

# LA TECNOLOGÍA Y LOS N°1

Por Jorge Seoane, Socio Director

Según una encuesta del Standish Group, el 71 por ciento de los proyectos de IT terminan fracasando. ¿Cómo crear una estructura de gobierno para mejorar la performance?

El punto de partida es: ¿cuánto saben de tecnología y de lo que pueden demandar a IT para innovar, reinventar el modelo de negocios o atender las demandas de negocios de la organización, los que tienen la máxima responsabilidad de conducción, el CEO, director general, gerente general o como se llame en cada caso?

No es necesario que el N°1 de una empresa sea un experto en tecnología. Basta con que tenga un entendimiento de cómo puede usarla en provecho de su organización. Requiere un fluido nivel de comunicación con el responsable del área IT y también de éste con los responsables de las unidades de negocio.

## ■ CONSIDERAMOS BREVEMENTE ESTAS TRES CIRCUNSTANCIAS:

1- Según una reciente investigación de la consultora en comunicaciones Burson-Marsteller, a pesar del creciente papel que juega la tecnología en el éxito de una compañía, sólo 8% de las 500 compañías globales del ranking de Fortune dicen tener expertos en tecnología -un director de Informática o director de Tecnología- en sus juntas directivas. De los profesionales diestros en tecnología que tienen presencia en la Junta Directiva, la mayoría vienen de compañías cuya sede principal está en Norteamérica o en la zona Asia Pacífico. Lo que revela la intensa competencia entre las dos regiones en términos de innovación tecnológica.

2- La mayoría de los más encumbrados directivos en IT en Estados Unidos están convencidos de que están alineando la estrategia de IT con las necesidades de los negocios que atienden. Lo que supone -según un trabajo de McKinsey que cooperan con las áreas de negocio agregando valor significativo, en vez de reaccionar únicamente ante las demandas de ellas.

3- Durante la década pasada, se fortaleció la tendencia a centralizar IT con recorte de costos y mejor cumplimiento de los estándares corporativos. La parte negativa es que estos cambios a menudo han debilitado la comunicación -y agrandado la distancia- entre la tecnología y el negocio. Con lo cual el proceso de cooperación inevitable que se requiere ahora es mucho más difícil.

Es una inquietud global. También ocurre en la Argentina. Así fue como se concibió esta investigación especial de Mercado que se despliega a lo largo de las próximas 14 páginas.

Todo el trabajo gira en torno a la tecnología y a su relación con los negocios, pero en verdad es un verdadero ensayo sobre management. Para dar una idea de la complejidad de este trabajo, baste decir que demandó más de seis meses. Como siempre ocurre, el punto de partida fue conceptualizar la inquietud periodística de manera de plasmarla en una batería de preguntas, cuya respuesta satisficiera el interrogante inicial.

Lo primero entonces fue encontrar al partner estratégico: el que supiera cuáles eran los temas en danza y cuáles las preguntas adecuadas. Así comenzaron las conversaciones con los directivos de Paradigma, la prestigiosa consultora en management y tecnología informática, verdaderamente especializada en el tema. Tras las conversaciones iniciales, el comité ejecutivo de la firma decidió que uno de los socios, Jorge O. Seoane fuera el responsable de encauzar la investigación conjunta con Mercado. Lo primero fue redactar una especie de guión/cuestionario sobre los temas a someter a consideración de los entrevistados. ¿Qué es lo que pretendíamos conocer y transmitir a nuestros lectores?Cuál es el valor del aporte de IT a sus negocios, cómo ayuda a conocer las expectativas de sus clientes y a diseñar estrategias para satisfacerlas. Cuál es la interacción entre las distintas unidades de negocios, gerencias de la empresa y proveedores. Determinar el posicionamiento de la gerencia de sistemas dentro de la organización; precisar niveles de inversión y costos; e indicar la estrategia de recursos, y de sistemas de información.

La siguiente dificultad fue aceptar que solamente podían contestar este sondeo quienes realmente fueran los N° 1 de cada empresa.

Llevó largas semanas de contactos y gestiones, pero finalmente, se obtuvieron respuestas completas en un sondeo minucioso en una muestra pequeña pero muy representativa. El pormenorizado y extenso cuestionario fue contestado por diez empresas que operan en distintos rubros: bancos, call centers, servicios, instituciones educativas, salud, textiles y energía. Había algo más que hacer. Demandar entrevistas personales para ser publicadas con algunas personalidades que o bien fueran el máximo nivel de conducción de la empresa, o en su defecto la bisagra entre el sector IT y el N° 1 de la organización. Así se plantearon tres clásicas entrevistas periodísticas (Telecom, Banco Francés, Nestlé) en sectores de actividad económica sustancialmente distintos, cada uno con su problemática específica. Estas entrevistas fueron realizadas por la redacción de Mercado con el inestimable aporte de consultores de Paradigma, que se ocuparon de mantener su desarrollo en el rumbo correcto.

También la gente de Paradigma analizó las principales conclusiones del sondeo, que se publican en las páginas que siguen. Finalmente, Jorge O. Seoane, escribió el artículo final que cierra este trabajo, con las reflexiones sobre las principales observaciones que dejó esta laboriosa experiencia. Pocas veces hemos abordado una investigación tan demandante. Pero creemos que los resultados justifican totalmente el esfuerzo. Nuestro agradecimiento a nuestros socios en esta aventura intelectual, Paradigma Sociedad de Soluciones ([www.paradigma.com](http://www.paradigma.com)).

