

Sistemas de Información y Cadena de Valor



Instituto
de Empresa

Como viene siendo habitual en los últimos congresos, cosa que agradecemos al Instituto de Empresa, la última ponencia fue impartida por un profesor del Instituto. Este año contamos con la presencia del Profesor D. Enrique Dans, Director Académico del Colegio de Información y Tecnología del Instituto de Empresa.

Tras una llamada a que los oyentes participaran en la exposición con sus opiniones el ponente empezó cuestionando la necesidad de la existencia de los departamentos de sistemas de información en las empresas hoy en día, lo que en su opinión lleva, necesariamente, a plantear tres preguntas directas: ¿quienes somos?, ¿de donde venimos?, ¿a donde vamos?

A la primera pregunta (¿Quiénes somos?), se responde reflexionando de la siguiente manera:

"Somos una especie curiosa, somos esta gente que puede estar haciendo una función de elevado valor añadido dentro de la empresa pero, de repente, cuando vas por un pasillo alguien puede decirte: "Oye Enrique, la impresora no me funciona bien", y se espera que cojas el destornillador y lo arregles. Pasas de un lado a otro con gran velocidad. Vivimos rodeados de tecnología, y nos gusta, y hablamos raro, por lo que no es fácil entenderse con nosotros".

A la segunda pregunta (¿De donde venimos?), el ponente contesta recordando que, a principios de los 90, la gente de los departamentos de sistemas de información tenían una serie de responsabilidades relacionadas con comprar equipos, programar en lenguajes inaccesibles para

el común de los mortales y arreglar las cosas que se estropeaban.

Se pregunta entonces el ponente: ¿con qué tipo de gente se contaba en el departamento en aquellos años? Principalmente técnicos, programadores, cuyo trabajo llegaba a ser medido en términos de "líneas de código producidas por día". Y el trabajo, que consistía básicamente en hacer soluciones a medida. ¿qué tipo de problemas tenía?

En primer lugar, la gente iba, venía, rotaba bastante, lo que generaba problemas, pues a veces el sustituto no entendía bien la lógica de programación del sustituido ni tenía sus conocimientos del problema.

Además había otros problemas relacionados con el entendimiento con el usuario, y sus continuos cambios de las especificaciones del aplicativo. Pero, finalmente, también había margen para hacer triunfar nuestros criterios, y el informático tenía cierto poder.

Llegados a este punto, plantea el ponente, surge la paradoja de la productividad, que pone en cuestión el status de departamento de sistemas de información. El premio Nóbel Robert Solow expuso que, tras estudiar las estadísticas de productividad, no era capaz de encontrar una ganancia de productividad asociada a las inversiones en informática.

Esta importante cuestión se discutió mucho durante una larga temporada. ¿Por qué no se podía medir?, ¿por qué no se podía asociar ningún incremento de productividad? Las respuestas giraron, relata el ponente, en expresar lo complicado que era esta medición, a diferencia de lo fácil que es cuándo, por ejem-

plo, se adquiere una máquina nueva que fabrica más rápido y más barato. Nuestras ganancias en productividad se dan un cierto tiempo después de haber invertido cuando, entre otras cosas, los usuarios han aprendido a usar los sistemas. En otras ocasiones, los incrementos de productividad no se dan porque se invierte en informática pero luego no se hacen otros cambios, organizativos, etc., necesarios. A veces la dificultad tiene que ver con la idiosincrasia de las PYMES, en las que estas mediciones son mucho más difíciles que en las grandes empresas.

Eric Bill Jonson (MIT) terminó aseverando que "la falta de evidencia no es lo mismo que la evidencia de la falta", esto es, una cosa es que no se puedan medir estos incrementos de productividad y otra que no existan. Y entonces instrumentó una serie de formas de medirlo que demostraban que había un retorno de inversión asociado a cada unidad monetaria invertida en informática, al menos en el caso de grandes empresas.

En todo caso, describe el ponente, la vida era relativamente sencilla en aquella época. El departamento de sistemas de información estaba al servicio de otras áreas de la empresa y se dedicaba principalmente a desarrollar soluciones y a mantenerlas en servicio en los equipos que adquiría. En todo caso se trataba de un departamento reactivo, que se ubicaba en la infraestructura de la empresa. Tal como decía Porter, se trataba de actividades de soporte para las actividades primarias de la empresa.

Pero, dice el Ponente, las cosas empezaron a cambiar de forma dra-



mática con la llegada de los ERP. A partir de ese momento al informático se le prohibió programar. Sólo podía "sacarlo de la caja". Y hasta la función de parametrización se le confirió a unos consultores externos, y a precio de oro. Además se hablaba de proyectos integrales, cuando antes se hacían aplicaciones que cubrían aspectos parciales de la gestión.

Y entonces apareció la fiebre del efecto 2000, que sirvió para que se llevara a cabo una importante renovación de equipamientos hardware y software. Pero no se cumplió ninguna de las previsiones catastrofistas. Y tras el efecto 2000, o de forma combinada, apareció el boom de las dot.com.

