



Las Grandes Organizaciones ante la nueva situación económica

Jaime García Cantero

www.jaimegarciacantero.blogspot.com

La opinión de IDC

Parece evidente que estamos inmersos en un cambio de ciclo económico. Si bien es cierto que técnicamente en nuestro país aún no podemos hablar de crisis no es menos cierto que las perspectivas para lo que queda del año 2008 y el año 2009 no son nada halagüeñas.

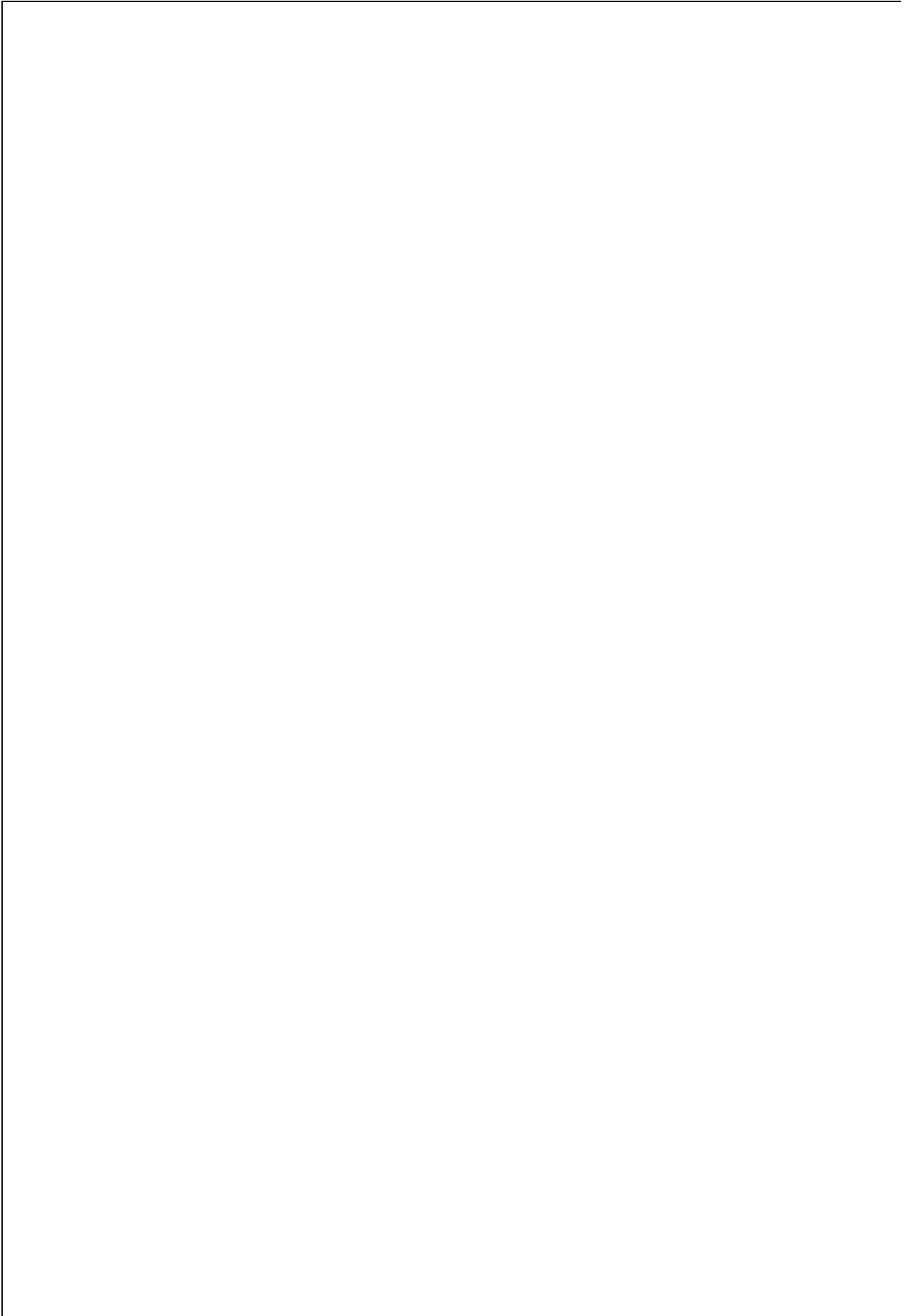
Nuestro país, además, tiene dos problemas endémicos que nos diferencian de nuestros vecinos europeos: el desempleo y la baja productividad; factores que merecen una profunda reflexión, también desde el punto de vista de la tecnología y lo que puede contribuir a nuevos modelos de trabajo que puedan crear nuevas oportunidades de empleo y aumentos de la productividad.

