


CIENTEC
 Respuestas Rápidas, Soluciones Permanentes

[Home Page](#) | [Contactos](#)

[quienes somos](#) | [que hacemos](#) | [nuestros clientes](#)






[Tendencias](#)

[Tendencias](#)

[Home Tendencias](#)

 [Imprimir](#)

▶ **TENDENCIAS**
La Evolución de la Inteligencia de Negocios..

▶ **TENDENCIAS**
Florece la Web 2.0..

▶ **TENDENCIAS**
Gestión de Identidad: más allá de las contraseñas..

▶ **TENDENCIAS**
La ola de amenazas que sacude la red...

▶ **TENDENCIAS**
MDM: un enfoque para la gestión de datos...

▶ **TENDENCIAS**
SIP,Resguardando comunicaciones en VoIP...

▶ **TENDENCIAS**
WPA: Redes Wi-Fi Más Seguras...

▶ **TENDENCIAS**
HSDPA: El Tránsito a

CREANDO ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISPONIBLE PARA TI
Por David P. Norton()*

Por 20 años, los ejecutivos de tecnología de la información (TI) han estado luchando para alinear las TI con la estrategia de la empresa. Como el campo de las TI es el manejo del capital de la información -un activo intangible creador de valor- el problema, dice David Norton, no reside solo en las TI. La alineación puede únicamente ser lograda a través de un enfoque "en la empresa", con herramientas que puedan demostrar y guiar las capacidades creadoras de valor que tiene el capital de la información.

Si el capital humano (HC por sus siglas en inglés) -"las capacidades de los individuos requeridas para proveer soluciones a los clientes" (1) - es la primera fuente de valor en la nueva economía, entonces el capital de la información es su materia prima. Las personas poseen información y conocimiento; cuando la organización captura y empaqueta esta información y conocimiento para el uso de otros, el capital de la información es un activo intangible que, si es usado apropiadamente, puede crear valor tangible.

¿Por qué es Importante la Alineación Estratégica?

El capital de la información, tal como el capital humano, tiene valor sólo en el contexto de la estrategia. Usted no puede definir y desarrollar activos intangibles a menos que sepa qué está tratando de hacer con ellos. Asuma, por ejemplo, que usted quiere hacer una inversión discrecional en sistemas de información. Asuma

la 4G Móvil....

▶TENDENCIAS

Todo Listo Para
WiMax....

▶TENDENCIAS

Oficina On-Line: La
productividad personal
en la web...

▶TENDENCIAS

Los wikis y blogs
llegan a la empresa....

▶TENDENCIAS

XBRL: El Lenguaje de
la Transparencia
Financiera....

▶ Ver Todas

también que usted tiene dos alternativas para elegir: un sistema para apoyar el manejo total de calidad (TQM por Total Quality Management) o uno para apoyar la administración de las relaciones con el cliente (CRM por Customer Relationship Management). ¿Cuál sistema tendría mayor valor? Depende de la estrategia de la organización. Estrategias de excelencia operacional como las de Dell y McDonald's obtendrían un valor más alto del apoyo TQM. Estrategias de intimidad con el cliente en compañías como Goldman Sachs o IBM Consulting se beneficiarían más de los sistemas CRM. La misma inversión en sistemas creará retornos dramáticamente más altos si es alineada con la estrategia de la organización. Así, la alineación estratégica es el principio dominante para crear valor a partir de activos intangibles.

Tan obvia como puede parecer esta observación, su aplicación ha probado ser evasiva. Veinte años atrás, el problema número uno que enfrentaban los ejecutivos de tecnología de la información (Chief Information Officers o CIOs) era "cómo alinear las inversiones de TI con la estrategia de la empresa" (2). Una encuesta reciente hecha por CIO Insight mostró un resultado idéntico: los CIOs están todavía luchando para alinear las inversiones de TI con la estrategia más amplia de la empresa; solamente 34% de las organizaciones tiene un "fuerte" vínculo entre sus prioridades de TI y su estrategia corporativa (3).

