

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema.

En la actualidad las empresas en todo el mundo invierten sumas enormes de dinero en sistemas de información, aproximadamente entre el 4 y 7% de sus ingresos totales anuales (information week, 2004). En un mundo globalizado y cada vez más competitivo las empresas se han dado cuenta que uno de sus recursos más importantes es la información. Una organización busca que la información sea confiable y oportuna para facilitar una toma de decisiones precisa y reaccionar más rápido a los requerimientos del mercado. Todos los sistemas contienen datos, pero no sirven de nada sino tienen un sentido, una elaboración; cuando se procesan es cuando obtenemos lo que conocemos como información. (Ackoff, 1999). Los usuarios de un sistema son los responsables de indicar cómo un sistema debe procesar los datos para que tenga como salida información útil.

En las últimas décadas los sistemas de información se han convertido en una herramienta funcional y crítica de una organización, casi todas las empresas alrededor del mundo dependen de la tecnología digital para procesar información. Su papel principal es apoyar la coordinación de las distintas unidades de una organización. La manera en que la información está distribuida y es analizada dentro de una empresa puede ser un factor muy importante para el éxito de la misma, consecuentemente los sistemas de información desempeñan un rol esencial en una organización (Mensching y Adams,1991). “Los tres

papeles principales de los sistemas de información son: apoyo a las operaciones comerciales, apoyo a la toma de decisiones gerenciales y apoyo a la ventaja estratégica” (O’Brien, 2001:17)

Sin embargo el adquirir un programa o sistema que cuesta millones de dólares no significa que éste va a ser exitoso o va mejorar la productividad o va reducir costos; a menudo las empresas fracasan en la implementación de innovaciones tecnológicas. Por ejemplo, en Estados Unidos entre el 50 y 80% de las compañías que invierten en sistemas de información cancelan los proyectos y si no son cancelados no cumplen con las metas trazadas. En muchos casos los problemas de implementación ocasionan que los proyectos cuesten y tomen más tiempo del que originalmente se tenía planeado (Dawes et al., 2004).

Se han identificado factores específicos por los cuales las compañías fracasan, o tienen éxito al implementar sistemas de información, algunos ejemplos los podemos ver en la tabla I. Sin embargo uno de los obstáculos más frecuentes consiste en ignorar a la gente que trabaja diario con el sistema, muchas veces no se les toma en cuenta para el diseño del sistema y cuando queda listo éste no cumple con el requisito de las operaciones diarias de la empresa. Así como también es importante que los diseñadores del sistema de información tengan una documentación amplia y precisa de los procesos operativos de la empresa al igual que los controles de la misma, muchas veces se necesita hacer una evaluación de los procesos y rediseñarlos ya que son obsoletos y no se apegan a la realidad que vive la organización.

Éxito y fracaso en la tecnología de información.	
Cinco razones principales para el éxito.	Cinco razones principales para el fracaso.
<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aporte por parte del usuario.
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo gerencial ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos y especificaciones incompletas.
<ul style="list-style-type: none"> • Declaración clara de requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos y especificaciones cambiantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación apropiada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de respaldo ejecutivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas realistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompetencia tecnológica.

Tabla I. Fuente: Citado por O'Brien: Sistemas de Información Gerencial, Mc Graw Hill 2001

Contexto y problemática de la empresa.

Distribuidora Automotriz Tlaxcala S.A de C.V. (DIATSA) es una concesionaria de la marca Nissan ubicada en Apizaco, Tlaxcala. En la actualidad la agencia acaba de adquirir dos sistemas de información, un sistema de administración de recursos de la empresa (ERP) y otro para el apoyo a la toma de dediciones (DSS); en el primer y segundo anexo respectivamente describimos a detalle ambos sistemas. Sin embargo la implementación

no ha sido realizada, ya que se están tomando en cuenta varios factores para la planeación de ésta. Como hemos mencionado anteriormente muchas veces el comprar el producto no basta, si no que hay todo una serie de pasos para lograr que un sistema funcione adecuadamente es decir para lo que fue adquirido o creado.

Nissan Apizaco, como es conocida comúnmente, usa un sistema transaccional llamado Soporte desarrollado por el Ing. Jorge Hernández Sánchez que fue adquirido en 1999, el cual fue diseñado específicamente para la empresa. Sin embargo, en la época que fue implementado no hubo interacción con los usuarios para saber cuáles eran las necesidades de los mismos. Los altos ejecutivos tampoco participaron en el proceso, por lo cual todos los reportes, consultas y demás controles fueron creados de manera unilateral por el diseñador.

A medida que pasa el tiempo, los requerimientos de los clientes, la competencia y la planta armadora han evolucionado. Las bases de datos de clientes ahora son un recurso más importante que antes, todo esto debido a la nueva era de calidad en el servicio; lo cual ha generado una nueva modalidad de sistemas dedicados a la administración de la relación con los clientes (CRM). Se necesitan nuevos reportes, nuevas consultas y nuevas formas de manipular la información que ayuden a operar mejor el negocio. El sistema actual no es flexible, no permite a los usuarios hacer modificaciones y cambiar los parámetros del sistema.

En DIATSA están conscientes que un servicio de calidad a los clientes les va a reeditar en mayores utilidades y todo lo que esto implica. La problemática radica en que muchas veces no se tiene el tiempo para dedicar a satisfacer las expectativas de los clientes ya que el trabajo administrativo ocupa la mayor parte de su tiempo. Se ha desarrollado un plan de trabajo con una serie de estrategias para lograr mejorar el servicio al cliente. Una de estas estrategias fue adquirir los dos sistemas que se mencionaron anteriormente con la finalidad de disminuir y hacer más fácil el trabajo administrativo, permitiendo dirigir los esfuerzos al cliente y al trabajo productivo.

