

La utilidad de las TI en las empresas y el **necesario cambio de actitud de la dirección general***

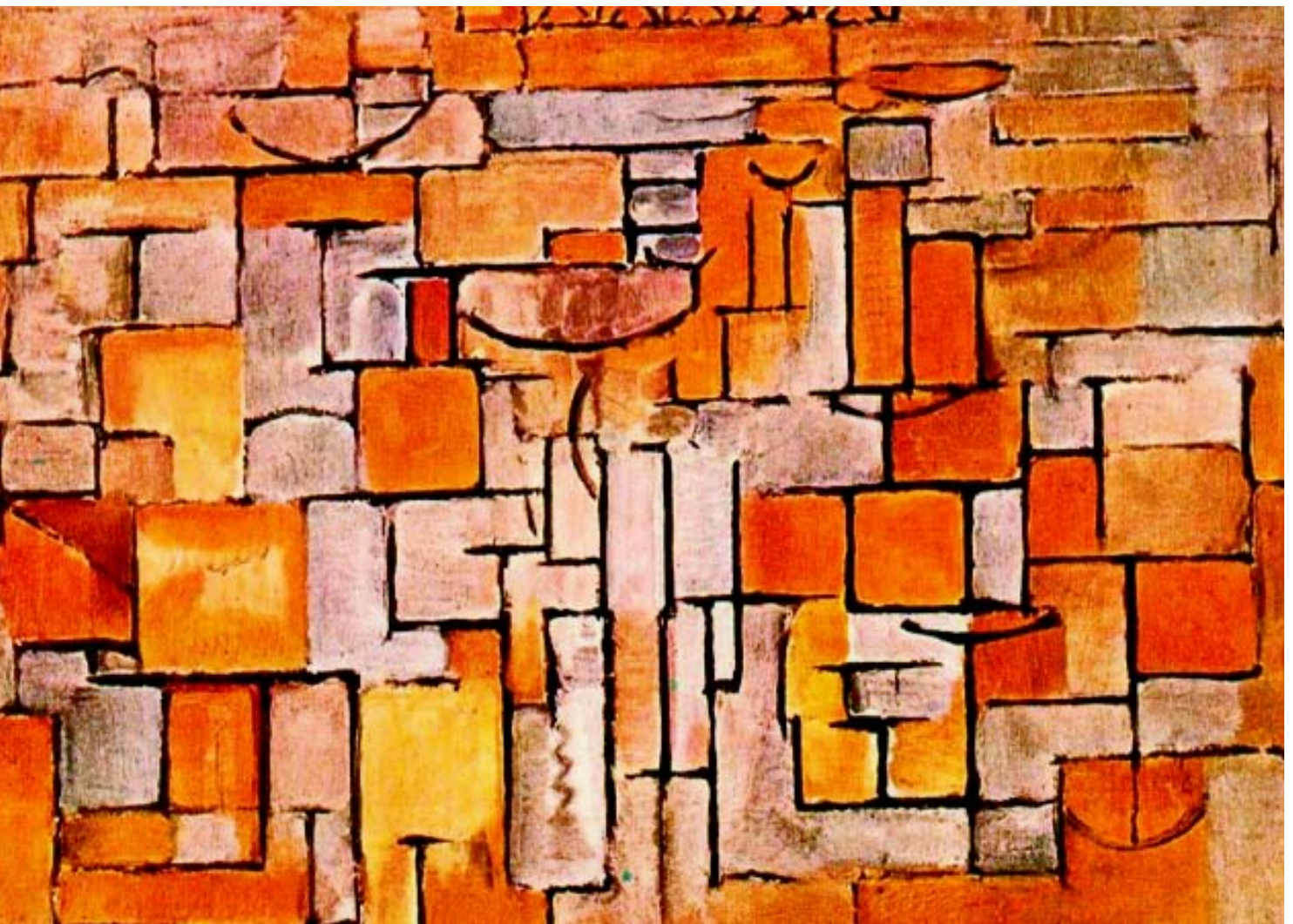
Jose Antonio Boccherini Bogert

Profesor del Area de Sistemas de Información
del Instituto Internacional San Telmo

Sofía Delclaux Real de Asúa

Asistente de investigación del Instituto
Internacional San telmo

Piet Mondrian *Composizione n. 7*, Nieuwenhuizen Segaar. L'Aia. Holland



La primera parte de este artículo, publicado en el número anterior, analizaba la utilidad del TI en las empresas y las tipologías de las ventajas que se pueden obtener de su utilización. Esta segunda parte analiza los requisitos que las empresas deben cumplir para conseguirlo y el papel que deben jugar tanto la Dirección General como los directivos no tecnólogos.

