

Otra concepción de la tecnología

❖ *Pedro Navarro*

Recientemente tuve la oportunidad de actuar como moderador en una de las sesiones de la Conferencia que la Fundación COTEC está organizando por toda España en relación a la utilización de la tecnología y la innovación en la empresa. Aunque las conclusiones no se harán prácticas hasta que concluya la Conferencia, creo que es interesante comentar algunos temas que surgieron en esa primera reunión de Bilbao en torno a la innovación tecnológica.

Voy a referirme, en concreto, a posibles acciones que pueden permitir que la tecnología aplicada en la empresa produzca resultados visibles a corto plazo. Descarto de antemano abordar aquí otras medidas o acciones que, aunque fueron también objeto de discusión, considero que no son interesantes en estos momentos para el lector, ya que están orientadas a largo plazo como, por ejemplo, invertir más dinero en investigación básica o conseguir una mejor coordinación entre los esfuerzos investigadores de la Universidad y las necesidades de las empresas. Voy a centrarme, pues, en aquello que se puede hacer, aquí y ahora, para la utilización efectiva de tecnologías que a corto plazo puedan hacer a una empresa más competitiva.

El primer tema que surgió y considero importante está relacionado con la comunicación de la tecnología. A veces resulta difícil conocer la oferta tecnológica completa, tanto en productos como en firmas o personas conocedoras de la misma. Esta falta de información que como compradores podemos padecer en un momento determinado, también la sufre la propia oferta sobre las necesidades de la demanda. Es preciso, por tanto, mejorar de forma sensible la

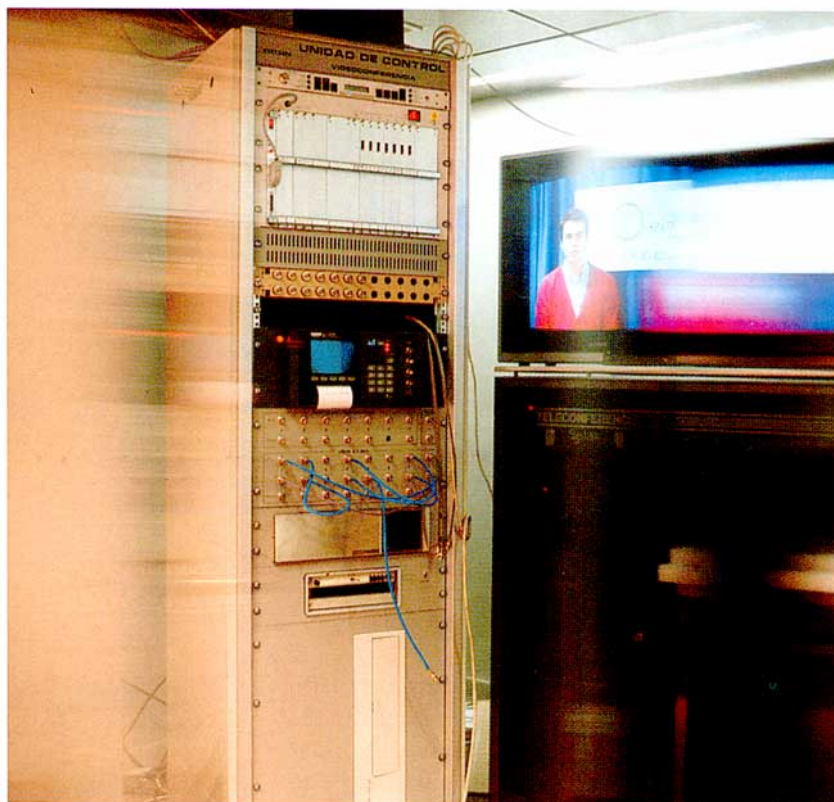
comunicación entre el lado ofertante y el lado demandante del mercado. Existen, como es de todos conocido, bancos de datos de información en alguna medida tendentes a soslayar este problema. Pero son precisos cauces de comunicación más ágiles para resolverlo con eficacia y que, además, tengan la dinámica de actualización que las tecnologías de hoy en día requieren.

Como es lógico, cuando hablamos de tecnología en singular nos referimos a todo tipo de tecnologías, en plural. Hablar de tecnología significa, en un gran porcentaje de los casos, hablar de temas relacionados con la informática y las telecomunicaciones en sus aplicaciones a todo tipo de funciones de la empresa, desde el diseño del producto a los procesos de fabricación, pasando por los de distribución y servicio a los clientes.

