

COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL Y SERVICIO DE INFORMACIÓN  
UN ESTUDIO EN BELGIUM

LIC. RENE DAVID ALBERT

La velocidad del cambio tecnológico ha permitido incorporar recursos a la planta industrial y productiva, que se inician con una inversión en capital y tiempo, y que dan resultados inciertos. Sin embargo, estos resultados parecen espectacularmente si se aprovecharan como el 50% y si se tomaran en cuenta las verdaderas necesidades de las empresas.

Cuando se trata de hacer llegar a estos recursos de personas las ventajas del uso y colaboración con los Bancos de Información, es indispensable conocer algunas de las dudas o cuestionamientos que se les hacen, a fin de prever los argumentos en contra, de eliminar los defectos y deficiencias, y de mejorar la calidad y efectividad de estos servicios.

La necesidad de esta actividad tecnológica ya existe, y está identificada. La tarea de mayor importancia, la creación de los Bancos de Información, está muy avanzada. Esto ahora el enlace que permite llegar a una difusión exhaustiva y operativa de estos recursos. Por ello, se necesita con esta intervención dar una idea, ante los especialistas, de las dificultades que se plantean para la utilización y consorte de los Bancos de Datos Nacionales, y así para la participación activa de las industriales en estas tareas.

Presidencia de la República  
Dirección de Productividad  
y Desarrollo Tecnológico

COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL Y BANCOS DE INFORMACION.

UN BINOMIO DE VELOCIDAD.

Cuando yo era estudiante, y tenía un examen, me instalaba en la mesa del comedor con mi libro, y si acaso, un cuaderno y un lápiz. Hoy, cuando alguno de mis hijos necesita estudiar, requiere por lo menos cuatro enchufes eléctricos: la computadora, la impresora, lámpara de iluminación especial, y el equipo de sonido para escuchar música apropiada, por lo general excesivamente ruidosa. Mi mamá me quitaba de la mesa para que la familia merendara, hoy no me atrevo a sugerir que terminen su sesión de "estudio" antes de las cuatro de la mañana. Si yo tenía un trabajo en equipo compraba una cartulina y estampitas: mis hijos se trasladan con una caja de diskettes a cuestras. Y no se rían, porque no hace tanto tiempo que yo era estudiante, ni yo era mejor alumno que los chicos de hoy, ni los de hoy son mejores de lo que yo mismo fui. Simplemente, la velocidad ha cambiado.

Si en el ámbito familiar se hace notar la tecnología, en las industrias este fenómeno debería ser mucho más evidente. La velocidad de diseño, la velocidad de producción y la velocidad de distribución, sólidamente apoyadas en los avances técnicos, se benefician de recursos que hace unos años no existían, y favorecen a su vez el círculo vicioso de la alta tecnología.

• Pero observamos día con día que no todas las empresas

han adoptado esta forma dinámica de la productividad de hoy. Algunas industrias, menos cada vez, pero en número siempre importante, siguen manteniendo sistemas anacrónicos, y adoptan procesos y métodos administrativos con la imagen de permanencia por sobre las demás consideraciones, y con la idea de crear o de mantener la misma inamovible imagen corporativa.

Sabemos que esto es un error. No voy a insistir en la importancia de la información, puesto que todos sabemos que ya Stoner, desde sus primeros libros de la ciencia de la administración mencionaba que la gerencia es el arte de difundir la información adecuada. Tampoco voy a mencionar la fuerza que los Bancos de Información, soportados por los sistemas electrónicos y la computación, han aportado a la velocidad de cambio en las empresas. Quiero, más bien, hacer énfasis en las dificultades por la cuales una empresa, sin importar su tamaño, no recurre a estas herramientas, y no se beneficia a sí misma con la inclusión de sistemas informáticos, o mediante consultas a los medios existentes. En pocas palabras, mencionaré algunas de las razones por las cuales no se aprovechan bastante los Bancos de Información.