No todas las empresas consiguen el éxito en la adopción de las TI. Para ello es necesario entender su utilidad y saber cómo aprovecharlas en beneficio del negocio. Cuando los directivos fallan en esto a veces adoptan una de las dos actitudes siguientes: o bien caen en la pasividad, ignorando el posible impacto de las TI, o bien acometen costosas inversiones sin criterio, que en la mayoría de los casos resultan inútiles y ruinosas.

La falta de comprensión sobre la naturaleza de las ventajas está en el origen de muchas de las grandes inversiones fracasadas en TI. Algunas estimaciones apuntan que entre el 60% y el 80% de las implantaciones de sistemas de CRM¹ son un fracaso². En muchos casos, el fracaso se debe a que los beneficios esperados del software eran ilusorios o insuficientes o, incluso, a que no se tiene una idea clara de lo que se quiere hacer con el sistema (la decisión de inversión se toma con un criterio no explícito que podríamos llamar *enamoramiento hacia la tecnología*: tras instalar el nuevo software, los beneficios vendrán por sí solos o ya se nos ocurrirán). En otros, a que no se es consciente de los cambios que hay que acometer, o a que estos cambios no se acometen de forma adecuada. El "hay que informatizarse" es algo que ha funcionado mucho.

No todas las empresas consiguen el éxito en la adopción de las TI. Para ello es necesario entender su utilidad y saber cómo aprovecharlas en beneficio del negocio.

¿Que hace falta para sacar partido a las TIC?

Analizábamos en la primera parte de este artículo cuatro categorías de utilidad, y decíamos que no todas ofrecen el mismo potencial para generar ventajas competitivas. Por ejemplo, es más sencillo automatizar un proceso que rediseñarlo y, por eso mismo, lo harán más fácilmente todos los competidores. En este apartado analizamos los requisitos para abordar la adopción de TI en cada una de las cuatro categorías.

Automatizar procesos

Esta es una tarea relativamente sencilla, dado que no buscamos cambiar la forma de trabajar sino simplemente aliviar la carga de trabajo manual, encomendándolo a un ordenador. El primer paso para conseguirlo será, por tanto, documentar bien el proceso, es decir, describir cómo funciona, que información maneja, cómo se almacena, se transforma y se distribuye, qué personas son responsables de cada una de las tareas, ...

Una vez documentado, es necesario encontrar un sistema informático que funcione según la forma de trabajar documentada. Si no se encuentra un sistema adecuado (lo cual es frecuente), se puede optar por diseñar un sistema a medida, por modificar un sistema del mercado para que se adapte a nuestra forma de trabajar o por variar la forma de trabajar para adaptarse a la forma de funcionar del sistema. En muchas ocasiones, se adopta una combinación de las tres estrategias anteriores.

En general, es necesario valorar bien los costes y los ahorros del proyecto (lo cual

* Artículo redactado dentro de las actividades del Programa de Desarrollo Académico 2006 del Instituto Internacional San Telmo.

1. CRM: Customer Relationship Management (Gestión de las Relaciones con los Clientes)

2. Lowenstein, M. "Reaching for divisible customers: Why CRM is (almost) all about the data", CRMGuru.com, Oct. 2002 (<http://www.crmguru.com/features/2002c/1024ml.html>)

no es muy complicado si se trata de automatizar) e involucrar a la persona responsable del proceso para que lidere la implantación junto a los técnicos de sistemas. La necesidad de involucración de la Alta Dirección es baja y se limita a tomar la decisión de automatizar, asegurando que las tecnologías y sistemas que se adquieran cubran adecuadamente las necesidades (actuales y futuras) de la empresa, y a supervisar la adecuada marcha del proyecto. Que, sin embargo, no es poco.