Estas estadísticas reflejan ampliamente las dificultades de coordinar las diversas actividades en organizaciones complejas. Yendo más al punto, la mayoría de las organizaciones no usan las herramientas básicas que fueron desarrolladas para crear alineación. Por ejemplo, la encuesta CIO Insight encontró que solamente cerca de un tercio de las organizaciones que respondieron tienen un proceso de planificación integrado en el cual las prioridades de TI emergen del plan de negocios. Los dos tercios remanentes dejan la responsabilidad a la organización de TI de interpretar la estrategia y preparar sus planes de acuerdo a su interpretación. Esto es claramente una carga de trabajo puesta injustamente sobre ejecutivos funcionales y los pobres resultados -con poca o nada de integración y alineación en la mayoría de las organizaciones- son el testimonio de esto.

La mejor forma de alinear actividades en organizaciones complejas es a través de un modelo compartido de la estrategia corporativa. Este modelo compartido debiera ser desarrollado y mantenido por el equipo líder que es responsable de su ejecución. Se convierte en un punto común de referencia para guiar, enfocar y

alinear la organización. El mapa estratégico Balanced Scorecard es el modelo compartido.

El mapa estratégico define, en un nivel granular, que es útil para administrar y las pocas iniciativas críticas que componen la estrategia. Con consenso sobre estas prioridades, es entonces posible definir las competencias, tecnologías y climas específicos (la cultura, conocimiento estratégico, alineación estratégica, e integración estratégica) requeridos para apoyar la estrategia. Sin un mapa estratégico (o su equivalente), las organizaciones funcionales están forzadas a desarrollar sus estrategias en el aislamiento. Frecuentemente desarrolladas bajo la bandera "estrategias de TI de clase mundial" (o, en el caso de la organización de RRHH, "estrategias de RRHH de clase mundial"), ellas miran modelos profesionales desarrollados en otras organizaciones como su punto de referencia. Este enfoque de "TI hacia afuera" (o "función hacia afuera") no puede ayudar, sino que proporciona resultados sub-óptimos, porque se enfoca en la función en vez de enfocarse en la empresa. En ausencia de una estrategia de la empresa claramente articulada, esto es desafortunadamente lo mejor que pueden hacer la mayoría de los ejecutivos funcionales.

El mapa estratégico permite, sin embargo, un enfoque de "estrategia hacia adentro" en lugar de enfocarse como una "función hacia afuera". Con el mapa estratégico como punto de referencia, la alineación se reduce a la pregunta de contexto estratégico: "¿Cómo puede este activo de capital de la información (IC por sus siglas en inglés) afectar la estrategia de la empresa?". La respuesta estará proporcionada a niveles específicos de detalle que pueden entonces ser actuados por la función. La figura 1, basada en la experiencia de un banco de consumo, ilustra cómo el mapa estratégico es usado para identificar los pocos procesos internos en los cuales se basa la estrategia de la empresa (por ejemplo "venta cruzada de la línea de productos"). La estrategia del aprendizaje y crecimiento identifica las aplicaciones específicas de capital de la información, así como también las competencias estratégicas y el clima para los objetivos de acción necesarios para desarrollar las habilidades de capital humano requeridas. Por ejemplo, para apoyar el objetivo de venta cruzada, un conjunto designado de miembros del personal (por ejemplo planificadores financieros) requerirían competencias específicas (como habilidades de venta orientadas a dar soluciones y conocimiento de la línea de productos). Ellos requerirían aplicaciones de capital de la información específicas, tales como modelos de planificación

financiera y archivos integrales de clientes. Finalmente, ellos necesitarían un clima motivador con incentivos apropiados, trabajo en equipo, etc. Estos tres elementos -capital humano, capital de la información y clima para crecimiento- son los componentes de la estrategia del aprendizaje y crecimiento.

[Ver Esquema 1](#)

Una Taxonomía del Capital de la información

Antes de que podamos construir un sistema de medición/administración para el capital de la información, necesitamos un simple marco de trabajo para describir qué queremos decir con IC. La profesión de tecnología de la información ha sido más concienzuda que la mayoría en desarrollar tales marcos de trabajo para ayudar a alinear las actividades de TI con la empresa. La figura 2 muestra una síntesis de varios marcos de trabajo que hemos encontrado útiles en la práctica. Primero, note la arquitectura de dos niveles para describir IC: aplicaciones IC e infraestructura de la tecnología. La aplicación IC es la unidad básica de creación de valor en TI. La empresa está hecha de un conjunto de procesos de negocios tales como "administración del cliente," apoyada completamente por aplicaciones IC. Una aplicación IC es un paquete de información, conocimiento y tecnología requerida para apoyar un proceso dado. Los procesos estratégicos (tales como "venta cruzada de la línea de productos") están definidos en el mapa estratégico. Las aplicaciones IC debieran estar alineadas con el mapa estratégico para crear el mayor valor.

