

Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial

Esteban García Canal

Alex Rialp Criado

Josep Rialp Criado



CENTRE
D'ECONOMIA
INDUSTRIAL

Agenda de la presentación

- Antecedentes
- Objetivos del trabajo
- Estructura del estudio
- Metodologías utilizadas
- Análisis de las motivaciones para invertir en TIC
- Gestión de los procesos de crecimiento a través de las TIC
- Conclusiones finales
- Implicaciones del estudio

Antecedentes

- La mera adquisición de las TIC no tiene por qué repercutir de forma directa e inmediata en una mejora de la **performance o rendimiento empresarial** ya que en la relación TIC-competitividad NO se constata que éstas generen *per se* una fuente de **ventaja competitiva sostenible**. (Porter, 2001; Carr, 2003).
- Bajo ciertas condiciones, la gestión de las TIC permite **apalancar** los recursos ya existentes, por lo que rentabilizar al máximo dichas inversiones tecnológicas requiere **complementarlas** con otros recursos/activos específicos y/o capacidades organizativas (Brynjolfsson & Hitt, 2000; Dewett & Jones, 2001; Bharadwaj, 2000).
- Aún existen escasos y controvertidos **criterios** sobre cómo una empresa puede aprovechar las oportunidades de crecimiento y de mejora de la rentabilidad asociada a las inversiones en TIC.

Objetivos del trabajo

- **Establecer y contrastar** empíricamente una tipología de motivaciones para invertir en TIC desde el punto de vista de sus posibles usos estratégicos.
- **Analizar** los problemas de gestión asociados con su implantación práctica.
- **Verificar** el denominado argumento del "*alineamiento estratégico*", según el cual:
 - *Las TIC podrían apalancar otras ventajas competitivas de la empresa si son inversiones coherentes con su planteamiento estratégico a largo plazo y se realizan de manera conjunta con una serie de ajustes organizativos internos.*

Estructura del estudio

- **Capítulo 1:** Introducción
- **Capítulo 2:** Marco conceptual de partida
- **Capítulo 3:** La situación de las TIC en la empresa española: Un análisis cuantitativo descriptivo
- **Capítulo 4:** Tipología de motivaciones empresariales para invertir en las TIC
- **Capítulo 5:** Gestión de los procesos de crecimiento a través de las TIC
- **Capítulo 6:** Conclusiones finales

Metodologías I

■ Cuantitativa

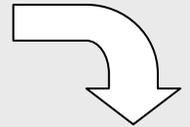
- Explotación de la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (ESEE).
- Análisis sobre una muestra de empresas que comercializan por Internet ("Las Tecnologías de la Sociedad de la Información en la Empresa Española-2004", AETIC-DMR Consulting, 2005).

■ Cualitativa

- Estudio longitudinal de casos empresariales

Metodología cualitativa

- **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**



- **Fagor Ederlan S.**

- **MCCgraphics**

- **Ficosa Internaci**

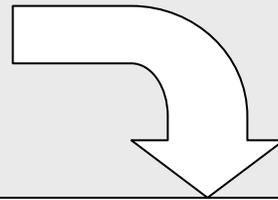
Corporación estructurada en 3 grupos (industrial, financiero y de distribución)
14 divisiones sectoriales internas.
MCC, como sede central, integra la investigación y la formación.

- **Derecho.com**

- **Grupo Banc Sabadell**

Metodología cualitativa

- **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**
- **Fagor Ederlan S. Coop.**
- **MCCgraphics**
- **Ficosa Internacional, S.A**
- **Derecho.com**
- **Grupo Banc Sabadell**



Cooperativa integrada en MCC-
división automoción.
Fabrica componentes de
automoción.

Metodología cualitativa

- Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)
- Fagor Ederlan S. Coop.
- MCCgraphics 

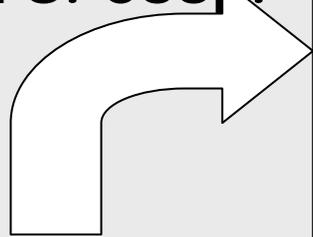
División de servicios gráficos de MCC
- Ficosa Internacional, S.A.
- Derecho.com
- Grupo Banc Sabadell

Metodología cualitativa

- **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**

- **Fagor Ederlan S. Coop.**

- **MCCgraphics**



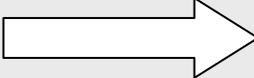
Multinacional española del sector de componentes de automoción. Cuenta con 5 divisiones operativas y 1 de servicios corporativos y con compañías y subsidiarias en 18 países.

- **Ficosa Internacional, S.A.**

- **Derecho.com**

- **Grupo Banc Sabadell**

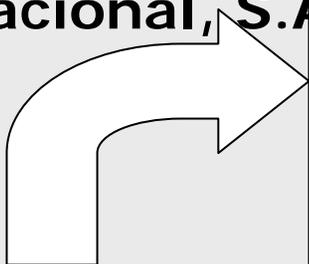
Metodología cualitativa

- **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**
- **Fagor Ederlan S. Coop.**
- **MCCgraphics**
- **Ficosa Internacional, S.A**
- **Derecho.com** 
- **Grupo Banc Sabadell**

Pyme líder en la prestación de servicios legales y provisión de contenidos jurídicos a través de Internet en España.