Este estudio, muestra las opiniones agregadas de directivos de tecnología y operaciones de grandes organizaciones públicas y privadas de nuestro país, clientes de TecnoCom. Sus opiniones junto a los datos económicos de distintas fuentes como la Fundación de Cajas de Ahorro o Eurostat son la base de este estudio.

La opinión generalizada, es que la tecnología no será ajena a esta nueva situación económica aunque no se espera un impacto como el que tuvo la crisis de los años 2000 y 2001 principalmente porque las grandes organizaciones de nuestro país “tienen los deberes hechos” y ya han optimizado la operación de las TI.

En este contexto, las grandes organizaciones se están planteando iniciativas TI para adaptarse a la nueva situación principalmente en las áreas de optimización de infraestructuras, sourcing selectivo y orientación a procesos. Estas iniciativas son desarrolladas con más detalles en otros dos estudios: “Las TI como servicio, el desafío de la gestión” y “El reto de la flexibilidad: nuevos modelos de sourcing”





1.UNA VISIÓN DE LA CRISIS

Érase una vez un lejano reino de barras y estrellas en el que los tipos de interés eran bajos, bajísimos, los precios de las casas subían cual cohete (de la NASA por supuesto) y los hombres cada vez más hipotecados eran felices pagando vacaciones a plazos. El malvado ogro Internet y la maldita bruja Tecnología que habían engañado a los pobres habitantes de aquel idílico paraje habían sido vencidos y la época de terror (principalmente bursátil) que causaron había sido casi olvidada.

El descubrimiento de los NINJAS

Pero claro en ese contexto de mundo perfecto a algún brillante directivo de un banco en Manhattan le pareció que para que su negocio siguiera creciendo, a pesar de lo bajos tipos de interés que disminuían sus márgenes de intermediación debían ser capaces de conseguir un doble objetivo: por un lado, vender productos de mayor margen aunque tuvieran mayor riesgo, por el otro aumentar el número de operaciones cerradas.

Para lo primero, descubrieron un nuevo mundo inexplorado, el de los NINJAS (No Income, No job, No assets; o sea, personas sin ingresos fijos, sin empleo fijo, sin propiedades), concepto acuñado por Leopoldo Abadía autor del imprescindible artículo “ La crisis NINJA” en el que aparecen muchas de las ideas que vamos a ver. Los NINJA nunca habían recibido hipotecas, porque el riesgo de impago era, por ser políticamente correcto, considerable. Pero claro, estos señores estaban dispuestos a pagar bastantes más intereses y los bancos, necesitados de seguir creciendo al 45% cada año, estaban dispuestos a asumir riesgos; y ya puestos por qué no prestar a los NINJAS el 120% del valor de su casa (total como las casas suben tan rápido) para que pudieran no sólo comprar su casa sino también un coche, una tele de plasma, un teléfono de 5ª generación y unas vacaciones en un resort de Costa Rica con lo que el consumo se “alegra” (benditos eufemismos)

Por otro lado, para prestar mucho más dinero los bancos estadounidenses usan el comodín de la globalización y piden prestado a los bancos de todo el mundo

especialmente a los de la vieja Europa. Resumiendo que el dinero que usted tiene en un depósito en la caja de ahorros de debajo de casa, es prestado a un banco en Minnesota que a la vez se lo presta a un Ninja de Springfield que está de vacaciones en Puerto Rico con aquellos ahorritos de su abuela (no de la del de Springfield sino la de usted que lee esta columna).

La Llegada de los Trileros

Con sólo esto, ya tendríamos ingredientes para una buena crisis, perdón “desaceleración” pero nos falta un ingrediente fundamental. Los bancos sometidos a reguladores, Basileas y demás paladines de la transparencia tuvieron una genial idea para poder dar hipotecas sin tener que aumentar su inmovilizado (como les obligaría la regulación): la titularización. Es decir los bancos consiguen que donde antes había 100 hipotecas ahora haya un producto financiero de nombre MBS (Mortgage Backed Security). Resumiendo un “paquetito” de hipotecas buenas, malas y regulares (por supuesto incluyendo las de los NINJAS) listo para ser vendido a bancos internacionales, fondos de inversión y demás. Estos paquetes, se re-empaquetan, se requete-re-empaquetan siempre con maravillosos nombres de siglas que no entendemos hasta el punto en que nadie sabe muy bien donde están las hipotecas de los NINJAS. La imagen es muy similar a la del trilero, ve usted la bolita, ¿dónde está la bolita?, ya nadie ve la bolita.

Como usted ya se habrá percatado, como los NINJAS dejaron de pagar todo el castillo de naipes se venía abajo. Y los NINJAS...dejaron de pagar. La caída de los precios de las casa en EEUU al principio de 2007 hace que los NINJAS deban más de lo que vale su casa y como son NINJAS pero no tontos dejan de pagar sus hipotecas...y claro el invento se viene abajo.

