

El paso de la integración de procesos interna a la empresa a la integración de procesos externa a la empresa.
La integración basada en la COLABORACION.
Las "redes de valor".

En los 80 y 90 se avanzó en hacer que las empresas fueran más eficientes desde una perspectiva interna: que sus departamentos hablasen más entre sí, y que los procesos se integrasen más entre departamentos. El crecimiento y la "departamentalización" de las empresas habían llegado a tal extremo que los procesos se componían a base de tramos estancos correspondientes a las fases del proceso general que pasaban en cada departamento. Hacerlo así era ineficiente y no generaba valor para el cliente ni para el accionista sino al contrario, provocaba costes elevados por la falta de coordinación y comunicación. En paralelo, como es lógico, las aplicaciones informáticas (en general hechas a medida de acuerdo a los requerimientos de cada departamento) eran departamentales y no integradas: el sistema comercial, el sistema contable-financiero, el sistema de compras y almacenes, el sistema de producción, etc.

En los 80 se empezaron a implantar paquetes informáticos en algunas de las áreas o departamentos, principalmente en dos ámbitos podríamos decir que extremos:

- a) los que abordaban la problemática de integración de las previsiones de venta con las necesidades logísticas: los llamados sistemas **MRP's** o Manufacturing Resource Planning systems; y
- b) los que abordaban la **contabilidad** y quizás los procesos administrativos más próximos: cuentas a cobrar y a pagar.

En los 90 se produjo la culminación de ese fenómeno con la explosión de los sistemas **ERP's** (Enterprise Resource Planning systems): paquetes integrados que pretendían englobar todos los procesos empresariales (y no sólo los de producción o logística).

Con ellos se avanzó sobremanera en que los procesos se integrasen y que los departamentos hablasen un lenguaje común. Creo que el resultado ha sido francamente positivo y una de las razones que explican la importante mejora de la productividad empresarial en los años 90 (y el éxito de muchas consultorías y algunos fabricantes de software).

Pero ahora, en esta primera década del siglo XXI, el reto es integrar en los procesos empresariales a aquellos que participan en los

mismos y están fuera de la empresa: clientes, proveedores, bancos, empleados como personas, accionistas e incluso entidades indirectamente relacionadas (gobiernos, ayuntamientos, asociaciones, etc.). Las nuevas tecnologías de comunicación digital lo hacen posible, y en especial Internet.

Estamos ante un nuevo ciclo que implica un nuevo reto de mejora en la productividad y de avance en la corrección de los errores del pasado, como por ejemplo haberse olvidado del cliente o de la manera de acceder y servir mejor al mercado (de "pulsarlo").

Esta nueva etapa se plantea tratar mejor y de forma individualizada al cliente (por lo que introduce los sistemas CRM, de gestión de las relaciones con el cliente), optimizar de verdad la cadena logística (sistemas APS de planificación avanzada de la producción, el almacenamiento y el transporte), y en general sacar mejor partido de las nuevas tecnologías de la comunicación, estableciendo una conexión más directa o individualizada con los clientes y los proveedores a través de Internet o de la telefonía móvil.

Y más allá (detrás) de todo ello está el concepto de colaboración. Colaboración con los clientes, para hacerles más fácil y barata la compra, e integrarse en su cadena de valor para optimizarla y maximizar el valor que ellos mismos proporcionan a sus clientes y a sus accionistas.

Pero también colaborar con los proveedores o con las entidades públicas. E incluso colaborar con los competidores (los "colpetidores"), cuando de dicha colaboración se deduzca un beneficio mutuo.

El reto, para todos: gobierno y entidades públicas, y de todas las empresas y actores económicos que participan en la cadena de valor hasta llegar a un cliente o usuario final del producto o servicio, es hacer que esa cadena se optimice:

- Que consuma los mínimos **recursos**
- Que recorte al máximo los **plazos** de producción y minimice la **inmovilización** de recursos de producción o circulante, y
- Que responda a las necesidades reales de cada **cliente**, adaptándose con agilidad a los cambios en las mismas.

Vista así, la carrera de la productividad ya no es un problema aislado de una única empresa; lo es de todas las que participan en la cadena

de valor (el proveedor de la materia primera, el transportista, el fabricante, el comercializador, el detallista...), e incluso de las entidades públicas que los regulan y acogen, porque todos se beneficiarán a medio plazo de que el cliente (el ciudadano) esté satisfecho.

Podemos irnos olvidando de las ventajas competitivas que se alcanzaban o mantenían a costa de conseguir el monopolio y/o un férreo control de un segmento de la cadena de valor. Hoy en día, ni los clientes, ni los competidores nos lo van a permitir. La economía es muy transparente y muy globalizada, y hay mucho capital dispuesto a invertir para aprovechar cualquier imperfección de un mercado (hasta que se acaba), o muchos gobiernos dispuestos a denunciar (o imitar) situaciones de privilegio regulatorio o fiscal de cualquier territorio.

No queda más remedio que colaborar, mirando al cliente final, creando lo que podríamos llamar "REDES DE VALOR". Se trata, quizás, de regresar al planteamiento de la integración vertical, pero desde la perspectiva de la colaboración, no de la fusión: varias empresas que colaboran a lo largo de la cadena, poniendo lo mejor de sí mismas en un entorno adecuado de regulación y de infraestructuras públicas.

Desde la perspectiva de los sistemas de información en general y los sistemas integrados de gestión en particular (los ERP´s) se debe dar respuesta a este fenómeno imparable: el modelo de negocio "colaborativo" (el *cBusiness*, que identifica a los procesos "extendidos" o "colaborativos", como algo que está más allá que el mero eBusiness, y que utiliza a éste como un puro instrumento). Los nuevos ERP´s, los llamados eERP´s están tratando de dar una respuesta válida a sus usuarios.