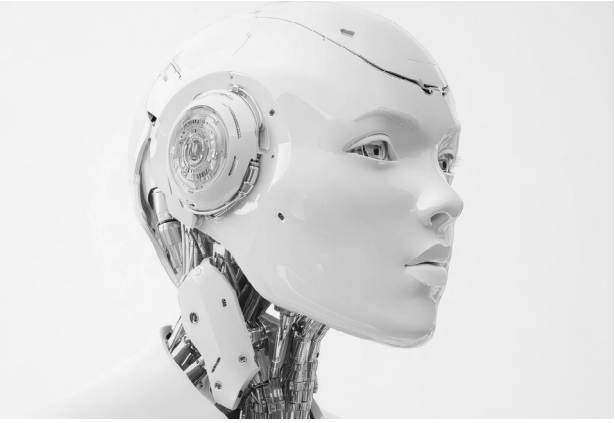
- **Gestión proactiva de dependencias,** donde se puedan generar "mapas de calor" con las dependencias más críticas (tanto puntuales como estructurales) para poner en marcha acciones que permitan una mayor autonomía a medio largo plazo. Para construir estos mapas de calor debemos especificar cómo calcular la "exposición" de cada producto a cada dependencia, como por ejemplo la probabilidad de que ocurra, impacto en la entrega de valor o la frecuencia y tipo de dependencia (técnica, de gestión, etc.).

Ejemplo de mapa de calor para la gestión de dependencias



En nuestra experiencia estos elementos clave del modelo operativo deben ser co-diseñados entre los líderes de la organización y los equipos que luego deban implementarlos, buscando así un diseño realista que al mismo tiempo potencie el compromiso e interés de los grupos ejecutores. Y para esto, es fundamental resumir todos estos diseños en un documento único, validado por la Dirección y compartido con los equipos, y que será la base de la transformación.

Es importante mencionar que el modelo operativo debe incluir también aspectos de gobierno acordados también con la Dirección, e incluyendo temas como el modelo de toma de decisiones y comités, el modelo de sourcing, la gestión de la capacidad, el modelo de performance de personas y equipos y aspectos como el compliance.



Modelo tecnológico

En este apartado definiremos la estrategia tecnológica de la compañía, en especial la relacionada con cloud y las APIs, pues es aquí donde encontraremos la flexibilidad y el rendimiento que necesitamos. La organización debe definir e implementar los siguientes puntos clave para poder dar respuesta a los equipos en su camino hacia la madurez y el alto rendimiento:

- Definir la estrategia Cloud y el Manifiesto Digital que regirán el diseño y desarrollo de Software así como la migración paulatina del Legacy hacia modelos más escalares y "atomizados" en los que podamos cambiar en producción partes específicas del software sin necesidad de desplegar la solución al completo. Para ello pondremos foco en los siguientes puntos:
  - Establecer un "Manifiesto Digital" para todo el desarrollo de software en el que se establezca la visión y se expongan claramente los principios de diseño, construcción y despliegue que la compañía desea implantar en todos y cada uno de los productos.
  - Buscar un horizonte de convergencia de arquitecturas con la integración de diferentes sistemas y tecnologías en una arquitectura unificada, habilitando así la interoperabilidad, reutilización y eficiencia en la entrega de productos y servicios.
  - Orientación a plataformas, con el objetivo de construir y diseñar productos y servicios que se basen en una plataforma tecnológica común como base sólida y escalable para el desarrollo y despliegue, buscando la reutilización de componentes y agilidad en la creación de nuevas soluciones.
  - La definición de la estrategia para cloud computing, que ofrece automatismos, flexibilidad, escalabilidad y acceso a herramientas y servicios avanzados sin la necesidad de infraestructura física. Especificando los casos de uso y proveedores clave que van a satisfacer las necesidades. También vemos útil la creación de una "Universidad Cloud" y una "Cultura Cloud" en la organización impulsada desde la comunidad de práctica adecuada.
  - Definir la Estrategia de APIFicación y la API Economy de la compañía, estableciendo la jerarquía de APIs, el catálogo digital de las mismas y potenciando la APIficación. Esto facilitará a los productos exponer interfaces de programación de aplicaciones (API) que permitan la comunicación y la interacción entre diferentes sistemas, aplicaciones y servicios, facilitando la integración, la interoperabilidad y la creación de ecosistemas de productos y servicios más amplios.
- Definir la "Developer Experience" y el "Delivery Process". Esto permitirá crear una comunidad de desarrolladores que se sienta escuchada y que permita la mejora continua de todo el ciclo de vida del software. Incluiremos en este punto la definición e implementación de los Pipelines de Despliegue automatizados con integración y entrega continua (CI/ CD), la estrategia de Testing Automático, la facilitación de Plataforma como código (Hardware, SW y Monitorización), etc.