Objetivos del proyecto.

El objetivo general de este proyecto es determinar los requerimientos para una implementación exitosa de los sistemas adquiridos que permita obtener una información confiable y oportuna que facilite a los ejecutivos la rapidez y eficacia para la toma de decisiones en la empresa; permitiendo un servicio de calidad integral al cliente y por ende mayores utilidades en el negocio. El plan incluirá formas de monitoreo que faciliten la evaluación de estos sistemas como plataforma para unificar los sistemas de las empresas del grupo Reyes Huerta.

Dentro de los objetivos específicos del proyecto encontramos:

- Determinar cuáles son las variables clave que necesitan los gerentes para que el sistema de soporte a las decisiones les dé la información necesaria para tomar mejores decisiones y en menor tiempo.
- Determinar cuáles son las necesidades de los usuarios del sistema para que la implementación del mismo sea aceptada y de acuerdo a los procesos de operación de la empresa.
- Hacer una evaluación de los procesos operativos actuales de la empresa para determinar si son adecuados u obsoletos, ya que es una clave importante para el éxito de la implementación y funcionamiento del sistema.
- Mejorar el control interno de la organización mediante la asignación de niveles de seguridad en el sistema que nos permita saber de manera resumida las operaciones realizadas por cada usuario.
- Redefinir los distintos procesos computacionales para que permitan erradicar la duplicidad de captura de datos y disminuir los errores de captura de los mismos, dando paso a una mayor productividad dentro de la organización.
- Proponer formas de evaluar el resultado que ayuden a considerar la decisión de implementar estos sistemas en otras unidades de negocio pertenecientes al grupo que también se dediquen a la comercialización de automóviles.

Alcances y limitaciones.

El proyecto es muy ambicioso, abarca toda la empresa y es exhaustivo ya que requiere de mucha información de las personas que realizan las operaciones día con día, no trata de

cometer el error de otros casos donde toda la información proviene de los mandos altos, de cómo ellos creen deberían de hacerse las cosas, sino que evalúa la mejor manera de realizar cada proceso tomando en cuenta las sugerencias de las personas que las realizan para que cuando el sistema quede listo sea aprovechado y no contenga cosas que los usuarios de primera línea no necesitan. El tener el poder de la información permitirá mejorar el servicio al cliente que como se mencionó con anterioridad es el camino más importante para lograr mayores ingresos y mejores márgenes de rentabilidad.

Para reforzar la visión en lo que se refiere en la toma de decisiones se entrevistará a los distintos gerentes generales de las agencias de coches para poder armar una visión de cuáles son los puntos clave en esta materia. El alcance del proyecto se refiere a Nissan Apizaco pero después si el éxito es el deseado se tratará de unificar esto en las demás distribuidoras.

Dentro de las limitaciones en DIATSA, se encontró que los sistemas ya fueron comprados, por lo cual se debe trabajar con ellos, no se tiene la opción de buscar otras alternativas de programas. Sin embargo son programas que son flexibles, permiten que el usuario lo diseñe conforme a sus requerimientos, además de ser sistemas manipulables que no hacen dependientes a los usuarios de los programadores. Por lo cual la etapa de implementación tiene más importancia aún, ya que depende de los usuarios el conformar un sistema que sea una herramienta que ayude al objetivo de mejorar el servicio al cliente con la finalidad de ser más rentable.

Enfoque seleccionado.

Para llevar a cabo todo este proyecto, y sea aprobado por la dirección de la empresa vamos a utilizar un método desarrollado por catedráticos de la Universidad de Albany para evaluar inversiones en tecnología de información que propone tres fases: identificar el problema que se quiere solucionar y su contexto; buscar y probar distintas alternativas; y por último, evaluar las alternativas y escoger la mejor opción. Para poder presentar las alternativas y hacer la mejor decisión vamos a presentar un caso de negocios (business case).

Este documento, “Making Smart IT choices”, escrito por Sharon S. Dawes (2004) y sus colaboradores describe paso a paso las fases que mencionamos con anterioridad y muestra como preparar un caso de negocios para inversiones en tecnología de información, incluso describe los distintos métodos y técnicas específicas para obtener y analizar la información. Vamos a tomar esta guía como base para realizar nuestro proyecto ya que plantea un enfoque basado en la realidad que muchas veces las empresas enfrentan ante este tipo de inversiones. El enfoque se basa en el buen planteamiento de un problema que se quiera solucionar y alrededor de éste se analiza el contexto en el cual se desarrolla para conocer la situación a detalle y poder tener distintas alternativas para resolverlo. Existen distintas maneras de presentar o plantear un caso de negocios, nosotros escogimos éste en particular porque es un enfoque que está orientado a las inversiones en nueva tecnología y se basa mucho en lo que se refiere a sistemas de información. Es único en su campo y muestra una manera sencilla y clara de analizar las

distintas situaciones o problemas con los cuales nos podemos encontrar a lo largo del camino.

“Un caso de negocios es una herramienta que ayuda a planear y tomar decisiones, tales como ¿a quién comprar?, ¿dónde comprar? y ¿cuándo implementar?” (Schmidt, 2003:1). Este método se usa mucho en el ámbito profesional para plantear inversiones que afectan de manera importante a una empresa. Podemos encontrar este enfoque en todas las industrias, pero es muy común en lo que se refiere a las inversiones en tecnología de información. Inclusive en Internet podemos encontrar varias compañías que se dedican a preparar casos de negocios como Solution Matrix (<http://www.solutionmatrix.com>), BusinessCase.com (<http://www.businesscase.com>) y Prosci (<http://www.prosci.com>) entre otras. Más adelante en la parte de metodología explicaremos de manera detallada en que consiste este enfoque.