Y el problema no es sólo que en el mercado financiero internacional haya 100.000, 500.000 o un billón (de los españoles, con seis ceros) de dólares que no existan. El problema es que nadie sabe qué millones son, nadie sabe donde están, nadie sabe nada y claro nadie se fía de nadie. Esta es sin duda para mí la más grave consecuencia de todo este embrollo, la pérdida absoluta de la confianza (que por supuesto hace que nadie preste a nadie, si lo duda intente hoy pedir una hipoteca.)

Por supuesto todo esto viene aliñado por subidas de las hipotecas (no me fío luego exijo más interés), lo que acarrea menos renta disponible para las familias que claro consumen menos, con lo que hay que producir menos, sobra gente y aumenta el paro.....y todo por culpa de los NINJAS (porque claro los bancos, los especuladores, las autoridades y reguladores financieros y nuestros gobiernos siempre inocentes no tienen nada que ver)

A todos los que lo de los precios de la vivienda por las nubes, los tipos bajos y los bancos ansiosos de aumentar de negocio le suene de algo, que no sea mal pensado ¡ Eso sólo ha pasado en los Estados Unidos! ¿verdad?

Tecnología para una crisis

Estará usted pensando, y la tecnología ¿no tiene nada de culpa? Hombre nada, nada.....ya sabe usted que cualquiera que se dedique a la operación de las TI todas las mañanas se levanta siendo culpable de algo, no se sabe muy bien de qué pero de algo. Con lo que alguien llamará a su puerta para decirle que con esto de la crisis debería “apretarse el cinturón” en lo que a la inversión en tecnología se refiere.

Sin embargo creo que la tecnología tiene dos oportunidades claras en esta crisis. Una más en el corto plazo y otra en el medio y largo.

La oportunidad a corto plazo es ayudar a las organizaciones a recuperar la confianza, que como decíamos es la gran víctima de esta crisis. La tecnología puede y debe hacer mucho por la confianza, empezando por una palabra clave que es Transparencia.

Transparencia no sólo entendida como “Compliance y regulación” sino como “abrir” la organización a clientes, empleados, proveedores y socios. Como dice Don Tappscot estamos en la época de las organizaciones desnudas y en este contexto más vale “abrirse el Kimono”. La información genera confianza. No tenga miedo de usar la tecnología para hacer que la información fluya, sus clientes quieren saber, sus empleados quieren saber, sus socios y proveedores quieren saber e informarles les hará recuperar su confianza.

Más en el medio plazo, la crisis vuelve a poner de manifiesto algo que es cada vez más cierto en los mercados desarrollados, en mercados de oferta prácticamente infinita y demanda cada vez más voluble la productividad organizacional ya no puede ser la única métrica (¿usted aún se cree que sólo por fabricar más venderá más?). En esta situación, en la que como decía el Funky Business “ Hay demasiadas empresas parecidas, haciendo cosas parecidas a precios parecidos”; la diferenciación es clave. En esta diferenciación parece claro que la clave va a ser la innovación, en la que las tecnologías de la información tienen mucho que decir. Que las nieblas de crisis (o de la “desaceleración”) no le impidan ver que la innovación será lo único que permitirá a su organización sobrevivir a ésta y a muchas “desaceleraciones más”

2.LA SITUACIÓN ECONÓMICA EN ESPAÑA

Las previsiones económicas para nuestro país, distan de ser positivas y si aún no podemos hablar de crisis económica según la definición técnica (dos trimestres consecutivos de decrecimiento del PIB) parece evidente un cambio de ciclo en la evolución de la economía de nuestro país.

Los cuadros 1, 2 y 3 presentan las previsiones para la economía española de la Fundación de Cajas de Ahorro.

TABLA 1: PREVISIONES PARA LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Tasas de variación anual en porcentaje, salvo indicación en contrario

