

Posibilidades de aprovechamiento de las TIC en el 2008

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) están poniendo al alcance de las empresas interesantes oportunidades de cambio e innovación, que a la vez son retos para las mismas, de saber adaptarse antes y en mejores condiciones que la competencia.

El año 2008 puede ser un buen ejercicio para implantarlas. Todas están ya al alcance de cualquier empresa que se lo proponga. El problema no es adquirirlas, sino digerirlas; es decir, adaptar el modelo organizativo y de negocio para sacarles partido.

He agrupado las mismas en 10 capítulos:

1. Trabajar en red.

Las nuevas tecnologías permiten a las empresas trabajar en red, tanto a nivel interno como externo.

Equipos en red pueden desarrollar procesos en red. Siendo los componentes del equipo tanto empleados como colaboradores externos. Y trabajando desde las oficinas de la empresa, desde las de los colaboradores, desde sus domicilios particulares o, en definitiva, desde cualquier sitio.

Las nuevas tecnologías permiten, por ejemplo:

- Desarrollar nuevos productos en red, integrando a colaboradores externos y proveedores, para hacer el desarrollo más rápido y menos costoso.
- Fabricar productos en red, integrando piezas fabricadas en diversas fábricas, repartidas por todo el mundo. Fábricas propias y de proveedores.
- Dar servicio en red, atendiendo a los clientes con recursos propios y ajenos situados en cualquier lugar del mundo.

2. Implicar a los clientes en los procesos.

Como consecuencia de las posibilidades que ofrece el trabajo en red, ahora se puede usar a los propios clientes (normalmente gratis) para implicarlos en los procesos en red.

Hablamos del proceso de creación de producto, recogiendo sus ideas, o recogiendo sus opiniones sobre los nuevos productos que hemos pensado, antes de lanzarlos. O en los procesos de producción, dejando que ellos mismos realicen alguno de los pasos del proceso. Por ejemplo, los clientes de la banca ya obtienen los extractos de cuenta por sí mismos, u ordenan sus transferencias, por ejemplo.

Todo ello debe suponer una ventaja tanto para el cliente como para la empresa: procesos de mayor calidad, más rápidos, y menos costosos. Parte del beneficio se lo debe llevar el cliente, y parte debe redundar en un mayor margen para la empresa.

Las nuevas generaciones ven con agrado la posibilidad de integrarse en el proceso de sus clientes o proveedores, de modo que toda la cadena de valor salga beneficiada.

Es este un camino que apenas ha empezado a recorrerse. Pero ya hay empresas cuyos propios clientes diseñan sus camisetas, o diarios escritos por sus propios lectores, por mencionar solo dos de muchos otros ejemplos.

En definitiva, como he dicho, la implicación del cliente en los procesos de la empresa es positiva para todos. Genera lealtad y abarata costes. Crea barreras que son difíciles de saltar por la competencia.

Los directivos han de buscar formas de implicar a los clientes. En que parte de los procesos implicarlos, y con que herramientas facilitarlo.

3. Encargar los procesos especializados a especialistas.

El trabajo en red también permite reducir el tamaño de la empresa a lo que requieran los procesos clave o "core", y dejar en manos de especialistas los procesos que no sean clave.

También permite acudir a especialistas, incluso particulares ("freelancers"), en los procesos clave, cuando no se dispone de ellos internamente.

En ambos casos, el personal interno debe cambiar su rol, adoptando un papel de coordinadores de equipos y proyectos, más que de realizadores.

Los especialistas externos pueden ser contratados en función de las necesidades, y pagados en función de los resultados. Todo ello le da mucha más flexibilidad al negocio. Los márgenes brutos pueden reducirse, pero el beneficio puede mejorar, al rebajarse el punto de equilibrio.

Como resultado de este punto, así como de los dos anteriores, las empresas se están volviendo más virtuales, más pequeñas en cuanto a su tamaño, digamos, físico: menos personal, menos edificios, menos fábricas, menos almacenes, etc. El modelo ideal es una empresa sin personal ni oficinas, gestionada desde casa. Ya las hay. Es la "empresa virtual".

Hay sectores, como los relacionados con los servicios profesionales de todo tipo, donde es más evidente, y que ya lo están haciendo.

En el futuro, las empresas mejores serán las que sepan segregar las tareas que deben hacer internamente de las que sea mejor hacerlas externamente, pero que a la vez sepan agregar los resultados, para entregar el producto que espera el cliente en las condiciones más competitivas.

4. Mejorar la productividad en el trabajo de coordinación e interacción.

Como he dicho, la mayoría de los empleados pasara de producir a coordinar equipos, aparte de concentrarse en la negociación con clientes, proveedores y aliados, y en la agregación de todo el trabajo para entregarlo al cliente.