De repente, algunos de los mejores recursos humanos se marcharon a montar su propia empresa o a aprovechar una oferta mejor de un mercado de trabajo muy "caliente".

Pero, continúa el ponente, este período de extraordinario dinamismo y proyectos ambiciosos y, a veces, poco rigurosos, terminó con una fuerte explosión, cuyos ecos aún resuenan.

Y ahora, se pregunta el ponente, ¿cuál es el proyecto que nos tiene

ocupados? ¿Será el CRM?, ¿el Knowledge Management? El CRM parece estar de moda este año.

CRM es algo que se supone que nos permite identificar bien a nuestros clientes, diferenciarlos, medir como es cada uno y cuanto nos reporta. No solo cuanto compra sino cuanto nos reporta, porque a lo mejor un cliente que compra mucho da mucho trabajo y hace incurrir en unos gastos importantes. CRM debe permitir interactuar con los clientes, gestionando diferentes canales y, en última instancia, adaptarse al cliente, ofreciéndole lo que desea para generar una ventaja competitiva sostenible.

Reflexiona entonces el ponente acerca del knowledge management, otro tema de moda. Se trata de coger a los profesionales de la organización, tomar su conocimiento, destilarlo, ponerlo en un soporte que permita procesarlo, almacenarlo con seguridad y ponerlo a disposición de otros para que fertilice, uniéndose con otros conocimientos y dando lugar a otros más complejos.

Describe entonces el ponente la Q de Tobin (otro premio Nobel),

constante resultante de tomar el valor de mercado de la empresa y dividirla por el valor de sus activos. Las empresas con el valor Q más alto serán aquellas que efectivamente cultivan el conocimiento o están en negocios en los que el conocimiento es crítico.

Entonces, reflexiona el ponente, fijaros como ha cambiado el tono de la conversación. Al principio estábamos hablando de arreglar máquinas, de comprar máquinas, de programar y ¿de que tipo de cosas estamos hablando ahora?: hablamos de ERP, CRM, Knowledge management.

Y ¿cuáles son nuestras responsabilidades ahora?: estrategia de sistemas, se contesta, y además tenemos que instalar, e integrar y, además, otras cosas: innovar, promover el uso de lo que hemos traído y cambiar la cultura de la empresa.

Y ¿qué tipo de gente debemos tener ahora en el departamento? Debemos tener técnicos porque, finalmente, estamos hablando de tecnología. Pero debemos tener formadores, gente capaz de concienciar a los usuarios, comunicadores, gen-



te con cierta visión integral, porque ahora nuestros proyectos son integrales, y deben tener conocimiento del negocio.

Se pregunta ahora el ponente si la posición de nuestro departamento, que se situaba anteriormente en la infraestructura, ha cambiado. En efecto, tras alinearnos con el negocio, conociendo su estrategia y funcionamiento, pasamos a formar parte del negocio.

Describe entonces el ponente un modelo para describir las formas de innovar del departamento de sistemas de información. En este modelo hay tres capas de innovación. La innovación de la capa técnica es lo que está más cerca de su función clásica. Sería la innovación causada por la decisión de adoptar, por ejemplo, la base de datos de Oracle.

Otra forma de innovar, la capa administrativa, consistiría en cambiar cosas que afectan a la forma de trabajar de la gente. Sería, por ejemplo, la instalación de un ERP, o una

herramienta que permita navegar a un ejecutivo por un sistema de soporte a las decisiones.

Habría una tercera forma de innovar que afectaría efectivamente al negocio, integrándose con la propuesta de valor de la empresa. Con estas innovaciones el cliente de la empresa nota el cambio.

Pasa después el ponente a ilustrar las distintas formas de innovar describiendo los célebres casos de Oracle y Amazon.

Para finalizar el ponente resume su intervención pasando revista a las funciones antiguas de los departamentos de sistemas de información y la menor necesidad que de ellas tiene hoy la empresa. Piensa, sin embargo, el Sr. Dans que eso no significa que la empresa desee prescindir de nosotros, sino que nos necesita para otras funciones.

Para estas nuevas funciones se requerirá una formación multidisciplinar dentro del departamento y alineamiento con la estrategia de

la empresa. Todo ello requerirá un redimensionamiento de las capacidades de la empresa, sacando fuera mediante outsourcing cosas que no generan ventaja competitiva. Cada vez más los departamentos de sistemas van a dejar de depender de sitios colaterales, el director financiero, por ejemplo, y van a depender de más arriba, porque cada vez más ese alineamiento, ese diálogo entre el director de sistemas o el director de tecnología y el director general, va a ser más importante.

Y, además, como las cosas van muy deprisa, tendremos que aprender a movernos a esa velocidad, porque nuestra función innovadora es crítica para la empresa.

Tras el desarrollo de la ponencia, se realizó un coloquio con los asistentes en el que se plantearon diversos comentarios a lo expuesto con múltiples referencias a la situación actual y a las previsiones de futuro. ■