

# Invertir en tien

**Los expertos vaticinan tiempos difíciles. Estamos viviendo un escenario de pesimismo provocado por la inestabilidad financiera, la alta inflación, el fuerte déficit exterior, la caída del PIB y la progresiva desaparición del superávit. A estos datos se unen los altos precios de las materias energéticas, pese al respiro del verano, lo que ha provocado un descontrol en la actividad económica del mercado global. Y los datos**

**negativos se siguen sucediendo: la última previsión del Gobierno limita el crecimiento del PIB español al 1,6% este año y al 1% en 2009, la tasa de paro se remontará este año al 11%, el consumo y la confianza del consumidor han disminuido y las familias se han endeudado en un 140% de su renta bruta disponible, lo que ha motivado el consecuente recorte de gastos.**

“Times are changing” (“Los tiempos están cambiando”) decía Bob Dylan. Ante el nuevo escenario económico las empresas afrontan el reto no sólo de la supervivencia, sino de registrar crecimiento en las condiciones adversas de la desaceleración económica. El negocio debe, por tanto, adecuarse a los nuevos tiempos.

Para controlar las riendas de la situación, no obstante, los expertos aconsejan que las compañías tomen la iniciativa a la hora de diseñar y plaificar sus respectivas políticas de inversión en los próximos meses.

## OPORTUNIDAD O RIESGO

Es de sobra conocido el dicho que cita que “en las épocas de crisis se abre un abanico de oportunidades de inversión” y escucharlo, en esta situación de incertidumbre, resulta hasta reconfortante. Carlos Slim, fundador del Grupo Carso, lo tiene claro: “todas las crisis son oportunidades”, dice el considerado por la revista Forbes el segundo hombre más rico del mundo, que asegura que invertir en estos momentos delicados es “cuando menos riesgo hay”.

Recordando el pasado, encontramos ejemplos de iniciativas que pasaron a convertirse en grandes fortunas, que se forjaron gracias a las posibilidades abiertas en épocas bajas. Es el caso de Bill Gates, que en la recesión de los 90 logró vender en seis meses más de dos millones de copias de su nuevo software Windows 3.0 e hizo crecer a su compañía en torno al 50% en tan sólo tres años. También la familia Trump le debe su suerte a otra crisis, esta vez la financiera de los 70, cuando un joven emprendedor (Donald Trump) compró contra todo pronóstico de rentabilidad un hotel cercano a Madison Square Garden en Nueva York, que pasó a convertirse en el lujoso hotel “Commodore”, iniciando así la consolidación de su fortuna actual.

Estos ejemplos pueden indicar que las crisis abren interesantes posibilidades de inversión. De hecho, en Japón la caligrafía empleada para la palabra “crisis” se compone por dos símbolos: oportunidad y otro que indica peligro. Es decir, estamos ante una época de oportunidades, pero que a su vez implica riesgos. Para aprovechar estas opciones de negocio los expertos recomiendan tener una ventana de seguridad económica y, por otro lado, olvidarse de los resultados empresariales de los últimos años y tejer la estrategia a largo plazo. El riesgo que se quiera asumir y las pérdidas que se puedan asumir, junto a las inversiones a dos o tres años vista, son la clave de la rentabilidad, frente a otras posiciones más defensivas.

## INNOVACIÓN

En muchas ocasiones, invertir o no es una cuestión de actitud. Por un lado, encontramos a directivos que asocian la crisis a una época de castigo y por ello toman una postura más conservado-

ra que implica la prudencia mediante la contención y el recorte de gastos a la espera de un mejor balance económico. Por el otro lado, hallamos un planteamiento que opta por aprovechar la ocasión para fortalecer su presencia en el mercado, teniendo en cuenta los riesgos que supone esta tendencia.

Estas iniciativas de inversión apuestan por establecer un plan estratégico exhaustivo que indique, entre muchos factores, dónde se sitúa la empresa y hacia dónde se dirige, cuál es el core del negocio, la focalización de los mejores clientes y la reducción de costes de forma inteligente. Mediante un buen plan estratégico, donde toda la organización ha de estar implicada, una empresa sabrá interpretar su posición frente al ciclo de desaceleración económica y transformación acelerada, lo que le permitirá tomar medidas innovadoras y así lograr una ventaja competitiva sobre la competencia.

