



Productividad en integradores TI: mejorando la excelencia

ELABORADO por
José Miguel Rodríguez, socio director de e-Quatium

management

CON ESTE ARTÍCULO DE ANÁLISIS DAMOS COMIENZO A LA PRESENTACIÓN DE UNA TRILOGÍA DE MÉTODOS DISEÑADOS PARA MEDIR DE FORMA SENCILLA Y GRÁFICA LA PRODUCTIVIDAD EN INTEGRADORES, MAYORISTAS Y FABRICANTES DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. PARA ELLO HEMOS IDENTIFICADO ELEMENTOS DE MISIÓN CRÍTICA EN EL NEGOCIO DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL ASÍ COMO LOS COMPONENTES QUE LA CONFORMAN, PONDERANDO SU PESO ESPECÍFICO EN UN CONTEXTO TAN VOLÁTIL COMO ES LA ACTIVIDAD DIARIA, EN ESTE CASO DE LOS INTEGRADORES.

En la actualidad ha tomado especial relevancia el concepto de 'productividad' en nuestro país al igual que lo ha hecho en el seno de los países miembros de la OCDE y en la comunidad internacional. No en vano este término representa un modelo de excelencia en la gestión empresarial y generación de riqueza, donde una inversión de recursos económicos y humanos debe ofrecer el retorno esperado de los mismos y por ende, una tasa de competitividad superior para el integrador:

Tal es su importancia que la OCDE ha creado un indicador denominado MFP (Multi-factor Productivity) al cual están indexados cuatro elementos directamente afectos a la mejora de la productividad llamados MDP (Micro-drivers of Productivity) que son los siguientes:

- 1. Educación y formación del capital humano**
- 2. Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**
- 3. Innovación**
- 4. Actividad Empresarial**

2007
Preferred Partner



DEALER WORLD **180/181**
JUNIO 2007 www.dealerworld.es



La evolución de estos elementos (MDP) permiten fijar micro-políticas de desarrollo que inciden directamente en el refuerzo de uno u otro conforme a las necesidades y retos de las distintas economías de cada país. Las políticas estructurales y macro-económicas crean una economía estable y eficiente donde las empresas pueden detectar las oportunidades. Sin embargo, las micro-políticas afectan a la cantidad y calidad de la oferta de oportunidades permitiendo dimensionar éstas por parte de las empresas privadas y son tanto o más importantes como las políticas estructurales. En este sentido le corresponde a cada gobierno diseñar las políticas necesarias para favorecer la actividad empresarial. Llegados a este punto debemos destacar la importancia que representa en cualquier economía la figura del integrador TI, tanto por la dotación de competitividad que es capaz de ofrecer al incorporar elementos de tecnología a la actividad de numerosas empresas usuarias finales como por la constante adaptación y evolución de su oferta de soluciones y productos tecnológicos al mercado, algo que sin duda es sinónimo de productividad.

Ahora bien, ¿cómo mejorar la productividad del propio integrador TI? Para dar respuesta a esta pregunta hemos acuñado un concepto desde e-Quatium que incorporamos ahora y del que hablaremos más tarde denominado e-Tools. De alcance ilimitado, tremenda-

mente versátil y de aplicación concreta, representa el conjunto de sistemas electrónicos de seguimiento, control y gestión de elementos empresariales de misión crítica.

ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE MISIÓN CRÍTICA

Adentrándonos en el análisis de elementos de misión crítica, comenzamos distinguiendo dos grandes grupos de factores que influyen en la actividad empresarial:

- Variables endógenas o dependientes
- Variables exógenas o independientes

A. VARIABLES ENDÓGENAS O DEPENDIENTES

Representan la capacidad de gestión del integrador de situaciones no previstas en el desarrollo de su negocio derivadas de la correcta (o incorrecta) gestión de tres elementos de misión crítica. Las variables endógenas están estrechamente relacionadas entre sí y son inherentes al desarrollo del negocio diario del integrador; estando considerado su peso específico entre el 70-75 por ciento respecto de las variables exógenas.

Los tres elementos citados representan habilidades exigidas por la acti-

vidad empresarial donde cada una de ellas tiene una importancia relativa en el conjunto de variables como se muestra a continuación. Así los elementos de misión crítica son los siguientes:

A1. COORDINACIÓN DE RECURSOS (25-30 POR CIENTO)

Es la capacidad manifiesta que debe existir en el integrador para disponer, planificar y asignar recursos desde cualquier área de la empresa, ya sean tareas de servicio técnico, visitas comerciales, consultoría de proyectos... que debe ser suficientemente consistente como para garantizar una rápida respuesta. La capacidad de coordinación de recursos puede medirse en función de tiempos medios de asignación, tasas de disponibilidad del personal técnico, sistemas de actualización y gestión de agendas compartidas, todos ellos gestionables a través de un adecuado sistema e-Tools.

