

## La liposucción imposible

*o por qué las compañías no deben recortar agresivamente sus costes TIC en tiempo de crisis*

por Alberto Delgado, *Director General de Penteo*



La tentación de recortar costes de TI en la situación actual es muy poderosa, pero en algunas ocasiones seguirla es contraproducente. Alberto Delgado recoge algunos datos de la investigación de Penteo y otros expertos para plantear una reflexión al respecto de la conveniencia de ser muy cuidadoso en el recorte de los presupuestos TIC, para no poner en peligro la competitividad de la empresa cuando el temporal amaine.

En los últimos años se ha debatido mucho sobre la aportación de valor de los Departamentos de Informática, la presunta comoditización de las tecnologías y el carácter estratégico de las TIC. Ese debate ha sido en buena medida estéril, porque el mundo y el mercado ha seguido girando, sin que de la discusión hayan surgido demasiadas conclusiones útiles que nos guíen en la transformación del rol de las TIC en las compañías. Nuestra investigación muestra que, a pesar de los esfuerzos de evolución de su rol de los directores de Informática y de Sistemas de Información, la evolución real de la función dentro de las organizaciones en los últimos años ha sido muy limitada. Un primer indicio que apunta en esta dirección es que la asunción de funciones más allá de la estricta provisión tecnológica por parte de los Departamentos TIC no ha aumentado significativamente en los cinco últimos años. Sólo un 2% de departamentos han asumido la función de organización; un 4% detenta algunas, no exclusivas, funciones de liderazgo de innovación; menos de un 2% tienen ahora bajo sus responsabilidades la de la oficina de transformación de procesos. Un segundo síntoma de esta situación, revelado por la investigación, es el deterioro de su posición en la jerarquía organizativa: un 7% de los Directores TIC de compañías de más de 250 trabajadores han dejado de pertenecer al Comité de Dirección; un 11% de los que dependían de Dirección General lo hacen ahora de otra posición menos relevante en la empresa.

Nos encontramos, pues, ante una paradoja: los directivos profesionales responsables de las TIC en las organizaciones están más concienciados de su rol como directivos, mucho más preparados y deseosos de ejercer esa tarea de gestión de negocio, pero la posición de las TIC dentro de las compañías sigue, en buena medida, estancada en su rol tradicional.

### La crisis como excusa

Y en este debate andábamos cuando, llovida del cielo, nos cayó la crisis, amenazando con cercenarlo, por frívolo e irrelevante. Como suele pasar cuando lo urgente determina la agenda, corremos el riesgo de que, abrumados por las tribulaciones actuales, nuestras empresas comentan errores que, lejos de impulsar a nuestras organizaciones en la dirección del éxito, nos lastre, dificultando la travesía futura.

Nuestra postura es que recortar costes TIC de manera agresiva, e incluso indiscriminada, no es una buena manera de afrontar la crisis. Las compañías que deseen salir con bien de esta situación, preparadas para el crecimiento económico de la próxima década, deben aprovechar este período de turbulencia para optimizar sus procesos, reducir sus costes operativos, aprovechar la información como activo esencial para entender el mercado y a sus clientes, explorar la multicanalidad en sus relaciones con clientes y proveedores y situarse en permanente vigilia respecto a los indicadores económico-financieros más relevantes para su negocio. Y para hacer todo esto, necesitamos tecnologías de la información.

El dilema de las organizaciones es, pues, apostar por la vuelta atrás, o el cambio hacia delante. Evidentemente, hay empresas que están en una situación de lucha dramática por la supervivencia, en la que cualquier reflexión debe aparcarse para activar los mecanismos límbicos de salvación, pero estas son las menos. Con la excusa de la crisis y de la llamada economía de guerra, algunas organizaciones están acometiendo medidas de recorte que van a pasarles factura en el futuro, por falta de retención del talento, pérdida de oportunidades de mejora competitiva, etc. Es necesario contar con líderes de negocio valientes, capaces de liderar y navegar, y no sólo de capear el temporal.

