

Crecer juntos

Qué son los ecosistemas de la inteligencia colaborativa y por qué serán la clave para el rebrote de los mercados

La incertidumbre parece haber llegado para quedarse y hay que ir acostumbrándose a operar en la lógica de la disrupción. Para superar la recesión y volver al crecimiento, las empresas necesitarán reconfigurar las operaciones, reasignar recursos y, en algunos casos, reinventar los modelos comerciales. Y asociarse para aunar esfuerzos puede ayudar a muchas organizaciones a llegar a objetivos que individualmente no podrían alcanzar. Con frecuencia, el todo es más grande que las partes. Y puede conducir a mejores lugares. ¿Hasta dónde puede llevarnos pensar y actuar de manera colaborativa?

La previsibilidad está en su mínimo histórico. A nivel global, la tendencia más marcada consiste en entender que la disrupción es la columna vertebral de cualquier paradigma futuro, y que el mejor plan consiste

en no ajustarse tanto a los planes. Mientras tanto, todos quieren -y la mayoría necesita- crecer. En este escenario tan volátil, la puerta del crecimiento parece que se abre de a dos. O en grupo. Y lo que espera del otro lado parece ser el crecimiento conjunto.

La era digital nos trajo tecnologías nuevas y mercados complejos en forma de ecosistemas. Y la incertidumbre sobre el futuro nos exige flexibilidad y capacidad de adaptación. De ahí que los ecosistemas de inteligencia colaborativa sean el modelo de crecimiento que mejores resultados permite visibilizar. Como ninguna empresa tiene las respuestas ni las habilidades para resolver desafíos comunes, aliarse lo es todo. Innovación, eficiencia energética y sostenibilidad son algunas de las claves que el *new normal* nos impone resolver. ¿Cómo colaboran

en esto los ecosistemas de inteligencia colaborativa y hasta dónde nos pueden llevar?

El ADN de las respuestas actuales

Por definición, un ecosistema de inteligencia colaborativa reúne lo mejor de distintos participantes. Agrupa *expertise* y variedad. El concepto se usa desde el nuevo milenio para describir cómo se comporta un ecosistema empresarial inteligente, y con los años, la era digital se fue instalando como atributo esencial de este fenómeno. La naturaleza de la colaboración permite que un grupo de personas o empresas pueda crear y compartir un mejor conocimiento, y de esa manera tomar mejores decisiones.

La aplicación de la inteligencia colaborativa en el mundo empresarial normalmente se refiere a cómo solucionar problemas de manera



colectiva a través de la interacción en red y en entornos digitales. Los conceptos clave de su gestión son la coordinación y la cooperación; y el hecho de que estos atributos sean el eje de sus procesos participativos contribuye a facilitar la toma de decisiones, sobre todo en temas estratégicos. Con esta metodología, sortear retos y alcanzar los resultados deseables es mucho más posible que si se encarara el mismo proceso individualmente. Y más si tenemos en cuenta un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Los ecosistemas son altamente variables: los hay grandes, chicos, novedosos y emergentes o fusionados

con gigantes. Elefantes y ratones. Pero todos tienen en común la capacidad de construir, contribuir y gestionar el poder mediante redes.

La inteligencia colaborativa también puede categorizarse según el tipo de colaboración. Puede darse a través de la fusión, porque cada individuo hace un aporte que permite dar vida y enriquecer el producto final. Puede suceder que cada contribución se sume a las anteriores, y en este caso cada una conserve cierta autonomía. Es dable también que cada aporte complemente al otro en algún aspecto que no tuviera antes. O que le permita alcanzar mercados desconocidos.

En cualquier caso, las experiencias colaborativas siempre benefician a sus partes. Y prometen ser los modelos del futuro precisamente porque convocan a más de uno en su cocreación. Transforman a empresas tradicionales en verdaderos socios, y dan voz a jugadores de distinto tamaño: desde la solidez de gigantes históricos hasta la novedad de quienes emergen.