Si hablamos de velocidad de cambio, podemos hablar también de la resistencia que implica. Y por resistencia podemos entender las dificultades de instalar sistemas electrónicos de captura de datos, que sugieren grandes inversiones, aun cuando no siempre sea cierto, que indican capacitación adicional, aun cuando ésta sea rápida y eficiente, y que dan idea de una sofisticación que no es congruente con la visión de austeridad

de nuestra época. Además, la resistencia al cambio nos puede llevar a un desconocimiento absoluto de los recursos que simplifican o adaptan los elementos electrónicos de una empresa, y por lo general, cuando los equipos no "asustan", crean una atmósfera de especialización que deja fuera a la mayor parte del personal de la organización.

Por ello, una manera de hacer llegar a los usuarios los beneficios de los bancos de Información, sería empezar por una adecuada publicidad acerca de los sistemas, equipos y programas que conforman la periferia de estos Bancos. Todos los proveedores de software deberían protestar enfáticamente contra los anuncios simplistas que dan ideas equivocadas acerca del funcionamiento de los equipos, y contra aquellos que dan la imagen de una alta especialización que tampoco es realista. La honestidad en cuanto a la flexibilidad de los equipos y el alcance de las redes de computación, deben aparecer en todos los prospectos. Inclusive en los de los propios Bancos de Información, sin restricciones y sin adornos. Las primeras los perjudican, y los segundos no los necesitan. Con esto se puede dar a los usuarios un clima por demás escaso: el de la confianza en los sistemas, fruto de un conocimiento fundamentado de las herramientas que se tienen al alcance de la mano. Preparando el terreno de la experiencia y la capacitación entre los posibles usuarios, se puede llegar a una difusión de los Bancos de Información, su utilidad y sus alcances, más amplia y mejor sustentada.

Una forma por demás nociva de la resistencia al cambio, es la creencia de que nadie, salvo los gerentes internos, tiene la capacidad de conocer a fondo los problemas de la empresa, y que por lo mismo, las consultas a los sistemas de información carecen de relevancia si son realizadas por personas ajenas al sistema particular de esa organización. Es necesario hacer énfasis en la visión de conjunto que una persona especializada en el uso y consulta a Bancos de Información puede tener, comparada con los ejecutivos que forman parte de la cúpula de la empresa, o de los funcionarios medios cuyo puesto depende de la aceptación del sistema tal como está, o de los empleados menores, que no siempre tienen el recurso de hacer notar las fallas y deficiencias de su organización. Además, el asesor externo dispone de una información más precisa del entorno y de la competencia que afectan a las unidades de negocios.

Cierto que hablamos de empresas con un sistema que parece haber caído en desuso, pero una empresa que no consulta, o que no se ha procurado el acceso a Bancos de Información, propios o externos, suele tener también entre sus defectos principales un modelo obsoleto de administración.

La creación de sistemas de información dentro de las empresas, se limita, en la mayor parte de los casos, a información contable o financiera. Y lamentablemente enfrentamos un enorme vacío en lo que se refiere a Investigación, Tecnología, Procesos, e incluso Innovaciones y Patentes. Salvo por los esfuerzos oficiales, estos campos no han generado Bancos

de Información privados, son muy limitados, o se consideran altamente confidenciales. Más grave aún, en muchas organizaciones ni siquiera se consultan los Bancos existentes, con el consiguiente resultado de un enorme rezago en la Iniciativa privada en cuanto a información e innovaciones.

Se podría decir que se minimiza la importancia de estos conocimientos, pero es más importante señalar que realmente se desconoce la facilidad de instalar estas bases de datos, la posibilidad de usar programas de dominio público, o incluso lo sencillo que puede resultar afiliarse a una red ya establecida.

Por otra parte, se cuestiona el costo que puede tener el uso o instalación de una red de información, aún antes de haber calculado su utilidad, no sólo en términos de apoyo a las innovaciones, sino incluso en términos de rentabilidad, al permitir una velocidad de respuesta mayor a los cambios del entorno competitivo de la empresa.

