

# Estrategias, Procesos y Sistemas de Información



Autor - Olin Thompson - December 10, 2003

Traducido por: MANUEL H RAMIREZ – ALTA VIA CONSULTING [mramirez@altavia.com](mailto:mramirez@altavia.com)

1. Introducción
2. Ejemplos
3. Recomendaciones

## Introducción

La estrategia empresarial es el mapa que nos muestra cómo un negocio planea ser exitoso. No obstante, la mejor estrategia no es garantía de éxito. La ejecución de la estrategia requiere procesos empresariales que hagan lo que demanda la estrategia – y lo hagan bien.

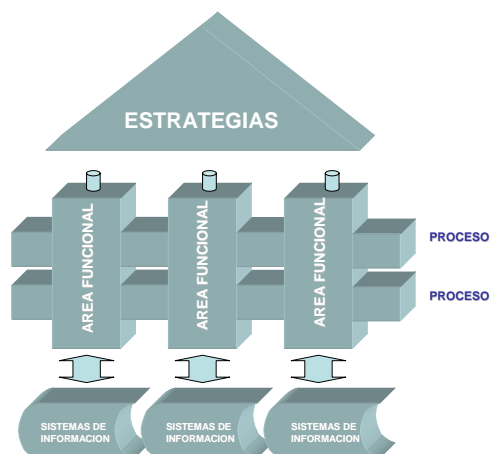
En el mundo automatizado de hoy, estos procesos empresariales descansan en aplicaciones de computador. Por lo tanto, existe un enlace directo entre el éxito de la estrategia y los sistemas de información. Esto no quiere decir que los grandes sistemas traigan como resultado estrategias exitosas, pero sistemas deficientes sí son una razón frecuente para el fracaso de las estrategias.

La estrategia empresarial se decide al nivel más alto de la organización incluyendo al CEO y la Junta de Directores. La estrategia define cómo se logrará el éxito. La teoría empresarial nos dice que la estrategia pertenece a tres categorías básicas:

Innovación	Proveer productos, servicios y procesos nuevos e innovadores.
Servicio al cliente	Exceder las expectativas de los clientes
Bajo costo	Proveer productos y servicios a un costo más bajo que las alternativas disponibles.

Una estrategia bien definida es un deber para el éxito de cualquier negocio. Sin embargo, una estrategia bien pensada, bien definida y comunicada ampliamente no significa que será exitosa. Entre otras consideraciones, la estrategia debe ser bien ejecutada para tener alguna esperanza de ser exitosa.

La ejecución requiere que los procesos empresariales apropiados operen efectivamente. Los procesos empresariales son la fundamentación de una estrategia empresarial efectiva. Si la estrategia es ofrecer el mejor servicio al cliente, aquellos procesos que impactan el servicio al cliente deben ser efectivos.



Los procesos empresariales excelentes no garantizan una estrategia exitosa. Pero sin procesos excelentes las posibilidades de éxito disminuyen significativamente.

Soportando los procesos empresariales encontramos los sistemas de información. Es difícil imaginar una compañía con procesos efectivos de atención al cliente sin que tenga sistemas de información efectivos. Los sistemas de información efectivos son la fundamentación de los procesos empresariales.

## Ejemplos

Podemos utilizar las tres estrategias fundamentales para ilustrar la conexión entre estrategia, procesos y sistemas utilizando procesos y sistemas de muestra:

Estrategia	Proceso	Sistema
Innovación	Crear nuevos productos	Gestión del ciclo de vida de productos
	Fijación de Precios	Costeo de Productos
Servicio al Cliente	Procesamiento de Ordenes	Gestión de Ordenes
	Entrega	Embarque y Transporte de Bienes
	Información al cliente	Portal de clientes

Costo Bajo	Aprovisionamiento	Gestión de la Cadena de Abastecimiento
	Producción	Control de Ordenes
	Análisis de Rentabilidad	Costeo de Productos

Por ejemplo, la estrategia de un fabricante es expandir su negocio mediante la fabricación de productos a la medida para clientes actuales y nuevos. Para ejecutar esta estrategia, la compañía debe conseguir un cliente potencial, diseñar el producto específico para satisfacer las necesidades del cliente, y fijar un precio al producto de tal forma que el cliente esté satisfecho y la relación sea rentable para el fabricante.