[Ver Esquema 2](#)

Hemos identificado dos clases de aplicaciones IC:

Procesamiento de la transacción: Sistemas a nivel base y redes que apoyan las más detalladas actividades de la organización (por ejemplo, procesamiento de órdenes, planificación de fabricación, beneficios de RRHH).

Aspectos Analíticos del Negocio: Sistemas y redes que promueven el análisis, interpretación y el compartir la información y el conocimiento.

El portafolio de las aplicaciones IC está apoyado por la fundación de una estructura de tecnología. La infraestructura de tecnología incluye ítems tales como sistemas computacionales centralizados, plataforma computacional de PCs, almacenamiento de datos corporativos, redes de voz y datos, centro de apoyo al usuario ("help desk") y desarrollo de aplicaciones.

Alineando el Capital de la Información con la Estrategia

La inversión en tecnología de la información ha estado aumentando sostenidamente por más de 30 años, con ninguna señal de que va a terminar.

Y sin tener que adivinar: la tecnología de la información es la fábrica de la Nueva Economía. Aún a pesar de estos gastos anuales de gran tamaño, solamente un pequeño porcentaje está disponible para inversión estratégica. Aproximadamente el 90% del presupuesto típico de TI está amarrado a la operación y mantenimiento de las aplicaciones existentes, con sólo un 10% remanente disponible para inversión discrecional. Esta inversión es el foco de nuestros esfuerzos para crear alineación estratégica.

El mapa estratégico provee un marco de trabajo para describir las prioridades estratégicas. El portafolio de aplicaciones de IC debiera estar alineado con el mapa estratégico para identificar el conjunto de aplicaciones de IC que soportarán las prioridades de la estrategia. La mejor forma de lograr esto es por medio de la realización de una serie de talleres cuando el mapa estratégico está siendo implementado en la organización. Planifique un taller para cada programa importante en el mapa de la estrategia (por ejemplo "entregue una respuesta rápida", "entienda los segmentos de clientes"). Los asistentes deben venir de la base de la organización, como por ejemplo el centro de llamadas ("call center") y el departamento de marketing del consumidor, así como también de los departamentos de RRHH y TI. El objetivo es desarrollar un plan integral que respaldará la iniciativa estratégica. De esta forma, la experiencia de los profesionales de TI como también la de todos los otros especialistas, se enfocará a la estrategia -y usted garantiza que los objetivos y acciones serán alineados. Los resultados de estos talleres son comunicados a los diversos departamentos que deben implementar el plan.

La figura 3 describe los resultados de este proceso en un banco de consumo. Se

realizaron talleres de planificación para seis programas estratégicos. La figura muestra el portafolio estratégico de aplicaciones de IC y los proyectos de infraestructura requeridos para respaldar la estrategia. Se identificaron trece aplicaciones estratégicas, incluyendo la automatización de la fuerza de ventas, un sistema de rentabilidad por cliente y un sistema de manejo de problemas. Cuatro programas de infraestructura fueron identificados, incluyendo tecnología de respuesta por voz y un paquete de software integral para CRM. Es responsabilidad de la organización TI desarrollar estos activos; alinear estos programas con la estrategia de la empresa y asegurar que la organización está logrando el máximo retorno de su inversión.

[Ver Esquema 3](#)

Midiendo la Disponibilidad Estratégica

El sistema para medir capital de la información es análogo al de medir el capital humano. Las aplicaciones de IC, tales como las aplicaciones de HC, son activos; ellas derivan su valor del rol que juegan en apoyar la estrategia de la empresa. Y tal como con el HC, la "disponibilidad estratégica" de las aplicaciones de IC y de infraestructura es la medida más valiosa del valor de IC. Disponibilidad estratégica, un concepto introducido el año pasado en BSR (4), es referido como un grado de preparación de un activo intangible para apoyar la estrategia de la empresa.