En este sentido, las empresas entienden y apuestan por la innovación porque son conscientes de que no se puede vivir del pasado. Y es que la posibilidad de la copia es infinita, pero la habilidad de diferenciarse es un valor añadido. Por este motivo, todos los profesionales de una organización deben estar al servicio de la innovación para hallar las formas más innovadoras y creativas con que sorprender en el mercado y alcanzar los objetivos de la empresa.

Según el presidente de Ibermática, José Luis Larrea, “si estamos en una situación de crisis, lejos de abandonar nuestra apuesta por la innovación, debemos reforzar nuestros esfuerzos por ella. La innovación es cambio, implica ruptura. En definitiva, surge de la crisis. En consecuencia, será ahora más que nunca cuando la innovación se enfrenta a un escenario natural, en el que desenvolverse y desarrollar todo su potencial. Por eso, ahora más que nunca, es el momento de hacer de la innovación el eje dinamizador de nuestra competitividad”.

En este contexto, las TIC suponen una valiosa herramienta capaz de, no sólo recortar gastos, sino también de mejorar los procesos de negocio que consiguen atraer y retener nuevos clientes, crear nuevos productos y servicios innovadores y entrar en nuevos mercados o geografías. Por ello, el tejido empresarial, en su búsqueda por la diferenciación, recurre desde hace años a la tecnología para lograr una ventaja competitiva.

## CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR

En el sector de las TIC residen las mayores ganancias de productividad en la economía, no en vano este mercado creció en 2007 un 9 por ciento hasta alcanzar una facturación de 18.227 millones de euros, según el informe “Las Tecnologías de la Información en España, 2007”, elaborado por Aetic, en colaboración con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Otro estudio elaborado por IDC, “Las 10 principales tendencias para el mercado TIC español en 2008”, prevé que mercado TIC crezca este año una

tasa similar a la de 2007, en concreto, se espera que registre un aumento del 4%.

## CADA NEGOCIO, UNA SOLUCIÓN

Las TIC se han convertido en un componente crítico para la mejora de la productividad, que tiende hacia una mayor dependencia de las primeras. Y por ello, desde las compañías, los responsables de informática tienen como objetivo principal maximizar y demostrar el valor de negocio de las TIC.

Una de las grandes diferencias existentes con respecto a situaciones anteriores de dificultades económicas reside, precisamente, en que las Tecnologías de la Información se han convertido en un elemento estratégico en el día a día de las organizaciones y por ello, a pesar de la coyuntura actual, se hace necesario seguir manteniendo un correcto y fiable funcionamiento de los sistemas, sin perder oportunidades de desarrollo tecnológico.

En cualquier caso, lo que sí parece claro, es que la situación de crisis económica que estamos viviendo en el mundo, puede influir de alguna manera en los departamentos de sistemas de empresas e instituciones. Por ello, los responsables de IT deben ser conscientes de la importancia de mantener inversiones imprescindibles para garantizar el adecuado funcionamiento de los sistemas, sin perder el paso de desarrollo tecnológico.

Ahora bien, también es cierto que, en este contexto, el responsable de sistemas debe priorizar, con visión de negocio, la asignación de los recursos disponibles y analizar las vías que le permitan dirigir dichos recursos desde las actividades de menor aportación de valor al negocio hacia aquellas otras que puedan suponer la generación de nuevas oportunidades de ingresos o reducción de costes de proceso. En este sentido, se puede pensar en la externalización de servicios o infraestructuras, racionalizar la selección de proveedores...

Pese al pesimismo generalizado, sí se encuentran oportunidades de aumento de la productividad que se apoyan en las tecnologías de la información. Como decía Albert Einstein, “en los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”. Vivimos una situación de cambio, que no tiene por qué ser negativa si se gestiona de forma inteligente. La imaginación resulta ilimitada a la hora de hallar la idea más innovadora. Nuestra actitud e iniciativa ante la crisis, que son situaciones de ruptura y de cambio, resultan esenciales en el resultado final.



