

EL UNIVERSO MULTIMEDIA

Martillos y clavos

ENRIQUE DANS



Director del Área de Sistemas y
Tecnologías de la Información del IE

QUÉ hay alrededor de la decisión de una empresa de implantar un ERP, un CRM o algún otro tipo de innovación tecnológica? Se dice que alrededor de la empresa se forma un triángulo mágico, en cuyos vértices podemos situar al proveedor del software, al fabricante del hardware necesario para albergarlo y, cómo no, al denominado integrador. Es decir, una consultora que ponga todas las piezas juntas para que eso funcione.

El balance entre esas tres piezas es delicado y ha sido objeto de numerosos estudios y experimentos por parte de innumerables empresas. Ha habido intentos de reducir la dependencia del integrador, de condicionar el hardware o el software a diversos criterios presuntamente independientes, o de manejar el grado necesario de adaptación.

Sin embargo, y a juzgar por los resultados, este triángulo necesita perfeccionarse. Según la distintas fuentes se habla de cifras de entre el sesenta por ciento y el ochenta por ciento de fallos en este tipo de proyectos triangulares. Son fallos relativos, claro está, porque hay que tener en cuenta la tiranía de las cifras. En realidad se está llamando proyecto fallido a todo aquel proyecto que, o bien no alcanza las funcionalidades previstas, o bien excede el coste o el tiempo de desarrollo en más de un treinta por ciento. Sean o no fiables las estadísticas, lo que está claro es que algo está ocurriendo, y que la coordinación entre hardware, software e integradores es siempre mejorable. Lo difícil es buscar un responsable para que asuma la culpa de los fallos. Aparentemente, un análisis superficial nos lleva siempre al mismo resultado. El hardware y el software, hoy en día, fallan poco. Por eliminación, las culpas van a parar por lo tanto a los consultores. ¿Hasta qué punto es correcto que los consultores carguen con toda la responsabilidad? A los consultores se les viene haciendo responsables de en torno al setenta por ciento del coste de los proyectos y de la mayoría de los fallos. La pregunta que debemos hacernos es si realmente la consultoría es tan culpable como la pintan. La respuesta no puede quedar en un mero análisis simplista.

Como en todos los negocios, es importante tener en cuenta que en la consultoría, hay consultores buenos, regulares y malos. Un consultor bueno se acerca a una empresa y la implica plenamente en el proyecto. Hace y promueve investigación rigurosa sobre los temas en los que trabaja, proporciona un consejo no sesgado sobre hardware y software, y aporta una experiencia muy valiosa para que, evitando errores cometidos en otras empresas, el proyecto se desarrolle a las mil maravillas, cumpla la función que se le había asignado, y transcurra en los plazos y costes originalmente previstos. El consultor malo se guía por acuerdos comerciales con proveedores de hardware y software, cuyo valor intenta maximizar, o por investigación no rigurosa de fuentes arbitrarias. Cree tener la solución a tu problema mucho antes de que le cuentes el problema. O, peor todavía: cree tener la solución a todos los problemas. Simplemente, tiene un martillo, y, por tanto, todo le parecen clavos.

El reto, visto así, no es hacer de la consultoría un mundo perfecto. El gran reto es hacer que los clientes afinen en su elección a la hora de elegir consultor y separen el grano de la paja. El mejor consejo que se puede dar es recomendar a las empresas que antes de lanzarse a un proyecto, analicen bien a sus consultores.

Sobre todo hay que pensar en el triángulo, y comprender que ante todo, lo que tiene que hacer es funcionar. Si en lugar de un triángulo es un cuadrado, mejor. La cuarta esquina es la propia compañía.