TECNOLOGÍA |



IT integrada al negocio

# La tecnología y los N° 1

*El punto de partida es: ¿cuánto saben de tecnología y de lo que pueden demandar a IT para innovar, reinventar el modelo de negocios o atender las demandas de negocios de la organización, los que tienen la máxima responsabilidad de conducción, el CEO, director general, gerente general o como se llame en cada caso?*

No es necesario que el N° 1 de una empresa sea un experto en tecnología. Basta con que tenga un entendimiento de cómo puede usarla en provecho de su organización. Requiere un fluido nivel de comunicación con el responsable del área IT y también de éste con los responsables de las unidades de negocio.

Consideremos brevemente estas tres circunstancias:

1- Según una reciente investigación de la consultora en comunicaciones Burson-Marsteller, a pesar del creciente papel que juega la tecnología en el éxito de una compañía, sólo 8% de las 500 compañías globales del ranking de *Fortune* dicen tener expertos en tecnología –un director de Informática o director de Tecnología– en sus juntas directivas. De los profesionales diestros en tecnología que tienen presencia en la Junta Directiva, la mayo-

peración inevitable que se requiere ahora es mucho más difícil.

Es una inquietud global. También ocurre en la Argentina. Así fue como se concibió esta investigación especial de *Mercado* que se despliega a lo largo de las próximas 14 páginas.

Todo el trabajo gira en torno a la tecnología y a su relación con los negocios, pero en verdad es un verdadero ensayo sobre *management*. Para dar una idea de la complejidad de este trabajo, baste decir que demandó más de seis meses.

Como siempre ocurre, el punto de partida fue conceptualizar la inquietud periodística de manera de plasmarla en una batería de preguntas, cuya respuesta satisficiera el interrogante inicial.

Lo primero entonces fue encontrar al *partner* estratégico: el que supiera cuáles eran los temas en danza y cuáles las preguntas adecuadas. Así comenzaron las conversa-

La siguiente dificultad fue aceptar que solamente podían contestar este sondeo quienes realmente fueran los N° 1 de cada empresa.

Llevó largas semanas de contactos y gestiones, pero finalmente, se obtuvieron respuestas completas en un sondeo minucioso en una muestra pequeña pero muy representativa. El pormenorizado y extenso cuestionario fue contestado por diez empresas que operan en distintos rubros: bancos, *call centers*, servicios, instituciones educativas, salud, textiles y energía.

Había algo más que hacer. Demandar entrevistas personales para ser publicadas con algunas personalidades que o bien fueran el máximo nivel de conducción de la empresa, o en su defecto la bisagra entre el sector IT y el N° 1 de la organización.

Así se plantearon tres clásicas entrevistas periodísticas (Telecom, Banco Francés, Nestlé) en sectores de actividad económica

## { *Cuál es el aporte de IT a los negocios, cómo ayuda a conocer las expectativas de clientes y a diseñar estrategias para satisfacerlas. Cuál es la interacción entre las unidades de negocios.* }

ria vienen de compañías cuya sede principal está en Norteamérica o en la zona Asia Pacífico. Lo que revela la intensa competencia entre las dos regiones en términos de innovación tecnológica.

2- La mayoría de los más encumbrados directivos en IT en Estados Unidos están convencidos de que están alineando la estrategia de IT con las necesidades de los negocios que atienden. Lo que supone –según un trabajo de McKinsey– que cooperan con las áreas de negocio agregando valor significativo, en vez de reaccionar únicamente ante las demandas de ellas.

3- Durante la década pasada, se fortaleció la tendencia a centralizar IT con recorte de costos y mejor cumplimiento de los estándares corporativos. La parte negativa es que estos cambios a menudo han debilitado la comunicación –y agrandado la distancia– entre la tecnología y el negocio. Con lo cual el proceso de coo-

pciones con los directivos de Paradigma, la prestigiosa consultora en *management* y tecnología informática, verdaderamente especializada en el tema. Tras las conversaciones iniciales, el comité ejecutivo de la firma decidió que uno de los socios, Jorge O. Seoane fuera el responsable de encauzar la investigación conjunta con *Mercado*. Lo primero fue redactar una especie de guión/cuestionario sobre los temas a someter a consideración de los entrevistados. ¿Qué es lo que pretendíamos conocer y transmitir a nuestros lectores? Cuál es el valor del aporte de IT a sus negocios, cómo ayuda a conocer las expectativas de sus clientes y a diseñar estrategias para satisfacerlas. Cuál es la interacción entre las distintas unidades de negocios, gerencias de la empresa y proveedores. Determinar el posicionamiento de la gerencia de sistemas dentro de la organización; precisar niveles de inversión y costos; e indicar la estrategia de recursos, y de sistemas de información.

sustancialmente distintos, cada uno con su problemática específica. Estas entrevistas fueron realizadas por la redacción de *Mercado* con el inestimable aporte de consultores de Paradigma, que se ocuparon de mantener su desarrollo en el rumbo correcto.

También la gente de Paradigma analizó las principales conclusiones del sondeo, que se publican en las páginas que siguen.

Finalmente, Jorge O. Seoane, escribió el artículo final que cierra este trabajo, con las reflexiones sobre las principales observaciones que dejó esta laboriosa experiencia. Pocas veces hemos abordado una investigación tan demandante. Pero creemos que los resultados justifican totalmente el esfuerzo. Nuestro agradecimiento a nuestros socios en esta aventura intelectual, Paradigma Sociedad de Soluciones ([www.paradigma.com](http://www.paradigma.com)). **M**