### **Los recortes indiscriminados no son una buena receta**

Existen numerosas piezas de investigación que sustentan esa afirmación. La primera tentación en una situación como la actual es "recortarlo todo un 20%". Es lo que los americanos denominan un recorte "across the board". Esta postura es, además de injusta y poco inteligente, contraproducente, como demuestran esos estudios mencionados anteriormente. A título de ejemplo, voy a permitirme citar a John Sviokla, antiguo profesor de Harvard, y actualmente consejero delegado de Diamond Management and Technology Consultants. Sviokla ha publicado un interesante informe (con un título muy sugerente: "Don't waste a crisis" **no malgasten una crisis**) basado en una investigación sobre 400 compañías y la evolución de sus resultados antes, durante y después de la crisis del 2000. El autor ha analizado el comportamiento de estas organizaciones entre 1998 y 2004, y sus conclusiones (muy extensas y que sólo pretendo resumir, quizá hasta la desnaturalización, en este breve artículo) muestran que las compañías que han salido con éxito de la "mala racha" con aquellas en las que sus ejecutivos y líderes han aprovechado la recesión para transformarse y escaparse de sus competidores. Estas compañías exitosas basaron su éxito en una serie de factores que se resumen en lo siguiente: Invertir rigurosa y fuertemente en innovación y en TIC.

Aprovecho para hacer notar al lector que la recomendación no es "gastar en TIC", sino "invertir". La elección del infinitivo no es gratuita. El gasto es un mal necesario, a veces incluso irrenunciable, pero en contadas ocasiones genera valor futuro. Las conclusiones del estudio es que las compañías deben analizar con mucho cuidado sus recortes en tiempos de crisis para no cercenar iniciativas que van a impulsar su competitividad en los años venideros. En particular y para dar detalles, dichos focos de inversión deben ineludiblemente incluir aquellos proyectos destinados a: 1) detectar e impulsar oportunidades de estandarización de procesos, 2) automatizar todo lo "automatizable", descartando ideas preconcebidas sobre lo que puede y no puede hacerse; y 3) explorar nuevos mercados y oportunidades de negocio.

El estudio divide a las compañías entre aquellas que aumentaron su valor durante la recesión (lo hicieron en 350 000 millones de \$), y aquellas que debilitaron su posición durante el mismo período (reduciendo su valor en bolsa en 200000 millones de \$). Todas redujeron costes en ese período de coyuntura adversa. Y además, lo hicieron de manera uniformemente intensa. Luego la clave no parece estar en la reducción de costes en sí. Lo que resulta interesante es que las más exitosas mejoraron sus márgenes desde el primer año de la crisis, y las ventas al final del período, mientras que las otras no lo consiguieron. Este éxito está relacionado con el hecho de que las compañías exitosas utilizaron las reducciones de costes para mejorar "la fórmula esencial de su negocio" que define la configuración de su personal, activos, capital e información, y cómo transformarlos en valor para sus clientes. Estas mejoras supusieron crear nuevas oportunidades de negocio y recortar los costes operativos, en buena medida gracias a las TIC. Estas empresas no se limitaron a reducir costes en todas las áreas de manera más o menos proporcional, sino que diseccionaron las vísceras de su negocio para entender qué partidas debían reducirse y qué partidas no.

## **Por qué la liposucción TIC no es la solución**

Los Departamentos TIC llevan años haciendo ejercicio (en España especialmente debido, en parte, que los máximos ejecutivos han tenido la sabiduría, la prudencia o el recelo suficientes para no dejarles ganar peso), y se hallan en una situación de perenne mala salud de hierro. La realidad de los presupuestos TIC es que no existe donde cortar. No hay apenas grasa. Al menos, no hay grasa evidente, que pueda extraerse con una operación sencilla, sin alterar las leyes del mercado actual en lo relativo a los modelos de adquisición de hardware, software, o servicios. Lo que deseáramos recortar es el recurrente, y en este ámbito los CIO ya llevan tiempo haciendo deberes, aunque, evidentemente, la tarea no está completada y aún existen ámbitos de optimización. El problema surge cuando la urgencia aprieta demasiado para evaluar alternativas de microcirugía, y se tiende a aplicar desde la dirección general o financiera recortes homogéneos, so pena de calificar al Departamento TIC de insolidario.

Los presupuestos de TI son, como puede verse en nuestro informe de IT Spending 2008, en cualquier país europeo occidental que se analice, y en media, menos de un 7% del presupuesto de la empresa. Las organizaciones deben utilizar ese 7% para reducir el otro 93% y no empeñarse en reducir ese 7% para obtener un magro 1% de aportación a la cuenta de resultados. Reducir los costes operativos, los enormes costes en la relación con los clientes, evitando ineficiencias, insatisfacciones en el servicio que conducen a la pérdida de clientes, son sin duda mejores palancas para la mejora de los resultados de la compañía hoy, y a futuro, de lo que lo es cortar costes de TI drásticamente.