A2. GESTIÓN DEL NEGOCIO (25-30 POR CIENTO)

Es la capacidad manifiesta tanto en conocimiento como en habilidades que debe tener cada individuo de la organi-

En la actualidad ha tomado especial relevancia el concepto de 'productividad' en nuestro país al igual que lo ha hecho en el seno de los países miembros de la OCDE y en la comunidad internacional

2007
Preferred Partner



zación para gestionar oportunamente su área de responsabilidad. Jefes de producto, consultores, técnicos, mandos intermedios, equipos directivos... deben manejar cuatro elementos fundamentales para desarrollar su actividad de manera eficiente y por ende, la del conjunto de la empresa:

GESTIÓN DE OPORTUNIDADES (GOPS).

Cada hora vivida en la empresa está llena de oportunidades de mejora que nos ofrecen la posibilidad de potenciar nuestra gestión. Dimensionar estas oportunidades para poder decidir sobre ellas obliga al integrador a manejar sistemas eficientes de GOPS que permitan medir, escalar, decidir y realizar seguimiento de cada oportunidad de mejora detectada (e-Tools).

CUADROS DE MANDO INTEGRALES. Es igualmente importante tener a la vista de forma gráfico-numérica y con un nivel de profundidad suficiente la situación económica en tiempo real de nuestra área de responsabilidad en el negocio. Con ello no sólo adquirimos capacidad de reacción facilitando la toma de decisiones, sino que identificamos potenciales tendencias de evolución del negocio tanto al alza como a la baja (e-Tools).

RRHH – EL ARTE DE ENTUSIASMAR. Salvo en determinadas disciplinas como el

deporte, el individualismo es sinónimo de fracaso. Por ello cada responsable de negocio que maneje un equipo de colaboradores debe desarrollar y fomentar lo que calificamos como ‘arte de entusiasmar’, fomentando un ideal de proyecto global de empresa en el que no sólo exista un contrato laboral, sino un contrato emocional (e-Tools).

FINANZAS. Como último elemento pero no menos importante por ello, cada individuo debe ser responsable de la gestión económica de su área de influencia en el negocio. Relativizar la gestión en valores numéricos otorgará perspectiva y mejorará la capacidad de actuación futura (e-Tools).

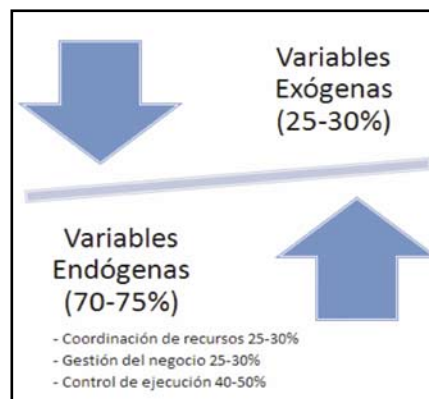
A3. CONTROL DE EJECUCIÓN (40-50 POR CIENTO)

Posiblemente éste sea el elemento, de misión crítica más importante de todos, donde el seguimiento y la excelencia en la ejecución se consideran fundamentales para el éxito de cualquier organización. Resulta difícil marcar directrices, gestionar y planificar actividades si no existe un control férreo sobre la correcta ejecución de éstas. Se puede perder tiempo y esfuerzo si disponemos de numerosas habilidades para gestionar recursos y fallamos en el seguimiento de ejecución de actividades. Para un correcto control se deben considerar factores como

el tiempo de ejecución, la calidad de realización y la no recurrencia sobre actividades ya realizadas o que requieran de sucesivos ajustes. El integrador debe velar por no incurrir en tiempo y recursos excesivos a la hora de llevar a cabo dichas actividades, ya que de otra forma la productividad se tomaría en improductividad. Al igual que en los apartados anteriores, el control de ejecución será gestionable a través de un adecuado sistema e-Tools