### Los tiempos están cambiando...

Efectivamente, los tiempos están cambiando una barbaridad, pero quienes menos se están enterando parecen ser los responsables de tecnología, que llevan demasiado tiempo siendo medidos por un solo parámetro básico, consistente en “que el sistema no se caiga”, y eso les ha llevado a perder gran parte de su función estratégica, de su orientación a la innovación.

### ¿Abre esta crisis oportunidades de inversión?

Contrariamente a lo que ocurrió en la crisis anterior, a finales del siglo pasado, esta crisis no tiene nada que ver con el mundo de la tecnología. Ambas crisis formaban parte de ciclos, pero en la anterior, etiquetada como “la de las puntocom”, se hizo a la tecnología responsable de todos los males, algo que la profesión vivió de una manera especialmente intensa. Esta crisis, sin embargo, proviene del mundo tradicional, del ladrillo, de la banca de toda la vida, y la tecnología está ahí para salvar la papeleta con soluciones que demuestren eficiencia, ahorro de costes y nuevas posibilidades de todo tipo.

### ¿Invertir es una cuestión de actitud?

Invertir es una cuestión de vocación: en un campo que se mueve a la velocidad que lo hace la tecnología hoy, o eres innovador, o simplemente no eres y formas parte de un sedimento del Pleistoceno que se quedó apartado en el último legacy system. En los departamentos de tecnología vivimos un proceso que algunos académicos han definido como “el efecto Mar Muerto”: las personas más innovadoras se van, y quedan los que se dedican a labores como el mantenimiento, a desarrollos antiguos... tareas sin duda necesarias y

respetables, pero que no afectan a la necesidad de competir. Cuando en una organización se hace la vocación por innovar, se pierden tanto el departamento como la

### ¿Cuándo una empresa se puede recuperar?

En tecnología, dado el ritmo actual, la necesidad prácticamente constante de actualización, la necesidad prácticamente constante de innovación, te encuentras en un mundo que ha avanzado y tú te quedas atrás. El responsable de tecnología ha vivido o treinta años, que si lo trasladás a la vida real, biese vivido dos o tres vidas. En tecnología, no se puede invertir ni investigar en las nuevas tecnologías con una cortadad de miras.

### Los expertos aconsejan invertir en tecnología: ¿esta premisa?

Los proyectos a largo plazo son necesarios para el futuro, y en ese sentido, la tecnología nunca menos. El avance imparabla de la tecnología se debe precisamente a esto: a la necesidad de moverse con nuestra propia velocidad, de mantener la innovación tecnológica de turno, y

# Impulsos de crisis

## Recetas tecnológicas para afrontar el momento actual

### IT GOVERNANCE

En un entorno de inestabilidad financiera, donde los períodos de disponibilidad de los servicios son cada vez más amplios, las exigencias del cliente son elevadas y los cambios en los negocios son cada vez más rápidos, es muy importante que los sistemas de información estén adecuadamente organizados y alineados con la estrategia del negocio.

El papel de las unidades de informática está evolucionando y ganando peso en la toma de decisiones, participando en las acciones de gestión de las compañías y en el rendimiento de las TIC para mejorar los resultados del negocio. En este ámbito resulta de enorme utilidad, como parte integral de la gobernabilidad corporativa, el IT Governance, que es una estructura de procesos que controlan a la empresa en torno al logro de objetivos y que busca un balance entre el riesgo y la inversión TIC. "Diseñar antes que hacer en tiempos de crisis es más necesario que nunca", asegura el consultor de Ibermática Juan Antonio Lago, para quien en una situación en donde el miedo se adueña del mercado y los problemas se multiplican es más importante asegurar la gobernabilidad de una organización que preocuparse solamente por solucionar las dificultades que salen al paso.

"Pongamos como ejemplo un barco que tiene serias posibilidades de ser hundido. De nada sirve que todos los marineros a bordo se pongan a achicar agua si la embarcación no tiene patrón que ponga orden y tome las direcciones pertinentes", explica Lago. Por ello, el negocio demanda que las TIC participen de forma estratégica en las decisiones directivas de negocio, que permitan el fortalecimiento y crecimiento de la compañía. "Pensar antes de hacer, esa es la clave", dice el consultor de Ibermática. "Está demostrado que implementar de manera eficaz IT Governance en una organización tiene un impacto directo en su resultado económico, donde los retornos sobre activos pueden ser un 20% superiores a los de empresas del mismo sector que no han apostado por este proceso", asegura Lago.