Esto, en lo que se refiere a los industriales con sus propios bancos de datos. Pero existe un cierto número de empresas que consultan o podrían consultar los Bancos ya editados y enfrentan el mismo problema de falta de capacitación, de conocimientos o de disponibilidad. Uno de ellos, es la restricción en los horarios de consulta. Sabemos que una búsqueda en los sistemas automatizados es el prelude de una investigación más formal en las fuentes bibliográficas correspondientes. En ocasiones, si bien se puede tener la

respuesta inmediata, esta es sólo el principio para un programa de fabricación, comercialización, investigación, etc. Pero la expectativa que tiene un industrial neófito en el uso de los Bancos, implica una velocidad de respuesta automática a la pregunta. Un empresario que sale de una junta de consejo el viernes por la tarde, acarreado numerosas inquietudes e ideas innovadoras, espera acción el lunes por la mañana. Los retrasos en la concertación de citas, cierta lentitud en la formación de estrategias de búsqueda o los simples burocratismos, incomprensibles para él, hacen desistir con frecuencia a quien había preferido sistemas manuales, a los cuales regresará a la menor falla de los sistemas automatizados, por dinámicos que sean en la teoría.

A estos problemas tenemos que agregar la decepción que experimenta un industrial, cuando recibe una respuesta a una consulta, y ésta es abrumadora por la extensión, por su complejidad o incluso por ser poco aprovechable. Muchas veces la respuesta para un ejecutivo sobrecargado de trabajo llega como un problema más, y no como una solución. La mejor alternativa es la de eliminar la impresión de que el material obtenido a través de una consulta, requiere de otro especialista para su interpretación. Recordemos aquel viejo aforismo de que la Información debe ser maciza, precisa y concisa.

Es conveniente mencionar un problema adicional para el empresario que por primera vez consulta Bancos de Información. La confidencialidad, tan cara a sus corazones, le parece

extremadamente frágil cuando depende de numerosas personas que intervienen en su consulta. No siempre acepta que se realice la búsqueda sin su presencia, puesto que le parece que así podrá mantener un mayor control sobre la información obtenida, y desde luego, vigila o cuestiona las fotocopias producidas, incluso aquellas necesarias para registros contables. Esto nos regresa al problema de horarios de consulta, no siempre compatibles, y agrava el problema natural de las fricciones entre el usuario-empresario, y el experto. En el caso extremo, un industrial desconfiado que obstaculiza con restricciones una consulta automatizada, debe ser convencido para establecer su propia red de Información. Es más fácil que un industrial regrese a hacer una segunda consulta cuando ha sentido realmente la confianza en los sistemas, incluyendo precauciones necesarias o no, que cuando la primera impresión ha sido de extrema apertura o incluso de liberalidad en las búsquedas.

De todo lo anterior podemos desprender la primera conclusión. Es imperativo que se haga más promoción, pero desde luego la más adecuada, a los Bancos de Información, sobre todo entre aquellos industriales que no los consultan, y en su caso, retroalimentar las quejas o críticas que se les hacen a fin de eliminarlas a la mayor velocidad posible. Y recordemos que el tiempo apremia...

A pesar de estas dificultades, existe un reducido sector de los industriales que conoce perfectamente el valor de los Bancos de Datos, y han generado los propios, conteniendo información sobre las industrias o empresas en particular.



Además de los consabidos estados financieros, ya de por sí útiles pero publicados en su mayor parte en la Bolsa de Valores, es factible encontrar informes sobre los proyectos de investigación, sus avances, presupuestos y resultados, parciales o totales, y este caudal de conocimientos permanece ignorado en las computadoras privadas, sin posibilidad de acceso o consulta. Informes de esta clase darían un impulso enorme a la actualización de los Bancos de Datos públicos, permitiendo el aprovechamiento de las experiencias ajenas, y acortando los caminos para el desarrollo tecnológico de algunas empresas. Desde luego, la salvaguarda de la confidencialidad es primordial entre competidores, pero una gran cantidad de información puede ser aprovechada por otros, sin necesidad de exponer la totalidad de las investigaciones.