La "Developer Experience" es un concepto que nos permite enfocar toda la gestión de la infraestructura y su regulación y auditoría hacia los equipos de desarrollo de los diferentes productos y servicios, algo que busca convertir a la organización en una habilitadora de los cambios hacia producción, permitiendo a los equipos entregar cambios de manera más rápida y frecuente. Esto acelera el tiempo de llegada al mercado de nuevos productos o funcionalidades.

- Definir la estrategia de datos (incluido el gobierno de los mismos) buscando en todo momento apoyar la transformación hacia una empresa "Data Driven", en la que los datos estén disponibles de forma certera allí donde se necesiten, habilitando la toma de decisiones fundamentadas en análisis y conocimientos derivados de datos relevantes.

- Y por último pondremos foco en la hiperautomatización de procesos y operaciones con la combinación de inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la automatización robótica de procesos (RPA), como aspectos clave para mejorar la eficiencia operativa al reducir la intervención manual en tareas repetitivas.

Modelo financiero

Por último, el modelo financiero explica cómo, en una organización orientada a productos y servicios, se diseñan los presupuestos, qué actividades y costes incluyen, cómo es la clasificación de actividades entre el 'run' y el 'change', así como los caminos distintivos de financiación según esta clasificación y esquema de repartos. Es importante recordar que los productos y servicios deben tener visión end-to-end y, por lo tanto, los equipos han de responsabilizarse del coste de sus productos y servicios y, en definitiva, de su coste total de propiedad, descrito más abajo.

Algunos de los principales elementos a incluir son:

- Quarterly Business Reviews (QBRs): revisiones trimestrales del negocio en las que se analizan y evalúan los resultados financieros y operativos de la organización, que permiten evaluar el rendimiento del negocio y tomar decisiones presupuestarias para el próximo trimestre basadas en el cumplimiento de OKRs de inversiones anteriores.

QBR, revisión trimestral del negocio, es un ciclo de carácter trimestral que permite alinear la estrategia de la compañía con la actividad de la organización.

Optimiza la priorización de los recursos (escasos, limitados y sujetos a disponibilidad presupuestaria) económicos y las personas.

OKR es una metodología ágil que prioriza las actividades e iniciativas de transformación (CHANGE) que más aportan a la consecución de resultados de compañía en el siguiente trimestre.

Principales beneficios



Permite una alineación constante de la estrategia de la compañía con la actividad de las personas.



Cuantificación clara de los impactos en negocio mediante los compromisos de cada iniciativa y el grado de consecución de las mismas.



Modelo de planificación, previsión, ejecución y revisión de iniciativas orientado a impulsar la entrega continua de valor.