Metodología cualitativa

- **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**
- **Fagor Ederlan S. Coop.**
- **MCCgraphics**
- **Ficosa Internacional, S.A**
- **Derecho.com**
- **Grupo Banc Sabadell**



4^a entidad del sector bancario español.
Opera en el mercado con las marcas SabadellAtlántico, Banco Herrero, Solvank, ActivoBank y Urquijo.

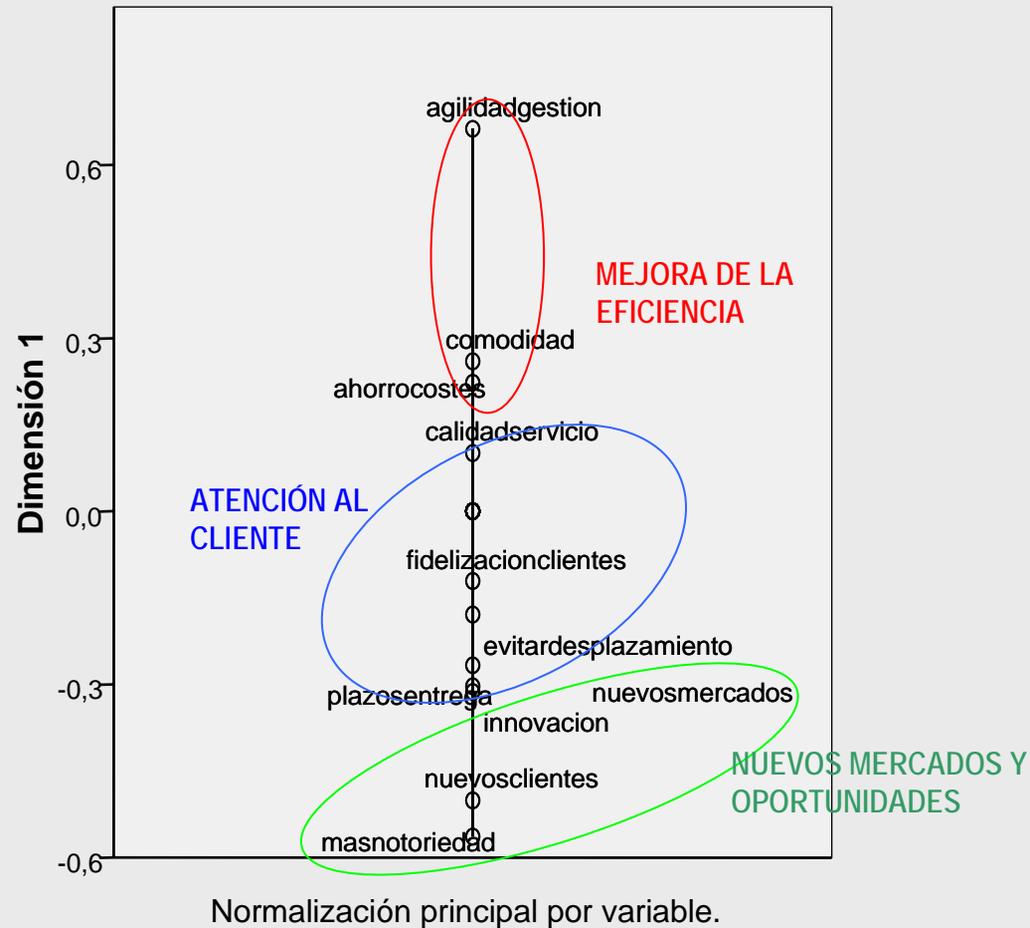
Motivaciones:

- Análisis factorial categorico (CAT)
- Empresas que v
- Redución de la
más fiores
- ¿Qué **VENTAJAS** le aporta a su empresa el uso del comercio electrónico ya sea para la compra o para la venta?

1. Mejorar la calidad del servicio
2. Mejores plazos de entrega
3. Ahorro de costes
4. Agilidad en la gestión
5. Comodidad
6. Más notoriedad
7. Evitar desplazamientos
8. Captar nuevos clientes
9. Apertura de nuevos mercados
10. Fidelización de clientes
11. Mayores posibilidades de innovación

Motivaciones: análisis cuantitativo II

Component Loadings



Motivaciones: análisis cualitativo I

- Estudio en profundidad de casos seleccionados
- Validación de la tipología
- Interacción entre motivaciones
- El caso del Banc Sabadell

Mejora de la eficiencia

- Ventajas de las TIC:
 - Procesamiento eficiente de información y comunicaciones
 - Automatización de procesos
- Factor clave: Rediseño de procesos y trabajo de operaciones
- Inversiones en TIC: oportunidad para rediseñar los procesos internos
- Ej. Banc Sabadell. Proyecto Proteo