Un eminente empresario mexicano, el Dr. José Ciriaco, nos dice en su libro "Cultura de Efectividad", que una valiosa experiencia ha sido la necesidad de poner por escrito sus investigaciones, a petición de CONACYT o NAFIN. Con esto hace resaltar la ayuda que representa ordenar, clasificar y analizar la información contenida en algunas bitácoras de investigación, y que no son utilizables a menos que se les dé un formato de fácil consulta. Sin duda, los Bancos de Información otorgan esta cualidad a ideas o desarrollos tecnológicos, y la captura de estas innovaciones las hace más claras, incluso para el propio grupo que las elaboró.

Es seguro que una encuesta entre los industriales más

pujantes de nuestro medio nos llevaría a un sorprendente volumen de información que no es de dominio público, aun cuando no sea confidencial. Y surge la inquietud de la falta de elementos de actualización o expansión de los Bancos de Datos Nacionales ya editados, que se ven restringidos a sus propios recursos de captura. Lo ideal sería que cada industrial luchara por ver incluida su experiencia en un ámbito de difusión nacional. Y sin embargo, la desconfianza entre los medios productivos prevalece sobre el espíritu de colaboración de México, y algunas anécdotas poco afortunadas refuerzan la necesidad de este oscurantismo. Es tiempo de que los detentadores de la información garanticen el uso y la correcta difusión de datos, cifras, experiencias y ofertas y demandas tecnológicas, para aumentar en tamaño e importancia estos Bancos, y para dar mayor velocidad a la comunicación entre los industriales y los científicos del país.

Es necesario reconocer que a causa de la falta de cooperación, los industriales en general disponen de escasos recursos de comunicación con la comunidad científica. El problema de vinculación se recrudece cuando se trata de utilizar las líneas telefónicas que invade el equipo modem más moderno, o cuando se recurre al servicio postal, seriamente sobrepasado por los correos privados. También es objeto de este seminario proponer soluciones a este problema, si es necesario tener plena conciencia de él, y tener una idea clara y precisa de los recursos con que contamos, o que nos hacen falta.

El punto de unión entre estos dos enfoques del problema, es la experiencia que deben tener los participantes en

los Bancos de Información Nacionales. Por una parte, cualquier especialista que realice una consulta para un industrial, deberá dar todas las garantías de confidencialidad que éste requiera, incluyendo la eliminación de algunas actitudes poco serias, informales o desdeñosas. Mencionemos que para quien realiza seis u ocho consultas en un día, cada una de ellas es sólo una parte de su trabajo, pero para el industrial consultante, la suya es la única y por lo mismo la más importante. En el caso de los promotores de la captación de fuentes privadas de información, un conocimiento profundo del funcionamiento de los bancos de datos y de sus posibilidades, les permitirá convencer a las empresas más recalcitrantes de que su privacidad está garantizada, y de que la retroalimentación de ciertos elementos no les perjudicará.

En ambos casos, estamos asumiendo la gran importancia que tiene el hecho de que todas las personas trabajando por y para los Bancos de Información Nacionales, tienen un grado de capacitación mucho mayor que los usuarios normales, un conocimiento sólido de todas las posibilidades de funcionamiento de cada banco de datos, y una gran experiencia en el área de que se trate, ya sea financiera, de procesos, científica, tecnológica, o todas a un tiempo. Esta misma especialización facilitará las asesorías a empresas que se inician en la formación de Bancos de Datos, sugiriendo equipos, sistemas, programas, etc., con conocimiento de causa. Se nos puede objetar que estamos pidiendo a todos aquellos que participan en los Bancos de consulta un nivel académico y de experiencia muy por

encima de un profesionalista medio. Es cierto. Si cualquier persona el día de hoy carece de excusa para no trabajar por su superación profesional, en bien propio y del país, menos justificable es la apatía académica en el medio de quienes, como todos los aquí reunidos, estamos en contacto directo con la superioridad tecnológica de los sistemas automatizados, verdaderas herramientas de velocidad en la productividad y la competitividad internacionales.