Otra de las acciones que, junto a una mejor información, podrían dar resultados a corto plazo en términos de una utilización más efectiva de la tecnología en las empresas españolas se refiere —según los empresarios convocados por Cotec— a promover la asociación de empresas con intereses comunes para que, de esta forma, pudieran aplicar conjuntamente tecnologías que, en solitario, difícilmente podrían aplicar conjuntamente tecnologías que, en solitario, difícilmente podrían abordar por sus costes o por falta de rentabilidad de las inversiones. Empresas del mismo sector, o bien de sectores diferentes pero con el mismo tipo de problema a solucionar, podrían de esta forma abordar conjuntamente un proceso de innovación tecnológica ya fuera en un proceso productivo con utilización de medios de robótica, ya sea en



"Es preciso mejorar de forma sensible la comunicación entre el lado ofertante y el lado demandante del mercado"



"Como es lógico, la tecnología se ha ido añadiendo a la empresa de forma sucesiva, por oleadas. Un replanteamiento nos dará casi siempre soluciones distintas y las oportunidades de mejora son de esa forma enormes"

compartir unas redes de distribución; y todo ello a un coste "compartido" y rentable para todas ellas.

No debe sorprender esta sugerencia porque en algunos sectores económicos —como por ejemplo las entidades financieras— hace años que se está llevando a cabo ese tipo de cooperación en algunos países, como Estados Unidos. Incluso en España es público que algunas entidades financieras están llevando a cabo proyectos conjuntos de desarrollo y explotación de soluciones informáticas que así abordadas les permiten abaratar sensiblemente el coste a cada una de ellas. El empleo, cada vez más intensivo, de sistemas EDI compartidos entre pequeños comercios asociados a cooperativas de distribución o centrales de compra es sólo un ejemplo preliminar y muy claro de esa importante economía de escala.

La tercera acción que se discutió por sus efectos positivos a corto plazo en el empleo de la tecnología es la realización, por parte de cada empresa, de su plan tecnológico. En el pasado se ha hablado hasta la saciedad del plan de informática. Algunas empresas empezaron a plantearse, además, un plan de telecomunicaciones. A partir de ahora cada empresa individual empezará a tener que plantearse un plan tecnológico integrado, tras realizar ese proceso analítico de examen de todas las tecnologías disponibles en el mercado para determinar cuáles de ellas pueden ayudarle en su planteamiento

específico de negocio a ser más competitivos y de qué forma.

Esta concepción cambia de pasiva a activa la actitud empresarial ante el uso de la tecnología. Esto significa conocer con detalle qué soluciones existen en el mercado y cómo pueden ser utilizadas de un modo positivo en nuestra situación empresarial concreta. Ha caducado ya el viejo adagio en el que se decía que la informática era una solución en busca de un problema. Ahora debe ocurrir al revés: es la tecnología la que debe adaptarse a los problemas de negocio y no a la inversa. La tecnología empieza a concebirse, por tanto, no como solución de un problema, sino como una oportunidad para incrementar la competitividad de la empresa y ganarle así al competidor sea en capacidad de servicio, en rapidez, calidad, coste, etc.

La cuarta acción que se comentó por sus posibles efectos positivos a corto plazo parte del concepto de la reingeniería del negocio, utilizando la tecnología. Esto, para decirlo en pocas palabras, consiste en el replantamiento de las estrategias y operaciones básicas del negocio cuestionándose todo, desde el principio, cambiando lo que haya que cambiar y utilizando la tecnología de forma extensiva. De alguna forma es como si llegáramos a la empresa por primera vez, desconociéndola por completo, para empezar de nuevo preguntándonos con espíritu crítico el por qué de todas las cosas que se hacen. Como es lógico, la tecnología se ha ido añadiendo a la empresa de forma sucesiva, por oleadas. Por eso, un replanteamiento partiendo de cero nos dará casi siempre soluciones completamente distintas a las que tengamos en aquel momento y las oportunidades de mejora son de esa forma enormes.

Se dijeron muchas más cosas en la primera reunión de Bilbao de la Conferencia Cotec, solemnemente inaugurada por S.M. el Rey. Yo me he limitado a anticipar sólo algunas de esas ideas a los lectores de BIT. No me cabe duda de que surgirán otras ideas interesantes en las sesiones previstas para Sevilla (19 de octubre), Valencia (10 de noviembre), Barcelona (16 de noviembre) y Madrid (23 de noviembre). Por eso les invito a asistir a esos cuatro Encuentros convocados para analizar de qué manera la tecnología y la innovación pueden ayudar eficazmente a la mejora competitiva de las empresas y organizaciones.

Pedro Navarro, es Socio-Director de Andersen Consulting desde 1990. Nacido en Barcelona hace 50 años, Pedro Navarro está casado, tiene dos hijas y lleva 21 años en la firma consultora. Doctor Ingeniero Industrial, amplió sus estudios en Estados Unidos, donde obtuvo un Master in Business Administration.