

Apoyo de las TIC al negocio

Las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están cambiando la forma en que las compañías operan y toman decisiones.

En el pasado las compañías no consideraban la información como un recurso corporativo importante que debía ser administrado correctamente. La razón principal para ese tipo de actitud, es que en esa época era física y tecnológicamente imposible integrar información de distintas áreas y consultarla de manera eficiente mediante procedimientos sencillos. Bajo el concepto moderno de **administración de tecnología de información, ahora es posible diseñar y producir** herramientas que permitan hacerlo.

Las TIC no solo han logrado afectar procesos enteros, también se han convertido en elementos apalancadores de la creación de nuevos productos y servicios, buscando generar valor agregado para sus clientes. Así mismo, las TIC alteran el alcance competitivo y modifican la forma en que los productos y servicios satisfacen las necesidades de los clientes.

Hoy las TIC abarcan toda la cadena de valor de un negocio, sirviendo de apoyo para la toma de decisiones, de una manera mucho más rápida y acertada. Adicionalmente, la generación de más información a lo largo del desarrollo de las actividades de una compañía hace posible el uso de más variables para poder analizar o controlar un negocio de manera más acertada.

Si bien no hay evidencia contundente respecto del efecto positivo de las TIC en los ingresos de una empresa, diferentes estudios² sugieren que la tecnología de información ha modificado las reglas de competencia en el mercado de varias maneras:

• **Al interior de las empresas:**

- ✓ Apoyando la toma de decisiones.
- ✓ Creando ventaja competitiva.
- ✓ Facilitando la integración de la cadena.

• **En las industrias en general:**

- ✓ Generando nuevos negocios. - Modificando la estructura de la industria.

El impacto de las TIC sobre la estrategia se siente más directamente en los elementos internos de las empresas, mientras su incidencia en elementos externos a la organización toma más tiempo en hacerse evidente (en referencia al impacto que puedan causar al interior de las organizaciones). Por esta razón concentraremos el presente documento a aquellos aspectos que están directamente bajo el resorte de las empresas y quienes las dirigen.

Sistemas 1

Es un hecho que la información está disponible más fácilmente que antes, los clientes tienen la posibilidad de comparar entre sí productos y servicios como jamás habían podido hacerlo, la información es la base de la diferenciación de las compañías y les permite generar valor agregado a su operación.

Acompañados de las estrategias de negocio, los directivos de una organización deben entender el verdadero valor de las TIC con el fin de generar ventaja competitiva, tomar decisiones más rápidamente y volver la empresa más rentable y de mayor valor para sus accionistas.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es

como consecuencia de los propios errores, alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un costo alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su costo.

Apoyando la toma de decisiones

Si analizamos el acto de decidir, encontramos tres formas de decisión:

- Decidir en función de la experiencia, con la repetición de las tareas en forma recurrente.
- Decidir en función de la intuición, tomando en cuenta valores cualitativos.
- Decidir en función de herramientas cuantitativas o con base en métodos científicos.

La experiencia y la intuición son las alternativas más usadas por las organizaciones, desde productores unipersonales y empresas pequeñas y medianas (pymes), hasta grandes corporaciones. Podemos afirmar que a la hora de tomar decisiones existe un exceso de confianza o de imprudencia.

Pero ¿cómo podemos garantizar que hemos elegido la opción correcta en la tarea de la toma de decisiones? Lo tradicional es apelar a estadísticas y fórmulas probadas. Este método, exitoso en otro momento, ha perdido valor por el actual entorno cambiante, por lo inestable de los mercados y por el volumen de información que está disponible para tomar decisiones. Hoy, quizás los éxitos del pasado no nos sirvan y puedan transformarse en modelos de fracasos para el futuro.

La mayoría de quienes toman decisiones ven el proceso de toma de decisiones como un evento estático en el que se definen los pasos a seguir en el corto, mediano y largo plazo. Evitar este modelo y adoptar una perspectiva dinámica es una de las claves para que los individuos y las organizaciones se adapten a un entorno en cambio permanente. Peter Drucker enunció que en el actual entorno competitivo, lo único permanente es el cambio.

El hecho de admitir que hemos entrado en una época de cambio constante, significa que los tomadores de decisión deben prepararse para tal fin y que las organizaciones pueden adoptar cuatro posiciones ante un mercado que cambia permanentemente:

- Ignorar el cambio y desaparecer o vislumbrar los cambios pero resistirse a los mismos (síndrome de los dinosaurios).
- Reaccionar ante el cambio y correr el riesgo de llegar tarde.
- Prever el cambio y prepararse para enfrentarlo (haber previsto la devaluación).
- Provocar el cambio (introducir un nuevo paradigma).

La mayoría de los decisores dedican tiempo excesivo a examinar variables estáticas que representan solo una porción del contexto donde se desenvuelve su organización. Para tomar decisiones con eficiencia se debe adquirir una visión global del problema, conocer en detalle todas las opciones y enriquecer la propia visión con la simulación del comportamiento de todas las variables involucradas en el proceso, sin dejar de tener en cuenta los resultados y las consecuencias de la experiencia pasada. Como conclusión podemos enunciar: para tomar buenas decisiones debemos dejar de ver 'la foto de la realidad' como imagen estática, para empezar a ver 'la película' como forma de ver la realidad de manera dinámica.

CapitalOne (<http://www.capitalone.com>) es un ejemplo interesante sobre la forma como se apoya