La productividad, como la necesidad imperiosa de rendir lo máximo posible, es decir, de hacer más con los mismos o con menos recursos, representa entre otras cosas el resultado de la utilización de las herramientas externas a la empresa, como soporte y mejoramiento de las internas, en el proceso gerencial. La productividad significa también tomar las decisiones correctas en el momento oportuno. Y la mejor forma de llegar a esta capacidad de decisión, es disponer de todos los elementos de juicio, de todas las perspectivas posibles y de todas las influencias que determinan en su momento el camino óptimo a seguir, o el cambio oportuno de políticas o de directrices. Y para ello son indispensables los Bancos de Información.

Como toda cualidad gerencial, la información tiene la peculiaridad de ser personal, y de que su valor depende exclusivamente de que se la difunda. El mejor informe, la estadística más precisa o la mejor previsión mercadológica, son mero papel a menos que se les analice oportunamente, y se

apliquen las conclusiones identificadas. Por otra parte, la información más importante disminuye su valor a medida que pasa el tiempo, por lo que es indispensable que el análisis de esta información se inicie por la verificación de su vigencia, y esto no se puede realizar a menos que la actualización de los Bancos de datos se haga con minuciosidad y conocimiento.

La incorporación de la información a las personas es el resultado de localizar las fuentes y ubicar los documentos que el especialista requiere. Es decir, que un acervo adecuado en cada empresa, es fundamental para el desarrollo e incubación de la iniciativa, de la calidad, de los desarrollos tecnológicos, y por lo tanto de la productividad. Considerando las enormes dificultades y el alto costo que representa mantener actualizados los acervos bibliográficos o las fuentes informativas, la utilización de Bancos de Información ya establecidos, con la filosofía idéntica de aprovechar al máximo los recursos, es la clave del éxito de las empresas.

Disponer de los conocimientos, o sea de la información adecuada, nos da la certeza de que reduciremos los errores, de que planearemos con grandes posibilidades de acierto, y de que el éxito empresarial está al alcance de la mano.

Conformar un Banco de Datos particular de cada empresa, debería ser uno de los objetivos más imperiosos en la planeación. El hecho de que resulte ciertamente oneroso, ya no es un argumento si se consideran las numerosas organizaciones que tienen como parte de su propia misión el acercar esta

información a los empresarios, de tal forma que actualmente es posible obtener casi cualquier documento, de casi cualquier país, en muy poco tiempo, y a un costo accesible, y de estas organizaciones tenemos a las mejores reunidas en este seminario.

Como en muchos de los buenos propósitos de las empresas para mejorar, ya sea en productividad, en calidad o en rendimiento, la captación de la información pertinente, oportuna y relevante que es indispensable, no es sino el resultado de la filosofía de que querer es poder.

#### CONCLUSIONES:

Para terminar, haremos un resumen de las recomendaciones que, a mi modo de ver, facilitarán el acercamiento de los empresarios e industriales a los Bancos de Información, propios o externos. Obviamente, estas recomendaciones son el resultado del análisis de los problemas y quejas mencionados con más frecuencia en el medio, y no siempre son indicativas de fallas en los sistemas de información, sino de lagunas en los medios de comunicación.

Primero, debemos recordar que la promoción del uso y consulta de los Bancos de Información debe hacerse entre aquellos industriales que aún no los utilizan. El mercado ya capturado está convencido de los beneficios de los sistemas automatizados, y de ellos deberemos aprender las correcciones y mejoras pertinentes.

Segundo, los participantes directos en los Bancos de Información deberán tener una experiencia mayor que los

usuarios," abarcando tanto las áreas de consulta o especialización de los Bancos, como las peculiaridades de los equipos y programas, a fin de crear una red de capacitación a nivel más amplio, de verdadera cobertura nacional.

Por último, es preciso convencer a los detentadores de Bancos de Información privados, de las ventajas de pertenecer a un grupo extenso de usuarios, recibiendo y dando información práctica utilizable en el Desarrollo Tecnológico.

Estas tres conclusiones, presentadas de manera simplista, encierran sólo una gran recomendación: Participemos y hagamos participar a todos en el cambio, mediante los sistemas y la capacitación adecuados, abriendo y difundiendo los canales de comunicación, y sobre todo, a la velocidad que la competencia externa nos exige. Es decir, a la mayor brevedad posible.

GRACIAS.