El ecosistema colaborativo permite al tradicional sumar nuevas miradas, agilidad en los procesos, innovación tecnológica y capacidad de adaptación. A los nuevos jugadores les da la posibilidad de alcanzar nuevos mercados, asociarse en experiencia,

sumar capital, conectarse con “los más grandes”. Y a todos, combinar robustez con versatilidad, dos atributos que solos no hubieran podido alcanzar.

¿Qué nos deja este modelo? Mayor movimiento entre industrias y mercados. Velocidad de surgimiento de muchos más competidores. Y, sobre todo, la necesidad instalada de familiarizarse con la idea de *frenemy*: porque el enemigo puede ser aliado en cualquier momento, y a cualquiera de las partes le puede sumar.

El crecimiento de un fenómeno: cómo estamos hoy

La colaboración es una corriente transversal que permite el cambio cultural, la transformación organizacional ágil, la orientación a cliente-usuario y la adaptación a tendencias de entorno, innovando en producto o proceso, promoviendo un clima de satisfacción interna. Y todo esto debe nacer de o apoyarse en dos elementos, necesariamente: una estructura digital saludable y un marco estratégico apto. Ambos dependen de una mirada innovadora.

Las ventajas son también económicas, ya que la reducción de costos y el aprovechamiento de las estructuras de los jugadores participantes son beneficiosos en un 100%. Pero en la era digital, los aspectos positivos involucran también la disponibilidad y el uso de datos propios y ajenos. Y esto resulta central, tanto para consolidar mercados existentes como para llegar a nuevos horizontes.

¿Y qué forma tiene el panorama que vemos hoy? Estamos ante la reconfiguración de la forma de pensar y hacer organizacional. Según un estudio de McKinsey sobre ecosistemas a nivel global, actualmente estos ecosistemas alimentan a siete de las 12 empresas más grandes del mundo

por capitalización de mercado. Esto demuestra cuánto y con qué rapidez las tecnologías digitales han transformado el mundo empresarial y, en el proceso, alteran algunos principios económicos arraigados durante mucho tiempo.

El surgimiento y la aceleración de las plataformas colaborativas están posibilitando que los jugadores puedan moverse mucho más fácilmente entre los límites de la industria y del sector. Y hoy competir en un mercado de fronteras borrosas cambia

las reglas del juego. Las nuevas estructuras digitales derriban las barreras de la industria, abren vías para productos y servicios de múltiples funciones e integran mercados antes dispersos. Así, la forma de generar valor agregado también está aumentando a niveles muy difíciles de imaginar hace apenas unos años.

Los ecosistemas permiten combinaciones de atributos improbables. En la economía de las plataformas digitales, las mejores empresas son las mejor agrupadas. Y esa combi-





nación puede hacer que alcancen a una base de clientes casi ilimitada, que sofisticuen sus niveles de servicio gracias a la inteligencia artificial y que puedan beneficiarse de líneas de suministro sin fricciones. Todo esto da como resultado unos modelos de negocio sorprendentes. Y, en paralelo y casi sin proponérselo, las plataformas están reconfigurando incluso los mercados físicos, porque obligan a las empresas tradicionales a redefinir cómo responder.

La influencia de las plataformas sólo

se acelerará. Según la misma investigación, un conjunto emergente de ecosistemas digitales podría representar más de 60 billones de dólares en ingresos para 2025, o más del 30% de los ingresos corporativos globales.

La mejor llave hacia el futuro

Los ecosistemas de inteligencia colaborativa son, entonces, la mejor respuesta para todos los jugadores que quieran tener un sitio relevante en cualquier mercado actual. A medida que continúe consolidándose este

modelo, se podrán seguir maximizando resultados de la mano de los avances digitales. Pero, a la vez, los márgenes de las industrias seguirán difuminándose, y adaptarse a los escenarios inciertos del futuro será más necesario que nunca. Por eso, los responsables del management necesitarán un espectro de análisis amplio y profundo para abarcar las variables posibles, tanto del mercado como de sus competidores -siempre potenciales aliados. ▽

WOB