Una vez que se tiene el nuevo cliente, la ejecución debe ser sin fallas para conservar el nuevo cliente. Estas operaciones corren a través de diferentes procesos, que pueden estar soportados por sistemas de información. Por ejemplo, el sistema de Gestión del Ciclo de Vida de Productos puede ser utilizado para facilitar el diseño de los productos. El sistema de Costeo ayuda en la fijación del precio pues facilita que el fabricante entienda realmente el costo de los productos. El sistema de entregas (entro otros) se focaliza en la ejecución de tal manera que el cliente pueda esperar y recibir el producto a tiempo.

Si el sistema de costeo del fabricante es deficiente, puede estar obteniendo muchas órdenes y perdiendo dinero en cada una de ellas. Si el sistema de producción es deficiente, puede que se consiga el nuevo cliente pero se falla en conservarlo pues los clientes pronto se darán cuenta que no pueden confiar en la capacidad del fabricante para hacer entregas a tiempo.

Por supuesto, adicionar gente y trabajar más duro o con mayor perspicacia puede disminuir la dependencia en los sistemas. Pero el mundo es competitivo. Podríamos esperar que estos esfuerzos venganzan a un competidor que también puede adicionar más mano de obra y trabajar más duro y que además tiene sistemas avanzados que soportan su estrategia? Esto sucede, pero no muy a menudo.

En conclusión, la estrategia del fabricante, expansión mediante fabricación a la medida, no puede tener éxito sin procesos y sistemas efectivos que soporten la estrategia.

## Recomendaciones

**Usuarios finales**—está la estrategia soportada con procesos efectivos? Están estos procesos soportados por sistemas de información efectivos? Si la respuesta es “no” o “no sabemos” Cómo podemos saber que se requiere?

Empiece con una declaración clara de la estrategia e identifique los procesos y funciones que se deben ejecutar para seguir la estrategia. Sea específico en las funciones. Recorra los procesos hasta los sub-procesos que soportan los procesos de más alto nivel. Cuando la lista de procesos esté completa, revise sus sistemas de información. Proveen los sistemas el soporte requerido? Como se comparan con los sistemas de la competencia?

Para tener una estrategia líder en la industria, una compañía necesita procesos empresariales líderes en la industria y sistemas líderes que soporten tales procesos.

**Vendedores**—sus clientes y prospectos tienen una estrategia empresarial. Usted debe conocerla. Un trabajo de gran valor agregado para sus clientes y prospectos es que usted ayude con su experiencia a encontrar la mejor manera de ejecutar esa estrategia. Esto como ya dijimos se logra a través no solo de sistemas sino de procesos empresariales bien definidos y alineados con la estrategia. Un análisis como el sugerido en este artículo podría aumentar significativamente el valor de su producto o servicio frente al cliente.

## Nota del Traductor

Leyendo este artículo muchas personas encontrarán la explicación a algunos de los problemas que experimentan las empresas cuando la implementación de los sistemas integrados de información no se acompaña de un análisis juicioso de los procesos empresariales utilizados para soportar las estrategias. El objetivo del análisis de los procesos no es ajustar los sistemas a los procesos. Se trata de entender cómo esos procesos van a ser soportados con la ayuda del nuevo sistema y para identificar cuáles partes de los procesos no van a ser soportados por este. Si esta parte del proceso es necesaria debe entonces definirse como se soportará tecnológicamente.

## El autor

**Olin Thompson** es Socio de ERP Partners. Tiene más de 25 años de experiencia en la industria del software. Es escritor y conferencista en temas de impacto de la tecnología en los negocios. [Olin@ProcessERP.com](mailto:Olin@ProcessERP.com).