

29-07-2009 MBA

Cambio de hábitos, el rol de las TIC

Por Marcelo Pancotto, profesor del IAE.



Marcelo Pancotto

Hasta hace un tiempo la responsabilidad de los Gerentes de Sistemas sólo se destacaba cuando se caía el sistema o cuando un virus atacaba la red. Sin embargo, su participación en el núcleo productivo de las empresas es cada vez más relevante.

Una herramienta que incremente las ventas, los ingresos, la participación en el mercado y los márgenes. ¿Acaso no es eso lo que todo CEO persigue? Tal vez haya llegado la hora de darse una vuelta por el Departamento de Sistemas de la empresa.

El proyecto BIT (Business and Information Technologies), iniciativa liderada por la Anderson School of Management de UCLA y en la que participan varias universidades en el mundo, entre las cuales se encuentra el IAE, analizó y descubrió tendencias en la concepción y utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el modo de hacer negocios.

Para comprender mejor la incidencia de la inversión en tecnología teniendo en cuenta el poder adquisitivo de las empresas de cada región, se consideró el precio de una computadora con los mismos componentes que estuviera a la venta en España, en Estados Unidos y en Argentina, y se lo comparó con el precio del Big Mac local. ¿Cuántas hamburguesas hacían falta en cada uno de los tres países para comprar esa PC? En Argentina, la inversión representaba el doble de lo requerido en España y el triple que en los Estados Unidos. Esto indica que el poder de compra de los CIO (Chief Information Officers) es significativamente menor en el país.

La decisión de compra de hardware también constituye un riesgo mayor y genera mayor cautela de las empresas en invertir, dado que las equivocaciones suponen escenarios más riesgosos. Dado que la inversión en TIC tiene un importante impacto en el presupuesto global de la compañía, los fracasos que puede llegar a sufrir una compañía son muy importantes. No estamos hablando de usuarios descontentos con los e-mails, sino de fallas de competitividad, de disfuncionalidades completas que dejan a la compañía sin capacidad estructural.

Teniendo en cuenta el bajo poder de compra de los CIO en Argentina, ¿hacia dónde sería más conveniente enfocar la inversión? La selección del tipo de portafolio sobre dónde invertir depende de cada organización. Ello requiere un adecuado estudio y planificación. Sin perjuicio de ello, en el actual contexto recesivo, algunas características favorecen la inversión en determinados portafolios. Por un lado, aquellas empresas con un menor nivel de actividad pueden valerse de ello para introducir tecnologías que produzcan mejoras en sus sistemas de información y en sus procesos asociados, ya que, en general, su implementación impacta con una sobrecarga en los procesos de la misma que son más difíciles y complejos de realizar en períodos donde las empresas operan a alta capacidad.

Por otro lado, independientemente del nivel de capacidad de las empresas, en los períodos recesivos resultan económicamente más asequibles las inversiones en los portafolios de infraestructura y servicios tecnológicos.

Mejoras productivas. El estudio demostró que en Argentina, España y Estados Unidos, las TIC reducen los gastos productivos en un 41%, un 18% en costos de publicidad y de marketing directo y un 21% en investigación de mercado. Por lo tanto, esta inversión contribuye a mejorar la productividad de la compañía. Se comprobó que las inversiones en IT generan mayor reducción de costos en empresas proveedoras de servicios, antes que en compañías manufactureras. Lo importante es que, en promedio, la inversión es percibida como rentable y mejora la eficiencia con un aumento de la productividad a menor costo.

Asimismo, se evidencia un impacto significativo en la aplicación de la tecnología en las rutinas laborales. En los tres países, la mayor parte de las compañías encuestadas reveló que ofrece más oportunidades para implementar prácticas como el trabajo remoto, la comunicación a través de teleconferencias y el uso masivo de PC. Argentina exhibe el mayor porcentaje de empresas que utilizan estas tendencias y los resultados son elocuentes: el 50% de las compañías encuestadas reportó una disminución considerable en costos de transacción debido a la reducción de costos de comunicación.

En Argentina, las grandes compañías que poseen presencia nacional precisan de la tecnología para reunir al personal de distintas localidades. Es un país muy grande, muy disperso, no muy bien comunicado. España, en cambio, es bastante más chico, y en dos horas de tren bala uno puede estar en casi cualquier lado.

Por otra parte, si bien en España y Estados Unidos la automatización de tareas trajo consigo una reducción de personal (29% y 35%, respectivamente), en Argentina todavía no se reflejó esa tendencia con la misma intensidad. Podría inferirse que, de aumentar el poder de compra de los CIO en Argentina, habría una mayor reducción de la fuerza laboral a causa de la automatización de tareas.

Pensar en toda la estructura. La familiarización de las tecnologías en las empresas trae consigo el uso de esta herramienta en los niveles más bajos de la organización y, por lo tanto, es preciso aplicar planes de capacitación continua en todos los niveles de la organización. Argentina ha encontrado los medios para incorporar las TIC en las funciones más operativas, lo que permite automatizar procesos y generar información valiosa para la organización. No obstante, la capacidad de interpretar la información es un desafío aún mayor, que requiere del desarrollo de otras competencias en las personas que lo realicen.

Por otra parte, esto dependerá también del estadio de madurez de los sistemas de información de las empresas. Ciertamente, dicho nivel de madurez depende de las inversiones que se realizan en los portafolios de información, que brindan una mejora en la calidad de la información para los niveles de decisión. En general, los estudios señalan que las organizaciones que invierten en este tipo de portafolios y utilizan la información proactivamente mejoran sus márgenes de operación.

La investigación también comprueba que la aplicación de las TIC contribuye a una estructura con menor cantidad de mandos medios, lo que se traduce en organizaciones más horizontales. En la medida en que la transferencia de información resulta más económica, esto redundará en la reducción de la cantidad de mandos medios (el nivel sigue existiendo pero hay menor cantidad de puestos disponibles), por lo tanto aumenta el span of control.

Agilidad y competitividad. Teniendo en cuenta que las TIC contribuyen a mejorar los procesos centrales de una empresa, y que esto influye también en estructuras más livianas y horizontales, estos dos aspectos sugieren que la tecnología contribuye a una mayor agilidad organizacional. Al entender mejor a los clientes y competidores y, además, incrementar la agilidad, mejoran las capacidades de innovación.

En lo que respecta al desempeño financiero de las empresas, el 50% de las compañías encuestadas reportaron una mejora en sus ingresos, en sus ventas, en su participación en el mercado y en sus márgenes desde la aplicación de las TIC en sus procesos productivos y en su estructura organizacional. Los resultados son similares en los tres países, lo que indica que las mejoras en la competitividad originadas por la implementación de las TIC son independientes de las condiciones específicas de cada país.

Ariel Gulisano y Lucio Traverso también participaron en este artículo.