## **Qué puede aportar el CIO a este proceso de optimización de costes**

En primer lugar, el CIO y su equipo deben adoptar una actitud inequívocamente constructiva, y ser los primeros en ponerse el "mono de recorte". Sólo si el CEO y el CFO tienen el convencimiento de que el CIO está en su mismo barco, van a apoyar sus iniciativas de "reducción de costes corporativos" aunque eso suponga la no reducción de costes de TI.

Existen sin embargo, oportunidades de recorte de costes. Además de las ya comentadas en otras piezas de investigación de Penteo, como el aplanamiento organizativo o la gestión de los sumideros de coste como la impresión y la energía, las grandes compañías tienen una gran oportunidad de ahorrar costes en la gestión de las aplicaciones. Existen una pléyade de aplicaciones en las organizaciones que generan más coste que valor aportan. Estas situaciones deben ser abordadas, gestionadas y erradicadas paulatinamente. Para ello es imprescindible la negociación con los proveedores y fabricantes. Esta es una buena oportunidad para los fabricantes de aplicaciones, y merecería un análisis y artículo separado, ¿Es inteligente mejorar mi cuenta de resultados de hoy (como vendedor) provocando en algunos casos que empeore la de mis clientes?

Otras palancas de reducción pueden ser la reducción de la complejidad en todas sus formas, la integración, consolidación, eliminación. Sin embargo, estas reducciones no son inmediatas. Es necesario invertir tiempo y esfuerzo para conseguir resultados.

## **Al final la clave es la de siempre: liderazgo**

¿Qué se necesita desde el negocio para afrontar las reducciones desde esta perspectiva? Liderazgo. Las organizaciones hoy están atenazadas por el miedo, y la valentía y el coraje parecen haberse convertido en sinónimos transitorios de la irresponsabilidad y el voluntarismo. Del mismo modo en el que propugnamos desde hace años por la "educación emocional" de los directivos, y especialmente de los TIC, para extraer el máximo de sus equipos, impulsando el talento de sus organizaciones, creemos que en esta coyuntura se hace imperativa una racionalidad no superficial, en la que el esfuerzo de los Directivos sea encontrar las soluciones de reducción de costes más eficaces a medio y largo plazo, atendiendo, como no podía ser de otro modo, a la excepcionalidad de la situación a corto, y asegurando el sostenimiento del negocio con medidas efectivas de aplicación inmediata. Esta es una tarea muy difícil, y nada más lejos de nuestro interés que subestimarla. Sin embargo, nos permitiremos enunciar siete principios clave que deberían guiar la estrategia

1. No recortar costes uniformemente: Hay áreas que gastan de manera más productiva que otras
2. Automatizar, automatizar, automatizar. Las TIC son claves para ello.
3. Externalizar para variabilizar el coste y reducir el riesgo
4. Renegociar, renegociar, renegociar. Y después renegociar de nuevo.
5. Invertir cuando tus competidores no pueden hacerlo, por dificultades coyunturales
6. Enfocar los esfuerzos, pero hacer aquellos seleccionados intensamente, para no dispersar los recursos
7. Movilizar a la organización, desde la transparencia y la simplicidad de una visión y objetivos compartidos

La situación es difícil, y reclama de nuestras organizaciones “finezza”, valentía y buen tino. Pero deberíamos evitar intervenciones que, en lugar de mejorar nuestra forma, nos conviertan en entes caquéticos. Dicho de otro modo, el instinto de supervivencia es bueno, pero ¿de qué sirve salvarse del león hoy, transitando en la huída hacia un desierto en el que difícilmente puede esperarnos más que la desaparición por la inanición frente a otros competidores mejor adaptados al entorno?

**Alberto Delgado** es Diplomado en Dirección General (Senior Executive Program) por ESADE, Master en Dirección de Sistemas de Información por el ICT, Ingeniero en Telecomunicación por la UPC, y Diplomado en Innovative Management y Corporate Entrepreneurship por Babson College (Boston). Tiene más de 15 años de experiencia en el sector TIC como Director de Sistemas de Información, Director de Operaciones e Innovación, Consultor y Analista. Es autor de diversos libros éxitos de venta en Europa y Latinoamérica sobre tecnologías de bases de datos e Internet y de más de una treintena de artículos sobre la aplicación de las TIC al Negocio y al Desarrollo de la Sociedad de la Información.