Información útil, fiable y en tiempo real

La construcción del sistema de información es una tarea más compleja, porque exige hacer un análisis detallado de la información necesaria. Para ello, se deben involucrar los empleados que van a ser usuarios de la información, directamente o a través de "usuarios clave" por cada una de las áreas. Es necesario distinguir la información útil de la que no lo es, cómo se debe presentar, establecer la periodicidad de su actualización y fijar quién debe tener acceso a cada tipo de información. Es difícil que los técnicos puedan identificar por sí solos la información útil para el negocio y la periodicidad necesaria: déjelo exclusivamente en sus manos y tendrá muchísima información actualizada al instante, pero quizás no encuentre nunca el dato que necesita.

Además, es necesario tener **definiciones claras y consistentes de los datos**. Esto parece sencillo, pero no siempre se consigue. Un ejemplo de ello lo presenta Alberto Fernández Terricabras en su artículo "La inteligencia de negocio como fuente de ventaja competitiva"³: la matriz europea de un operador de telecomunicaciones tenía dificultades para averiguar cuál era el número de clientes activos de una filial. El dato era consistentemente diferente según se solicitara a la Dirección Comercial o a la Dirección Financiera. ¿Por qué? Se usaban definiciones diferentes sobre el significado del dato "cliente": para el comercial un dien-

te era una línea, mientras que para el financiero un cliente era una cuenta, que podía agrupar varias líneas.

El papel de la alta dirección se centra, por una parte, en entender la importancia de una buena infraestructura de información y estar dispuesta a invertir en ello. Esto es más difícil que en el caso de la automatización, ya que la rentabilidad no se ve tan claramente porque depende más del uso que se haga de la información que del mero hecho de disponer de ella. Dar un buen uso a la información disponible exigirá, en muchos casos, modificar la forma de trabajar e adaptar adecuadamente a los empleados, tarea que en muchos casos deberá liderar la alta dirección. Además, la alta dirección debe conseguir que se involucren los empleados que tendrán que participar en él, dado que posiblemente les va a suponer una carga de trabajo adicional importante. Finalmente, es necesario que la dirección general ponga criterio para seleccionar una solución que no hipoteque las necesidades futuras de la empresa.

Nuevos procesos de negocio

El diseño de nuevos procesos es una tarea más amplia y compleja que la simple automatización. Exige un esfuerzo de creatividad para rediseñar las cosas "desde cero", cuestionándose los procesos tradicionales con una perspectiva *transversal* (es decir, abordando de forma global los procesos que abarcan distintos departamentos y funciones de la empresa). En muchos casos, implica eliminar funciones innecesarias y reasignar las responsabilidades de los diferentes departamentos. Esto suele generar conflictos y actitudes defensivas, cuya solución exige un fuerte liderazgo por parte de la dirección general. Delegar totalmente el proceso en el departamento de sistemas hace difícil que se puedan alcanzar todos los objetivos y mejoras posibles.

Además, el diseño de nuevos procesos suele ir unido a la automatización y la construcción o revisión del sistema de información, por lo que es necesario añadir a esta fase las tareas y requisitos especificados en las categorías anteriores.

Nuevos modelos de negocio

El desarrollo de nuevos modelos de negocio es la utilidad que mayor potencial para generar ventajas competitivas ofrece. Su objetivo es mejorar la forma de competir y, para ello, la involucración de la alta dirección debe ser absoluta, porque se está poniendo la tecnología en el corazón mismo del negocio, y es necesario tener creatividad, sentido empresarial (y común), visión y liderazgo. Mejorar la forma de competir de una empresa no es ni puede ser responsabilidad de los técnicos de sistemas.

EL necesario papel de alta dirección

A lo largo de este artículo hemos sugerido varias veces que el papel de la alta dirección es clave. Ahora ya lo diremos abiertamente: sólo obtendrán ventajas competitivas importantes de las TI aquellas empresas cuya alta dirección se involucre activamente en la tarea de incorporar, aprovechar y gestionar dichas tecnologías. Se deduce lógicamente: si las ventajas no provienen de la tecnología en sí, sino de las estrategias de negocio que permiten desarrollar, ¿es razonable pensar que esto se va a conseguir sin el concurso activo de la alta dirección?

