TI, mejore su Estrategia de Inversión

La economía global y la sociedad de la información exigen a los directivos de México ser capaces de crear diferenciadores estratégicos para generar ventajas frente a la competencia. Cuando son bien utilizadas las Tecnologías de Información (TI) pueden ser un medio efectivo, mal orientadas se pueden convertir en un gasto innecesario, difícil de recuperar. En este artículo describiremos la problemática de cada una de estas etapas, así como los pasos a seguir para minimizar riesgos.

por José E. Moreno Fernández y Guillermo Osorio Ayala*

¿Dónde está la clave para invertir con racionalidad e inteligencia? Se estima que para este año la inversión en TI en nuestro país ascenderá a 7 mil 611 millones de dólares. Se sabe también que más del 20 % de este presupuesto, se derrochará en productos que las empresas no necesitan.

La construcción de proyectos tecnológicos exitosos que generan un alto valor para las empresa, tienen diversas etapas, desde su definición y conceptualización, pasando por la selección de la solución tecnológica y proveedores, hasta la implantación y puesta en operación.

Definición y conceptualización

La conceptualización de los proyectos tecnológicos constituye, sin lugar a dudas el origen de la mayoría de los desencantos en el campo de las TI. Lo anterior, debido a que éstos no siempre responden o no se encuentran alineados con los objetivos de negocio o estrategias de las empresas. Frecuentemente esta etapa se reduce a la justificación de la adquisición y/o renovación de infraestructura de cómputo y telecomunicaciones, o al desarrollo, compra o implantación de sistemas de información. Los objetivos y alcances son elaborados en términos de la puesta en operación de la herramienta o equipo, no del logro de un objetivo en beneficio de la empresa.

Hoy en día los responsables de TI (CIO) deben contar con una visión integral de la empresa, con conocimiento amplio de cómo compite, hacia dónde va y cómo está tratando de lograr diferenciadores estratégicos. Deben también gozar de amplia credibilidad dentro de la empresa y contar con capacidad para transmitir entre sus pares cómo es que las TI juegan un papel sustantivo para soportar cada uno de los objetivos estratégicos y operativos. Deben, por tanto, definir un plan de sistemas de acuerdo a la visión, objetivos y prioridades de cada uno de los objetivos de negocio.

Se requiere también un cambio de actitud de los directivos de las organizaciones (CEO), dejar de ver a las TI como el mal necesario para soportar los diferentes procesos y empezar a buscar en éstas un soporte para los objetivos estratégicos. Como se verá, el cambio va en los dos sentidos; requiere una visión integral de negocios del CIO, pero también comunicación y apertura del CEO para integrarlo al cuerpo directivo de la empresa. Es necesario que los tomadores de decisión estén convencidos de que las TI pueden ser el factor que marque la diferencia en su desenvolvimiento y se vuelvan promotores de su uso. Éste constituye el paso más crítico de superar, vencerlo dependerá, en gran medida, de la visión de quien dirige la organización y de cómo entienda que deba replantear el rumbo de su organización bajo el contexto de competitividad y de capacidad de reacción de la nueva economía. El CIO, por su parte, deberá exponer con claridad y de manera convincente cómo los diferentes objetivos de TI ayudan a la organización.

Los proyectos tecnológicos, sus objetivos y alcances, deben ser definidos como una respuesta para soportar objetivos de negocio, una vez analizados los diversos procesos de negocio relacionados con cada objetivo y diseñado un plan de sistemas integral construido de manera conceptual, sin tener en mente ninguna tecnología en específico. Si lo hacemos en el sentido inverso, omitiendo pasos y tratando de construir objetivos para justificar la adquisición de infraestructura o herramientas tecnológicas, se corre el riesgo de generar artificialmente, necesidades y soluciones para éstas, las cuales generarán escaso valor para la empresa. Por otro lado, el CIO, frente a la falta de argumentos sólidos, enfrentará serios cuestionamientos que irán minando su credibilidad.

