

Estrategia o arquitectura

¿dónde han de poner el foco las TI?

Cristina Puig, asistente de contenidos del e-business Center PwC&IESE

● El director del MIT Center for Information Systems Research cree que los sistemas basados en la arquitectura corporativa permiten extraer el máximo valor a la tecnología al impulsar la innovación y el crecimiento de las empresas.

La mayoría de organizaciones empresariales trata de optimizar el valor de las TIC alineándolas con la estrategia corporativa. Pero ¿es éste el mejor enfoque? Peter Weill, director del MIT Center for Information Systems Research, cree que no. En su opinión, y dado que la estrategia cambia con rapidez, esta fórmula termina por perjudicar a la innovación empresarial ya que ralentiza su los procesos de su incorporación. *“Es preferible centrarse en el modelo operativo, es decir, aquel que se refiere al nivel de integración y estandarización de los procesos de negocio”*, recomendó a los directivos asistentes al VI evento del e-business Center PwC&IESE celebrado el pasado mes de marzo.

Investigador y autor de varios libros sobre este campo, Weill asegura que el primer paso para adoptar un enfoque basado en la arquitectura consiste en elegir el modelo más adecuado para los objetivos de negocio de la compañía, entre cuatro tipos posibles: diversificación, unificación, coordinación y replicación.

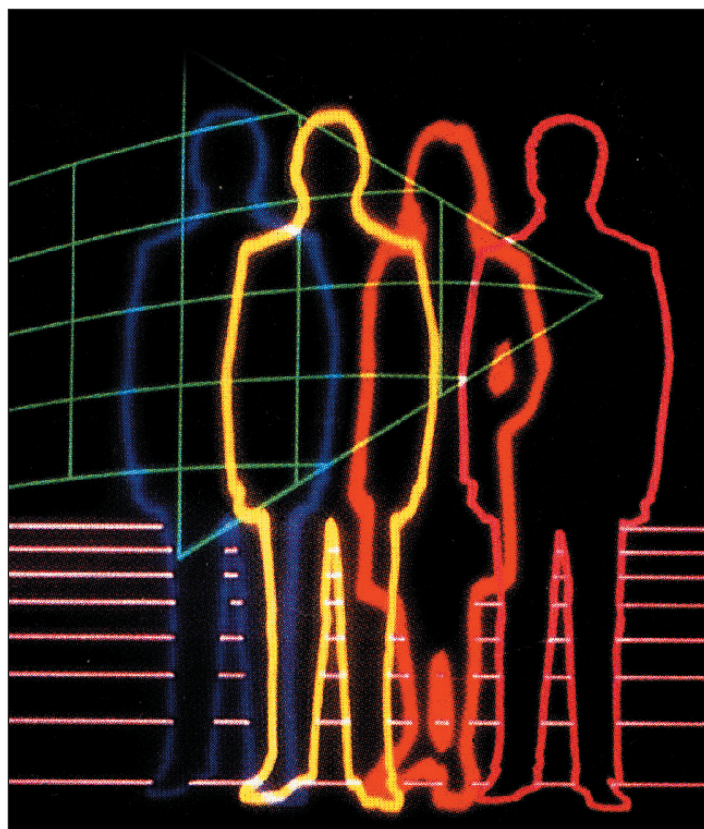
El primero, asegura, es un modelo descentralizado con escasa estandarización e integración de los procesos de negocio. Lo practican empresas como Johnson & Johnson, que aplican en sus distintas unidades de negocio modelos operativos distintos.

El segundo modelo, el de unificación, muy centralizado, se caracteriza por una alta es-



una de las distintas sedes de la compañía.

El cuarto y último modelo es el de replicación, que se focaliza en la estandarización de los procesos de negocio. En este modelo, entre el que se encuentran empresas como Marriott, las diversas unidades operativas realizan las tareas de la misma manera, empleando los mismos sistemas. Y ello a pesar



tandarización y unificación. Las Tecnologías de la Información refuerzan los procesos de negocio estandarizados y sirven para proveer de acceso global a los datos, como ocurre en Delta Airlines o en Dow Chemical.

El tercer modelo que identifica Weill es el de coordinación, que se centra en la integración y en el que los productos de la compañía se presentan de manera única ante el consumidor. Toyota Europe es un ejemplo de este modelo, dice, en el que no es necesario establecer procesos de negocio específicos en cada

de que pocas veces interactúan entre sí. Weill advierte que también se pueden hacer cosas fuera de estos límites, *“pero no se deben integrar en la plataforma, sino situarlas al margen de la misma”*.

Visión de conjunto

Los ejecutivos han de asumir que el establecimiento de una arquitectura empresarial es una decisión clave, que no deben delegar a los CIO ni éstos a su vez pueden externalizarla. *“Ha de ser un proceso de decisión conjunto entre todas las implicados”*, declara. En este senti-

do, Weill avisa que un error frecuente consiste en *“no encajar los proyectos en el conjunto de la arquitectura empresarial, apostando por proyectos que sólo resultan claves para el ejecutivo local”*.

Construir la arquitectura empresarial es un proceso gradual, compuesto por diversas etapas, cadauna de las cuales proporcionará a la empresa lecciones que resultarán muy útiles a medida que avanza el proceso. *“Ignorar alguno de estos estadios puede conducir el proyecto al fracaso”*, advierte Weill, aunque cita a ING Direct como uno de los *“escasos ejemplos de éxito de iniciativas que se han saltado alguno de estos pasos”*.

En definitiva, poner el foco en la arquitectura empresarial ayudará a que las inversiones en TI no se malgasten, que responda al diseño que la organización quiere conseguir. Pero para que las TI sean un mecanismo proactivo real en la creación de valor en el negocio, advierte Weill, ha de tenerse en cuenta también el know how, es decir la suma de habilidades y recursos para utilizar las TI adecuadamente.

Weill concluye asegurando que las compañías que cuentan con ambos factores doblan su tasa de crecimiento, tienen unas buenas TI y una buena arquitectura empresarial y son más ágiles. *“Son las que extraen el máximo valor de las TI”*, asegura.

Para saber más:

Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution, Jeanne Ross, Peter Weill y David Robertson. Harvard Business School Press, 2006.

IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision for Superior Results. Jeanne Ross y Peter Weill. Harvard Business School Press, 2004.