### ERP

"En tiempos de desaceleración económica contar con una solución ERP es una ventaja con respecto al sector", dice el subdirector de la Unidad de Soluciones Empresariales de Ibermática, Manuel Baraza. Los directores generales, según Baraza, aprovechan y explotan más que nunca la información que obtienen mediante la correcta gestión de los sistemas de planificación de recursos de la empresa. "Es una información que tenemos la oportunidad de conseguir porque está ahí. Podemos realizar una lectura de la misma, sacar las conclusiones pertinentes y aplicar las medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde", dice Baraza.

La solución ERP es una de las medidas a las que están acudiendo las empresas a la hora de afrontar los problemas presentes y futuros, ya que una correcta gestión de la información provoca una mejora de la producción y una ventaja competitiva con respecto al mercado. Los departamentos de Sistemas de Información centran sus esfuerzos en integrar datos y procesos de todas las áreas de una organización para un fácil acceso y flujo de trabajo. Ya sea mediante marcos de referencia, buenas prácticas, metodologías adecuadas y herramientas integradas, las soluciones ERP dan la posibilidad de compartir y comunicar fácilmente los datos a través de varios departamentos de una organización. Se pueden prever y adelantar posibles incidencias, controlar todos los componentes de la empresa y potenciar el buen funcionamiento de la compañía. Es decir, mediante la optimización de los activos, una compañía logra una mejora de la eficiencia con la toma oportuna de decisiones, con la consecuente disminución de los costos totales de operación.

### OUTSOURCING

Para anticiparse al mercado, evitar la obsolescencia tecnológica y afrontar las dificultades de la desaceleración económica, muchas empresas han optado por la externalización de sus funciones TI, mientras se concentran en el core de su negocio y en la relación con los clientes. "Gracias al outsourcing, las empresas son capaces de reducir sus costes operativos y emplear o reconvertir los recursos liberalizados en otros proyectos de la compañía", explica el director comercial de Infraestructuras de Ibermática, Juan Ignacio Sanz.

Los diversos estudios realizados al respecto reflejan que, tanto en España como en el resto de Europa, se está produciendo un cambio de cultura respecto a los procesos de externalización. Las empresas buscan, principalmente, una aportación de mayor valor añadido en los servicios al acceder a mejores prácticas y recursos más cualificados y modernizados. En función de la estrategia del negocio, la organización decide qué servicios le conviene más externalizar para hacerlos más competitivos y productivos a un menor coste, ya que la práctica totalidad de las funciones del departamento de tecnología son susceptibles de ser externalizadas. Una empresa puede proceder a distintos niveles de outsourcing, desde la externalización de tareas específicas, como puede ser la gestión del correo electrónico, hasta otros servicios integrales que suponen un mayor compromiso con el proveedor; puesto que afecta a los procesos de negocio a largo plazo.

"En el último año se ha registrado un aumento de la externalización de tareas específicas, que son las que implican un menor riesgo de inversión y una mayor disminución del coste a corto plazo", finaliza Juan Ignacio Sanz.

### AGENDA DEL EVENTO

## "Gestión de las TI en tiempo de desaceleración"

Con el objetivo de crear un espacio abierto al debate y la reflexión en época de desaceleración económica, Ibermática organiza la jornada "Gestión de las TI en tiempo de desaceleración económica", que tendrá lugar el próximo 21 de octubre en el Museo Thyssen de Madrid. El evento surge de la necesidad comprender la importancia de la innovación, con el fin de aumentar la competitividad y el éxito futuro de nuestras empresas.

A la jornada asistirán Enrique Dans, director de Sistemas de In-

formación en el Instituto de Empresa, Víctor Bravo, director de oportunidades de BT, Federico Flórez, director de Sistemas de Ferrovial, Alfonso Ramírez, director general de VMware España y Gonzalo Usandizaga, director de la división de software de HP para España y Portugal.

Al final de la jornada, los asistentes tendrán la oportunidad de realizar una visita guiada a una parte de la colección del Museo Thyssen.