Hay un amplio espectro de enfoques de medición sobre el manejo del portafolio IC, en un rango desde simple a sofisticado. El enfoque más fácil y frecuentemente usado es un simple indicador numérico que identifica el status de las aplicaciones de un individuo. Se puede usar un esquema de seis niveles para describir el estado de disponibilidad de la aplicación. Los niveles 1 y 2 son considerados normales y operacionales. Los niveles 3 y 4 representan nuevas aplicaciones que han sido identificadas y financiadas, y sobre las cuales, existe acción en camino. La capacidad no existe aún, pero los programas de desarrollo están activos para cerrar la brecha. Los niveles 5 y 6 representan áreas de problema. Se necesitan aplicaciones para apoyar la estrategia, pero no se ha tomado acción para entregar esta capacidad.

Tal sistema de medición está generalmente basado en el juicio subjetivo de aquellos responsables de los programas de desarrollo, cuyo status no cambia de manera regular. El CIO tiene la responsabilidad final de la integridad de los reportes. La meta de la medición es focalizar la atención en el proceso de desarrollo para asegurar que se están haciendo los mejores esfuerzos para crear disponibilidad estratégica. La sección inferior de la figura 3 muestra cómo las mediciones del status de disponibilidad de las aplicaciones individuales o de programas de infraestructura se consolidan en un informe de status del portafolio. Con tal informe, es posible determinar de un vistazo la disponibilidad estratégica del capital de la información de la organización como también las áreas donde se requiere más atención. Es una herramienta excelente para monitorear un portafolio de programas de desarrollo de IC.

Al otro extremo, muchas organizaciones de TI sofisticadas usan evaluaciones objetivas, más cuantitativas de sus portafolios de aplicaciones. Ellas podrían llevar a cabo una encuesta a nivel de usuario para evaluar la satisfacción con cada aplicación o desarrollar un análisis financiero para determinar los costos operacionales y de mantención de cada aplicación. Algunas conducen auditorías técnicas para evaluar esos temas, tales como la calidad subyacente del código, su operabilidad, documentación y frecuencia de falla. Desde este perfil, una organización puede construir estrategias para manejar el portafolio de activos de IC, tal como uno administraría un portafolio de activos físicos como maquinaria o automóviles. Este enfoque más comprehensivo es particularmente efectivo para manejar un portafolio de aplicaciones que ya están operando.

Ya sea que usted use un enfoque simple que se centre en las pocas aplicaciones estratégicas críticas o un enfoque más sofisticado hacia la medición del portafolio, lo que es más importante es lograr el cambio de postura que estos enfoques promueven: crear la alineación estratégica entre IC y la empresa. Como sus equivalentes en RRHH, la mayoría de los programas de medición TI se enfocan en costos o desempeño operacional. Es tiempo para una nueva perspectiva. El capital de la información es un activo y debe ser administrado como tal. Su valor está determinado puramente por cuán cerca está alineado con la estrategia y esta alineación debe ser medida. Las técnicas de alineación del portafolio descritas aquí logran estos objetivos y proveen una forma para desarrollar la calidad de los activos intangibles.

(*)Cofundador, Presidente y CEO de Balanced Scorecard Collaborative (BSCol). Artículo reproducido con la autorización de Symnetics, única firma afiliada a BSCol en Latinoamérica (www.symnetics.cl).

(1) *Tom Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations (Breal Publishing, 1997), p. 76. Este libro provee una excelente encuesta sobre activos intangibles.*

(2) *De acuerdo a encuestas líderes de ese momento, tales como aquellas conducidas por la "Society for Information Management and Datamation".*

(3) *De acuerdo a una encuesta de abril de 2002 hecha por la revista CIO Insight y Balanced Scorecard Collaborative, The Strategic Alignment Research Study. El estudio, junto con un editorial por David P. Norton ("The Alignment Enigma"), aparece en The Alignment Gap, edición especial número 15 (2002) por CIO Insight.*

(4) *"Measuring the contribution of Human Capital," por David P. Norton (BSR Julio-Agosto 2001), discute el uso de la disponibilidad estratégica como una medida de activos intangibles.*

[mapa del sitio](#)