B. VARIABLES EXÓGENAS O INDEPENDIENTES

Representan la incapacidad de gestión del integrador de factores externos que se suceden sin el conocimiento de aquél. Estas variables imponderables pueden tensionar excesivamente la organización llevándola hasta un punto de colapso donde la toma de decisiones se produzca de forma atropellada. Su peso específico supone el restante 25-30 por ciento respecto de las variables endógenas. A



a OCDE ha creado un indicador denominado MFP (Multi-factor Productivity) al cual están indexados cuatro elementos directamente afectos a la mejora de la productividad llamados MDP (Micro-drivers of Productivity)

2007 Preferred Partner



diferencia de estas últimas, las variables exógenas suelen estar inconexas entre sí pero tienen un nexo de unión directo con las endógenas, ya que se sustentan en la correcta o incorrecta gestión de elementos de misión crítica manejables por el integrador: De esta forma ante un menor control de factores endógenos (internos o dependientes), mayor número de imponderables potenciales.

Llegados a este punto incorporamos dos factores que sintetizan los anteriores conceptos y determinan la generación de productividad en el integrador TI.

Factor D: dispersión de esfuerzos

Factor V: velocidad de desarrollo del negocio

El Factor D mide la tendencia de desconcentración de esfuerzos ante varias situaciones simultáneas generadas en el negocio. En un supuesto donde se produce un alto número de situaciones generadas y un nivel de concentración de esfuerzos máximo, indica improductividad y vulnerabilidad del integrador; ya que la elasticidad de la organización se ve limitada porque sus unidades de negocio y responsables no tienen suficiente capacidad de resolución autónoma de incidencia.

Por el contrario en un supuesto con alto número de situaciones generadas y un nivel de concentración de

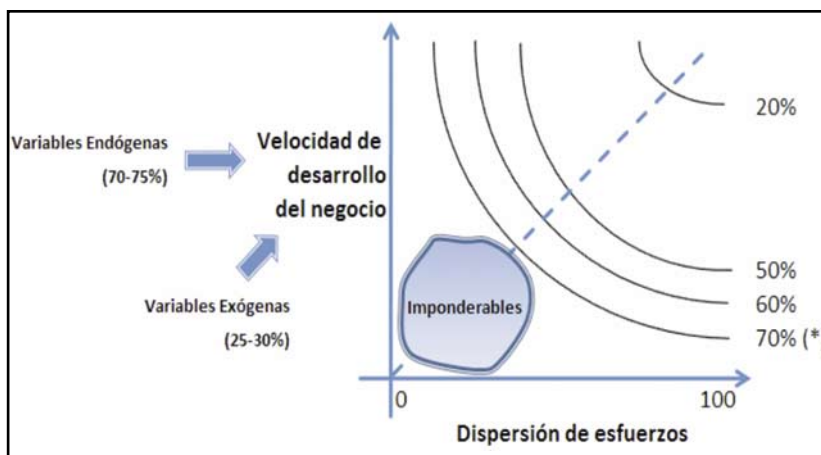
esfuerzos moderados, indica productividad y solvencia del integrador; ya que la organización es elástica al contar sus respectivas unidades de negocio y responsables con alta capacidad resolutoria autónoma para resolver incidencias. La dispersión de esfuerzos (Factor D) se puede medir en días, horas/hombre, personal disponible, etc.

El Factor V mide la velocidad con la que evoluciona el negocio. De esta forma, a mayor velocidad en la actividad empresarial se demanda mayor elasticidad y capacidad de resolución autónoma de incidencias por parte de sus unidades de negocio. La velocidad de desarrollo del negocio (Factor V) se puede medir en número de pedidos recibidos, solicitudes de prestación de servicios, o facturación, por ejemplo.

De esta forma llegamos a la siguiente fórmula que muestra la relación gráfica a continuación:

$$Productividad = [\text{Variables Endógenas} \times \text{Factor V}] + [1 + (\text{Factor D})/100]$$

El objetivo de este análisis empírico persigue medir la productividad de la actividad desarrollada por los integradores de TI y hacer de su empresa una organización suficientemente elástica como para manejar de forma óptima el mayor número de situaciones imponderables en su desarrollo diario. La autonomía de sus respectivos responsables en las distintas divisiones de negocio permitirá crear un modelo de excelencia de organización reforzado cada día con la labor de todo el personal que la conforma.



(*). Corresponde a la puntuación obtenida por la valoración de los elementos de misión crítica (Coordinación de recursos, Gestión del negocio y Control de ejecución) de las variables endógenas o dependientes

Las variables endógenas están estrechamente relacionadas entre sí y son inherentes al desarrollo del negocio diario del integrador, estando considerado su peso específico entre el 70-75 por ciento respecto de las variables exógenas