Y aquí encontramos el primer escollo: ¿qué nos dicen los Directores Generales (no tecnólogos) cuando les hablamos de estos temas? Entre otras cosas, lo siguiente:

- "De esto no entiendo, los técnicos utilizan palabras complicadas, en inglés"
- "Es muy difícil mantenerse al día de todo lo que está saliendo"
- "Las TI son una fuente de problemas, son

3. Fernández Terricabras, A, "La inteligencia de negocio como fuente de ventajas competitivas", Iniciativa emprendedora y empresa familiar (44), jul-sep 2004.



Piet Mondrian. *Composizione in grigio e giallo*. Stedelijk Museum. Amsterdam. Holland

más complicadas de lo que pensaba"

- "Las TI no son importantes para competir en mi negocio, no veo cómo nos pueden ayudar"

- "No encuentro programas que se adapten a las necesidades de mi empresa"

- "Son muy caras"

En realidad, estas frases esconden el verdadero problema: muchos directivos "no-tecnólogos" carecen de conocimientos y experiencia para poderlas gestionar y aprovechar.

Con frecuencia, la alta dirección delega *incondicionalmente* en el responsable de sistemas todas las decisiones relacionadas con la tecnología. Un directivo que actúe así, hoy en día, está renunciando a una parte cada vez más importante de su responsabilidad directiva. Delegar todas las decisiones en el departamento de sistemas lleva a tener sistemas tecnológicamente admirables, pero poco útiles para el negocio, a inversiones y gastos crecientes que no se justifican desde un punto de vista de su rentabilidad, a olvidarse del impacto en las personas y en su trabajo y, en definitiva, dificulta que la empresa obtenga ventajas competitivas de las TI. Los técnicos tienen su papel, imprescindible a todas luces, pero no podemos pretender que sean ellos quienes corran por sí solos con la responsabilidad de detectar y poner en marcha las ventajas competitivas de la empresa.

¿Qué necesita el Director General para poder asumir las responsabilidades que le competen en la gestión de las TI? Indudablemente, saber más de lo que muchos saben ahora, pero también, y fundamentalmente, atreverse y comprometerse: lo que necesita saber el directivo no tecnólogo sobre las TI no es tan difícil de aprender. De la misma manera que no necesitamos entender cómo funciona el motor de un coche para elegir el que más nos conviene o para conducirlo y disfrutarlo, tampoco necesitamos conocer los detalles técnicos de las TI para beneficiarnos de ellas: ¡esta es la responsabilidad de los técnicos y los ingenieros!

Las habilidades que necesita desarrollar el directivo no tecnólogo frente a las TI se pueden clasificar en tres categorías:

En primer lugar, conocer y entender qué permiten hacer las diferentes Tecnologías de la Información. Es decir, para qué sirven. Esto exige una actitud de curiosidad permanente y voluntad de actualización, actitud que, por otra parte, es necesaria en todas las áreas de la empresa.

En segundo lugar, saber identificar, con creatividad y sentido de negocio, fuentes de creación de valor, diferenciación y ventajas competitivas (es decir, nuevas formas de hacer negocios) a raíz de las nuevas cosas que permiten hacer las TI, y saber darles forma. Esto sólo es posible, evidentemente,

si se cumple el requisito anterior.

Y, finalmente, saber cómo liderar y gestionar la implantación de las nuevas tecnologías (y las nuevas estrategias de negocio) en la empresa, anticipándose a las dificultades que se pueden presentar. Son proyectos complejos, en los que hay escoger bien los sistemas y los proveedores, tener un plan de implantación razonable, gestionar los flujos financieros y asegurar que se obtienen los resultados de negocio esperados. Y lo que es más importante, hay que cambiar la forma de trabajar de las personas, y esto no es sencillo.

Estas habilidades, bien vistas, no difieren mucho de las que cualquier Director General ejerce con naturalidad y competencia en otras áreas de su empresa. ¿A qué esperan muchos Directores Generales para empezar a desarrollarlas, y aplicarlas, con las Tecnologías de la Información?

Sólo obtendrán ventajas competitivas importantes de las TI aquellas empresas cuya alta dirección se involucre activamente en la tarea de incorporar, aprovechar y gestionar dichas tecnologías.