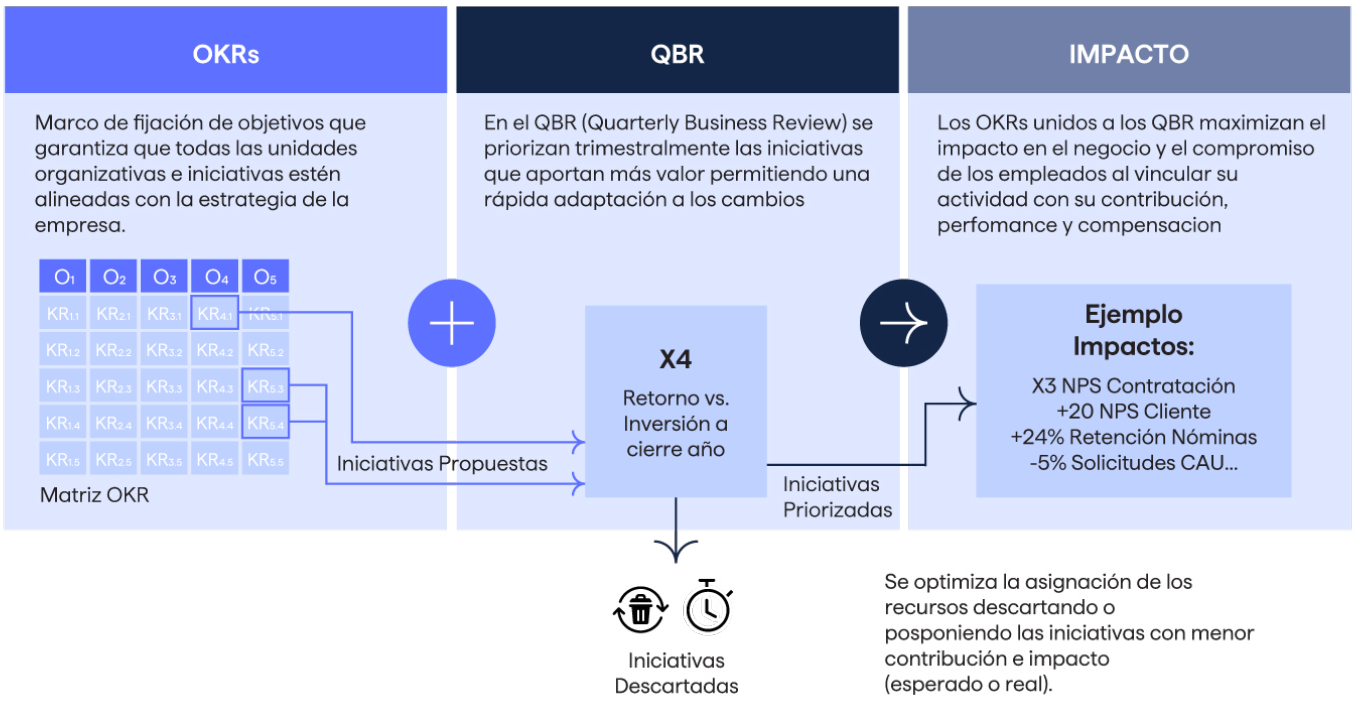


Transparencia en la asignación de recursos y establecimiento de prioridades.



Igualdad de oportunidades para los solicitantes e identificación de sinergias o dependencias entre equipos (funcional o técnico).

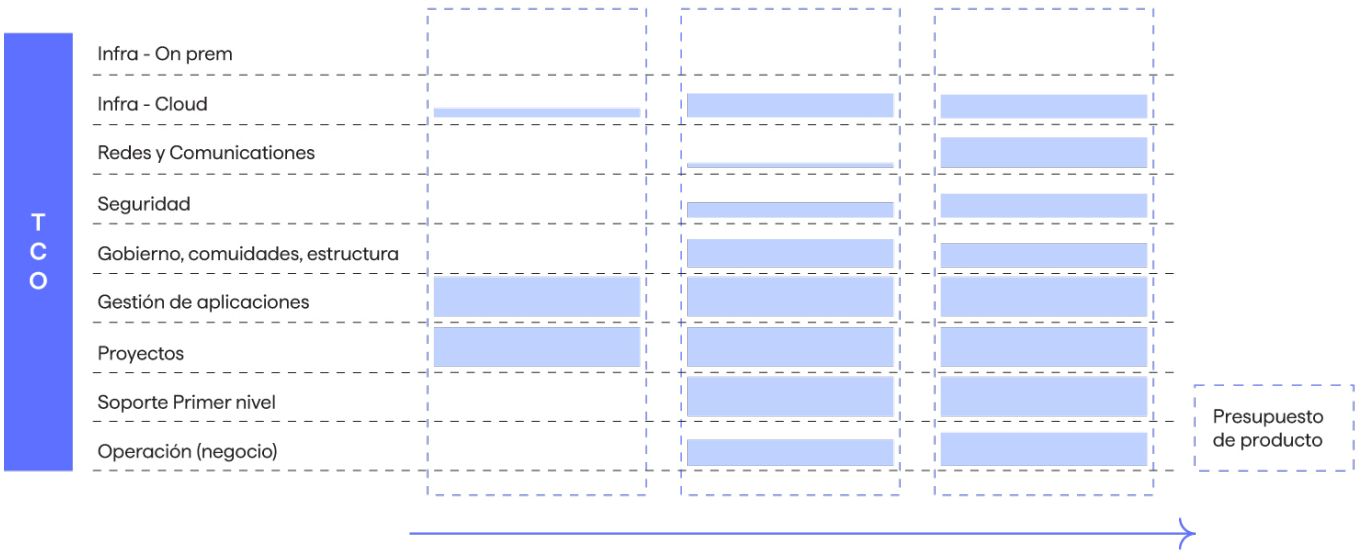
Elementos destacados del Quarterly Business Review, y su relación con los Objective and Key Results (OKRs)



- El pago por uso de productos y servicios, una estructura de precios en la que los clientes pagan en función de la cantidad o la frecuencia con la que los utilizan. Si bien no todos los productos y servicios podrán entrar en este esquema, debe formar parte de la ambición, ya que permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades específicas de los clientes.

- Los equipos han de ser responsables del coste total de propiedad (TCO) de los productos y servicios, una métrica que tiene en cuenta todos los costes asociados con la adquisición, el uso y el mantenimiento de un producto o servicio a lo largo de su vida útil, que proporciona una visión más completa y ayuda a tomar decisiones financieras más informadas.

Ejemplo de elementos del TCO para productos digitales





- **FinOps,** una práctica que combina las áreas de Finanzas y Operaciones para mejorar la eficiencia y la rentabilidad mediante la optimización de los gastos y la toma de decisiones basada en datos financieros, apoyada por herramientas para el seguimiento, control y optimización de los costes operativos. Financiación de flujos de valor y medición del valor, para asignar recursos financieros en función del valor que generan los diferentes productos o servicios, midiéndolo para tomar decisiones de financiamiento en consecuencia. Esto implica identificar métricas claras, como ingresos generados, eficiencia operativa o satisfacción del cliente, y utilizarlas como base para asignar recursos financieros de manera estratégica.