Selección de la solución tecnológica y proveedores

De acuerdo al resultado del apartado anterior, conviene hacer la definición de la solución tecnológica y un análisis de las diferentes opciones disponibles. Para ello se hace necesario detallar los requerimientos que la solución debe de solventar, poniendo especial atención en aspectos como funcionalidad, facilidad de uso, seguridad, disponibilidad, rendimiento esperado, desarrollo, soporte y entrenamiento. En este nivel no se espera la definición de productos concretos, es decir, la idea fundamental es caracterizar la solución que se busca utilizando para ello los requerimientos de los usuarios, analizando las funcionalidades deseadas y los grupos de usuarios que las requieren. Desarrollar una matriz de funcionalidades y grupos de usuarios resultará muy útil para estos propósitos. Finalmente, pero no menos importante, es la verificación de que estas soluciones tecnológicas estén fuertemente ligadas a los objetivos establecidos en el primer apartado.

Con esta información es posible llevar a cabo la selección de la tecnología disponible para tal efecto, en este paso es muy conveniente llevar a cabo una definición concreta de la estrategia a seguir en términos de adquirir una solución empacada, llevar a cabo un desarrollo interno o bien una estrategia mixta. También es factible que alguna de las soluciones requeridas pueda llevarse a cabo por medio de un "outsourcing" o en un esquema de XSP (proveedores de servicios como renta de

infraestructura y software fuera de las instalaciones, servicios web, etc.).

Es necesario llevar a cabo la definición del proyecto considerando aspectos muy importantes como son la valoración formal de la conveniencia de llevarlo a cabo, la planeación del mismo, la arquitectura técnica que lo soporta, la infraestructura necesaria, y el cronograma de implantación.

El siguiente paso es el procedimiento de selección del proveedor adecuado. Casi toda la información que hasta ahora se ha generado permitirá tener de facto un documento para hacer una solicitud de información a los diversos proveedores, la cual, una vez recibida, se analiza de acuerdo con la matriz de funcionalidades y los aspectos predefinidos para la solución, y se establece cuales de éstas cumplen los requisitos establecidos.

Finalmente, a partir de la definición precisa de los objetivos, alcances y características de la solución, se solicita a aquellos proveedores que hubieran calificado en la etapa anterior las propuestas formales en donde deberán incluir, entre otros aspectos, el detalle de su solución, plan de trabajo, costo, requerimientos de capacitación, transferencia tecnológica y gestión del cambio.

Cada propuesta será evaluada a partir de criterios de evaluación previamente definidos.

Implantación y puesta en operación del proyecto

El último paso consiste en contar con un plan detallado que permita la implantación del proyecto, en los tiempos y conforme al presupuesto programado. Vale la pena recordar la máxima de que todo aquéllo que no puede ser planeado, tampoco puede realizarse. Este plan debe de contar, además, con una definición clara de los roles y responsabilidades internos y externos, con la definición de los criterios de éxito, riesgos, plan de contingencias, administración del proyecto y mecanismos para el aseguramiento de calidad y gestión del cambio.

Algo fundamental resultará el que en cada una de estas etapas, el CEO debe transmitir a la organización que él patrocina y promueve los diversos proyectos tecnológicos a emprender, que forman parte de la estrategia de la empresa y que como tal requieren del compromiso y esfuerzo de toda la organización.

El seguir cada una de estas recomendaciones requiere un esfuerzo importante de las organizaciones. Significa destinar recursos adicionales además de los previstos para compra de software, hardware o telecomunicaciones. Para muchos pudiera parecer un gasto sin sentido. Cuando en TI hablamos de invertir en planeación y estrategia, significa invertir bien, garantizar un alto retorno de inversión y resultados tangibles para las organizaciones. ®

***José Moreno y Cuitláhuac Osorio, Presidente y Director de Estrategias en Tecnologías de Información de CHEIN Consultores.**

*José Moreno y Cuitláhuac Osorio, Presidente y Director de Estrategias en Tecnologías de Información de CHEIN Consultores.

El 5 de junio a las 18:15 hs. dictará la conferencia **Diseño e implementación en TI exitosas**, en el auditorio de Intermanagers.

El 7 de junio a las 18:15 hs. dictará la conferencia **Sistemas de Información Geográfica (SIG) y su valor estratégico en los negocios**, en el auditorio Intermanagers.