Atención al cliente

- Ventajas de las TIC:
 - ❑ Nuevos canales de distribución e interacción.
 - ❑ Contacto permanente
 - ❑ Personalización de la oferta
- Factor clave: poder satisfacer necesidades de los clientes en tiempo real.
- Imprescindible: procesamiento adecuado de la información: eficiencia.
- Ej. Banc Sabadell. Servicio BS móvil

Expansión de mercados

- Ventajas de las TIC:
 - ❑ Llegar a clientes no alcanzables en otros canales
 - ❑ Fácil acceso a la red de relaciones con los clientes
- Factores clave:
 - ❑ Atracción y retención. Reclamo (condición necesaria) catálogo exhaustivo y proactividad (condición suficiente). Ej. *derecho.com*
 - ❑ Clientes consolidados: ventaja competitiva. Ej. Banc Sabadell: Servicio *confirming*
- 2 vías complementarias de expansión:
 - ❑ Clientes anónimos
 - ❑ Explotación de red de relaciones de la empresa

Interrelación entre motivaciones

- La atención a los clientes se ve favorecida por la eficiencia
 - ❑ Procesamiento de información
 - ❑ Liberación de tareas rutinarias
- La expansión se ve favorecida por la eficiencia y fidelización:
 - ❑ Los nuevos canales se pueden abrir a nuevos clientes
 - ❑ La base de clientes fieles es una oportunidad para la expansión
- Tres estadios en el uso de TICS
 - ❑ Eficiencia operativa
 - ❑ Aplicación a la fidelización de clientes
 - ❑ Expansión y crecimiento
- Planificación simultánea de las tres ventajas

Gestión de los procesos de crecimiento a través de las TIC I

- **Impacto de las TIC en la organización interna**
 - diseño organizativo más centralizado/descentralizado.
- **TIC y adquisiciones horizontales**
 - compatibilizar tales sistemas o bien mantenerlos tal cual en las firmas adquiriente/adquirida.
- **Gestión de TICs en las compañías diversificadas**
 - unificar las TIC en un área corporativa que sirva a toda la organización en su conjunto frente a distribuirlas en distintos dptos. especializados en SI/TIC dentro de cada U.E.N.

Gestión de los procesos de crecimiento a través de las TIC II

- **Impacto de las TIC en la organización interna:**
- En general, las inversiones en TIC permiten el desarrollo de diseños organizativos menos burocratizados en cuanto a formas de coordinación-control.
- Sin embargo, las consecuencias de las TIC sobre la estructura organizativa no resultan del todo concluyentes, pues éstas pueden provocar tanto una mayor centralización como una mayor descentralización y autonomía.

Gestión de los procesos de crecimiento a través de las TIC III

- **TIC y adquisiciones horizontales:**
- Factores de aceleración:
 - Elevada experiencia en integraciones de la adquirente
 - Alto grado de soporte de las TIC de otras posibles sinergias
 - Inexistencia previa de sistemas/TIC en la adquirida
- Factores de ralentización:
 - Reciente implantación de TIC y alta complejidad del proceso de cambio organizativo
 - Elevado tamaño e infraestructura en TIC de la adquirida
- La gestión de las TIC en el proceso de integración de adquisiciones horizontales pasa por *acompañar*:
 1. la unificación de las TIC de la adquirente y la adquirida
 2. el proceso de desarrollo e implantación plena de las TIC en la adquirente resultante.

Gestión de los procesos de crecimiento a través de las TIC IV

- **Gestión de las TIC y diversificación:** Ciertos factores modulan la adopción de mecanismos decisionales más o menos centralizados sobre la propia función de SI/TIC en el seno de compañías diversificadas:
 - En el caso de diversificación conglomerada, con un imperativo dominante a nivel de negocio, predomina un diseño más descentralizado (ej. caso MCC).
 - En el caso de diversificación concéntrica, con un imperativo dominante a nivel corporativo, predomina un diseño más centralizado (ej. caso Ficosa Internacional).
- En las compañías diversificadas, la procedencia o no de unificar/centralizar versus descentralizar las TIC no son opciones puras y universalmente válidas pues, en ambos casos, puede crearse un mayor **valor** a través de la coordinación de las tales inversiones tecnológicas.

Conclusiones finales: síntesis

- **Papel clave** de las **TIC** en el ***apalancamiento*** de otros recursos y capacidades organizativas:
 1. Alinear las inversiones en TIC con la estrategia empresarial (a nivel de negocio y/o corporativo):
 - relacionado con la mejora de la eficiencia y la búsqueda de sinergias intraorganizativas.
 2. Relacionar las TIC con las vías de crecimiento:
 - especialización vs. diversificación, adquisiciones, relaciones verticales y/o internacionalización.
 3. Integrar las TIC con el (re)diseño o arquitectura organizativa a nivel interno:
 - gestión de las implicaciones organizativas de las TIC (centralización vs. descentralización EO/SI, reestructuración interna y gestión del cambio).

Implicaciones del estudio

- Este trabajo tiene **destinatarios e implicaciones relevantes** a 3 grandes niveles:
 1. Investigación futura
 2. Gestión empresarial
 3. Política industrial y tecnológica

Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial

Muchas gracias por su atención!!!



CENTRE
D'ECONOMIA
INDUSTRIAL