¿Cómo podemos abordar la transformación a productos y servicios y medir el éxito?



En el centro de la transformación se encuentra la Transformation Management Office (TMO), que ofrece liderazgo, soporte y coordinación. La TMO actúa como una entidad centralizada responsable de gobernar, impulsar y supervisar la transformación organizativa, y suele estar caracterizada por al menos 5 grupos de responsabilidades:

Principales responsabilidades de la Transformation Management Office

- Generar y difundir el nuevo modelo de Delivery, incluyendo nuevas formas de trabajo y de organización basada en dominios

- Elaborar y difundir el cuadro de mando de la transformación
- Asegurar el despliegue de los indicadores en los dominios

- Identificar, capacitar y gestionar el pool agentes de la transformación, tanto internos como externos



- Crear y mantener el plan de transformación
- Actuar de catalizador en la gestión de dependencias y bloqueos conjuntamente con los agentes de la transformación
- Planificar y facilitar el onboarding de nuevos dominios

- Facilitar y acompañarla gestión del cambio
- Comunicar a la organización el progreso de la transformación y los hitos relevantes
- Generar un "buy-in" de la organización respecto de la transformación

La TMO desempeña un papel crucial en la transformación de una organización orientada a productos y servicios al proporcionar liderazgo, coordinación y soporte en el proceso de cambio. Actúa como una entidad centralizada que impulsa la transformación, asegura el alineamiento estratégico, supervisa el progreso y fomenta la colaboración y el aprendizaje continuo.

Es también la responsable del caso de negocio de la transformación, consolidando las métricas de valor, calidad, eficiencia y satisfacción definidas. Y debe medir el progreso de la transformación tanto en términos de la madurez (organizacional, de los productos y de los servicios), como de los resultados de negocio logrados.

Nuestra recomendación es que la transformación sea gradual, iterativa e incremental, comenzando por un conjunto reducido de productos y servicios (tanto de negocio como estructurales), a modo de validación de los diseños y de demostración de resultados tangibles, no solo para el negocio sino para los equipos. Estos resultados serán parte del impulso que, sumado a la visión y esponsorización de la Dirección y el alineamiento de objetivos de los equipos, lograrán los resultados extraordinarios que ambicionamos.

Conclusión

La transformación organizativa orientada a productos y servicios se enfoca en la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y replantear los diseños organizativos para crear procesos integrados que superen los silos y que otorguen una mayor flexibilidad y agilidad. El objetivo principal es construir organizaciones que se centren en satisfacer las necesidades de los clientes y donde el valor aportado sea el fundamento para la toma de decisiones.

La velocidad y la capacidad de transformarse en una empresa flexible y ágil es clave en nuestros mercados, cada vez más competitivos y caracterizados por cambios rápidos y la incertidumbre. Proponemos así adoptar un enfoque orientado a productos y servicios en lugar de un enfoque basado en funciones especializadas, lo que implica cambios profundos en la estructura y el gobierno de la organización.

Una organización orientada a productos y servicios se basa en equipos estables y multidisciplinares que asumen la responsabilidad end-to-end de los productos o servicios. Estos equipos entregan valor de forma continua, tienen autonomía y están orientados al cliente. También se caracteriza por la mejora continua, la cultura de tolerancia al error y el liderazgo centrado en la entrega del valor.

Esta nueva forma de pensarnos a nosotros mismos requiere cambios en el modelo operativo, el modelo financiero y el modelo tecnológico de la compañía. En el modelo operativo, se deben definir métricas estandarizadas, establecer una nueva estructura organizativa, adoptar formas de trabajo ágiles y fomentar la colaboración.
El modelo tecnológico implica orientarse a plataformas, utilizar el cloud computing y aplicar prácticas de integración y entrega continua.

En resumen, la transformación organizativa orientada a productos y servicios busca centrarse en las necesidades del cliente, impulsar la innovación y la agilidad, mejorar la eficiencia y la productividad, y romper los silos organizativos. Esto se logra mediante cambios en la estructura, el gobierno, el modelo operativo y el modelo tecnológico de la organización. La búsqueda de la entrega de valor continua, la autonomía de los equipos y la mejora continua son elementos clave en este enfoque transformador.



Póngase en contacto con nosotros

JuanJo Cukier
Head of Organizational
Excellence and Transformation
Juan.jose.cukier@eraneos.com

Yolanda Sánchez
Senior Manager
Yolanda.sanchez@eraneos.com

Eraneos Iberia S.L.U.
Avenida de Europa, 24
28108 Alcobendas, Madrid
+34 914 290 584
info.es@eraneos.com
eraneos.es