Es una consecuencia lógica de la "empresa virtual". Los perfiles de los puestos de trabajo cambiarán drásticamente. La mayoría de empleados serán "gestores de relaciones":

- Gestores de clientes
- Gestores de proveedores
- Gestores de alianzas

Pero la productividad de esas funciones deja mucho que desear. Y las nuevas tecnologías pueden, y podrán mas en el pasado, hacer que esa productividad mejore.

Estamos hablando de sistemas como los que sigue:

- Sistemas de gestión de las comunicaciones, por ejemplo de videoconferencia, o de reuniones, o de presentaciones...
- Sistemas de gestión de las relaciones con clientes (CRM, *customer relationship management*)
- Sistemas de gestión de las relaciones con proveedores (SRM, *supplier relationship management*)
- Sistemas de gestión de proyectos

5. Automatizar todos los procesos.

A pesar de que los sistemas se han extendido por las empresas, aun quedan muchos procesos por automatizar.

En especial hay espacio para automatizar los procesos que implican salida o entrada de información desde el exterior a la empresa. Procesos de intercambio de información con:

- Clientes
- Proveedores
- Bancos
- Administraciones publicas

Es lo que se ha llamado el Extended ERP, como extensión del ambito de los ERP fuera de la propia empresa.

La mayoría de las tecnologías que lo facilitan ya estan disponibles.

Por ejemplo:

- los chips RFID de identificación por radiofrecuencia,
- los sistemas de traducción automatica
- los sistemas de identificación de voz

- los sistemas de lectura de documentos
- los sistemas de archivo documental digital
- la factura electrónica

6. Compartir recursos físicos.

Las empresas deben plantearse la posibilidad de compartir oficinas, almacenes, equipos informáticos, para reducir los costes de no uso.

Se trata de buscar la máxima flexibilidad.

En ese sentido, se ira imponiendo el pago por uso. Ya es una realidad en oficinas, almacenes, equipos informáticos, e incluso en software (soluciones ASP de pago por uso).

7. Usar más y mejor información (no datos) para gestionar.

Ya no basta con la información de la contabilidad general clásica. Limitarse a conocer las ventas y el beneficio global de la empresa, es insuficiente. En un entorno cada vez mas complejo, los gestores necesitan disponer de mas información, desglosada y segmentada, que permita seguir mejor las múltiples facetas de los modernos modelos de negocio.

Estamos hablando de:

- Sistemas de Business Intelligence
- Sistemas de Data Mining

Pero también de cosas más básicas, y fundamentales, como:

- Cuentas de resultados por cliente, producto y proceso
- Sistemas de costes basados en actividades (ABC, activity based costing)
- Sistemas de reporte de tiempos (Time Report System)

8. Implicar a los empleados en la gestión.

La información, y las facilidades de comunicación, han de servir para implicar mas a los empleados en la gestión.

Dicha implicación exige usar un canal de paso de información en un doble sentido:

- Ideas de cambio y mejora: de los empleados a la empresa
- Información de los resultados de la empresa: de la empresa a los empleados

Es obvio que ese intercambio ha de suponer un beneficio para ambas partes. Para la empresa: ideas y sugerencias de innovacion y mejora. Para los empleados, incentivos económicos, y una ayuda en el desarrollo de su carrera.

9. Segmentar a los clientes, para segmentar la oferta y los precios.

Las empresas no pueden limitarse a una única tarifa y una única oferta de productos. Hay que adaptar la oferta a cada tipo de cliente, y, en el extremo, si fuera posible, hacer una oferta a la medida de cada cliente.

Los nuevos sistemas permiten obtener de cada cliente, o al menos de los clientes principales:

- Los datos principales de su negocio, para poder definir un perfil segmentado
- Los resultados de la empresa con los productos que les vende (C/R por cliente)

10. Deducir oportunidades de negocio a partir de la mejor información disponible.

La mayor y mejor información disponible ha de permitir atisbar nuevas oportunidades de negocio.

Los mercados son imperfectos, y productos o clientes que quizás no se esperaban rentables, se pueden descubrir como interesantes oportunidades después de ver la información adecuada.

La adecuada información también puede demostrar que la venta de determinados productos va asociada entre sí.

En definitiva, estas tendencias que se han apuntado marcan la pauta de actuación de las empresas que deseen ser competitivas, y mantenerse en posiciones de liderazgo en sus respectivos mercados a finales de esta década.

(Este documento ha sido preparado a partir del artículo "***Eight business technology trends to watch***", publicado en diciembre de 2007 en la revista *McKinseyQuarterly*)