*"... en un campo que se mueve a la velocidad que lo hace la tecnología hoy, o eres innovador, o simplemente no eres y formas parte de un sedimento del Pleistoceno que se quedó aparcado en el último legacy system"* Enrique Dans

o afectan a la identidad de la organización, a su forma de organización, el departamento de sistemas pierde importancia, y sufren como la organización.

### ¿Cómo se puede permitir invertir?

El tiempo actual de progreso e innovación, invertir es una constante. Si te conformas con obtener un beneficio, encontrarás en un tiempo muy breve con que el resto y tú te has quedado donde estabas. Hoy en día, un día ha vivido una vida tan agitada en los últimos veinte años, trasladásemos a otra área funcional sería como si hubiéramos vivido en esas condiciones, la empresa que decide no seguir las nuevas tendencias tiene un verdadero problema de

### ¿Por qué no se puede invertir a largo plazo. ¿Qué opina usted de

Los tiempos son aquellos que suponen compromisos importantes. El sentido deben ofrecernos más grados de libertad, comparable del software libre en la informática corporativa. A esto, a la idea de que las inversiones a largo plazo tienen su propia agenda, no con la que nos imponga la multimedios, y que deben estar bajo nuestro control y el de

nuestros socios cercanos. Pero a día de hoy, vivimos una auténtica revolución: de proyectos tecnológicos faraónicos carísimos y a largo plazo, a desarrollos mucho más simples, centrados en quick wins y con un planteamiento muy distinto. Muchas aplicaciones enlazan directamente con procesos externos, viven "en la nube" y se basan en estándares que facilitan mucho los trabajos de definición de requerimientos y de desarrollo en general.

### El Gobierno ha incluido a las TIC entre sus iniciativas para incentivar e impulsar la recuperación económica. ¿Las nuevas tecnologías suponen una mejora de los procesos productivos?

Las nuevas tecnologías deben suponer una mejora de los procesos productivos, pero también en muchos casos una redefinición de los mismos. El enfoque en los ochenta estaba puesto en la automatización de los procesos existentes: en nuestros días, el foco debe estar en repensar, en redefinir, en probar muchas cosas. Hoy en día cuesta menos lanzar algo y probarlo sobre la marcha, en beta, que hacer un focus group para saber si funcionará.

### El mercado de las TIC obtuvo una progresión del 9% en 2007 y se espera buenos resultados para el ejercicio de 2008. ¿Las TIC pueden hacernos salvar los muebles?

Las TIC están resistiendo el impacto de la crisis actual de forma mucho más sana que el resto de la economía, simplemente porque la crisis no tiene nada que ver con ellas. La tecnología pasó su travesía del desierto durante la primera mitad de la década actual, y en pleno 2008 ofrece tal cantidad de oportuni-

dades poco exploradas por las organizaciones que la sensación es que todo está por hacer. Y además, hacer cosas requiere un planteamiento analítico mucho más sencillo, hablamos de proyectos en los que los presupuestos y la cadena de decisiones para aprobarlos es mucho más sencilla. La tecnología va a ser uno de los pocos motores de dinamización económica durante la crisis actual.

### ¿Qué esperan las empresas de las TIC?

Esperan nuevas oportunidades, nuevas formas de relacionarse con terceros, sean éstos clientes, proveedores o trabajadores. Las nuevas tecnologías independizarán en gran medida a muchos trabajadores de su localización física, proporcionarán mejores oportunidades de conciliación laboral y mejorarán procesos de comunicación, de asimilación de información, de retroalimentación de los clientes, etc.

### ¿El negocio demanda que las TIC estén presentes en las decisiones directivas para crecer, retener clientes y competir mejor?

El negocio demanda tecnólogos capaces de entender el negocio, de sentarse con un director general y hablar su idioma. Profesionales que estén en las tendencias, que no desprecien la innovación. Es un momento en que muchos clientes van a ver cómo las empresas con las que habitualmente se relacionan se adaptan a sus preferencias, a su lenguaje, a su forma de hacer las cosas, y aquellas que no sean capaces de adaptarse perderán el favor de muchos. Y detrás de la obtención de esas ventajas competitivas está la tecnología.