Fecha: 04-09-08

	Datos observados			Previsiones FUNCAS			Variación de las previsiones (a)	
	Media	2006	2007	2008	2009	2010	2008	2009
	1996-2007							
1. PIB y agregados, precios constantes								
PIB, pm	3,7	3,9	3,7	1,1	-0,5	1,5	-0,5	-0,9
Consumo final hogares e ISFLSH	3,8	3,9	3,4	1,0	-0,4	1,3	-0,4	-1,7
Consumo final administraciones públicas	4,2	4,6	4,9	3,4	2,6	2,5	-1,4	-0,9
Formación bruta de capital fijo	6,2	7,1	5,3	-2,0	-6,6	-0,5	-1,7	-2,7
- Construcción residencial	7,7	6,0	3,8	-9,3	-17,6	-11,1	-3,4	-2,0
- Construcción no residencial	3,8	5,7	3,9	2,2	2,2	3,0	-0,8	-2,1
- Equipo y otros productos	7,3	8,9	7,5	0,5	-5,5	2,6	-1,0	-3,8
Exportación bienes y servicios	6,6	6,7	4,9	3,1	2,5	3,9	0,5	0,2
Importación bienes y servicios	9,1	10,3	6,2	1,0	-1,7	2,4	-1,0	-2,6
Demanda nacional (b)	4,5	5,3	4,4	0,6	-1,7	1,2	-1,0	-1,8
Saldo exterior (b)	-0,8	-1,5	-0,8	0,5	1,2	0,3	0,5	0,9
PIB precios corrientes: - millardos de euros	--	982,3	1050,6	1095,1	1117,8	1162,9	--	--
- % variación	7,4	8,1	7,0	4,2	2,1	4,0	-0,5	-0,5

Fuente: Funcas Septiembre, 2008

TABLA 2: PREVISIONES PARA LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

2. Inflación, empleo y paro								
Deflactor del PIB	3,5	4,0	3,2	3,1	2,6	2,5	0,4	0,0
Deflactor del consumo de los hogares	3,1	3,5	3,2	4,4	2,7	2,6	0,2	-0,1
Empleo total (Cont. Nac., p.t.e.t.c.)	3,2	3,2	2,9	-0,3	-2,0	0,1	-0,7	-1,1
Productividad por p.t.e.t.c.	0,5	0,7	0,8	1,4	1,5	1,4	0,2	0,2
Remuneración de los asalariados	7,1	7,7	7,1	4,5	1,4	3,3	0,0	-1,0
Excedente bruto de explotación	7,3	7,9	8,8	8,0	3,8	5,0	2,7	-0,2
Remuneración por asalariado (p.t.e.t.c.)	3,2	3,9	3,7	4,9	3,7	3,3	0,8	0,2
Coste laboral por unidad producida (CLU)	2,7	3,2	2,9	3,4	2,2	1,8	0,6	0,0
Tasa de paro (EPA)	11,9	8,5	8,3	11,3	14,8	16,0	1,1	2,3

TABLA 3: PREVISIONES PARA LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

3. Equilibrios financieros (porcentaje del PIB)								
Tasa de ahorro nacional	22,2	21,9	21,1	19,3	18,4	18,2	-0,4	0,4
- del cual, ahorro privado	18,9	15,6	14,2	14,9	15,6	15,8	0,6	1,5
Tasa de inversión nacional	26,6	30,9	31,2	30,0	28,0	27,4	-0,6	-1,0
- de la cual, inversión privada	23,2	27,1	27,4	26,1	23,9	23,3	-0,6	-1,0
Saldo cta. cte. frente al resto del mundo	-4,4	-9,0	-10,1	-10,8	-9,6	-9,2	0,2	1,4
Cap. (+) o nec. (-) de financiación de la nación	-3,4	-8,4	-9,7	-10,2	-9,1	-8,8	0,4	1,5
- Sector privado	-2,6	-10,2	-11,9	-9,5	-6,7	-5,8	1,4	2,6
- Sector público (déficit AA.PP.)	-0,9	1,8	2,2	-0,6	-2,4	-3,0	-1,0	-1,0
Deuda pública bruta	53,2	39,6	36,2	36,5	39,2	41,5	1,0	2,4
4. Otras variables								
Tasa de ahorro hogares (% de la RDB)	12,1	10,5	10,4	10,5	12,1	13,0	0,0	1,1
Deuda bruta hogares (% de la RDB)	82,6	124,3	132,1	131,2	123,7	114,3	-0,9	-2,9

La tabla 4 compara el crecimiento estimado de nuestro país para el 2008 y lo compara con el resto de países de la Unión Europea. Como vemos el crecimiento de nuestra economía seguirá siendo este año superior al de muchos de nuestros vecinos como Francia o Italia y estará en línea con el crecimiento medio de la UE27. Sin embargo, nuestro país es el que más severamente ha visto revisada su tasa estimada de crecimiento. Es decir, esta tabla parece indicar que aunque la economía española seguirá comportándose mejor que muchas de las economías europeas es una las que más cambios ha experimentado debido al nuevo entorno económico. David Kahneman explicaba la sensibilidad relativa de la economía (Teoría de la perspectiva) que hace que los sujetos seamos más sensibles a las variaciones de la situación económica que a la realidad absoluta de la misma, nuestro país sería uno de los más afectados por esta “crisis relativa” que suele causar un pesimismo económico, que cualquiera puede apreciar en nuestro país, con simplemente abrir cualquier periódico.

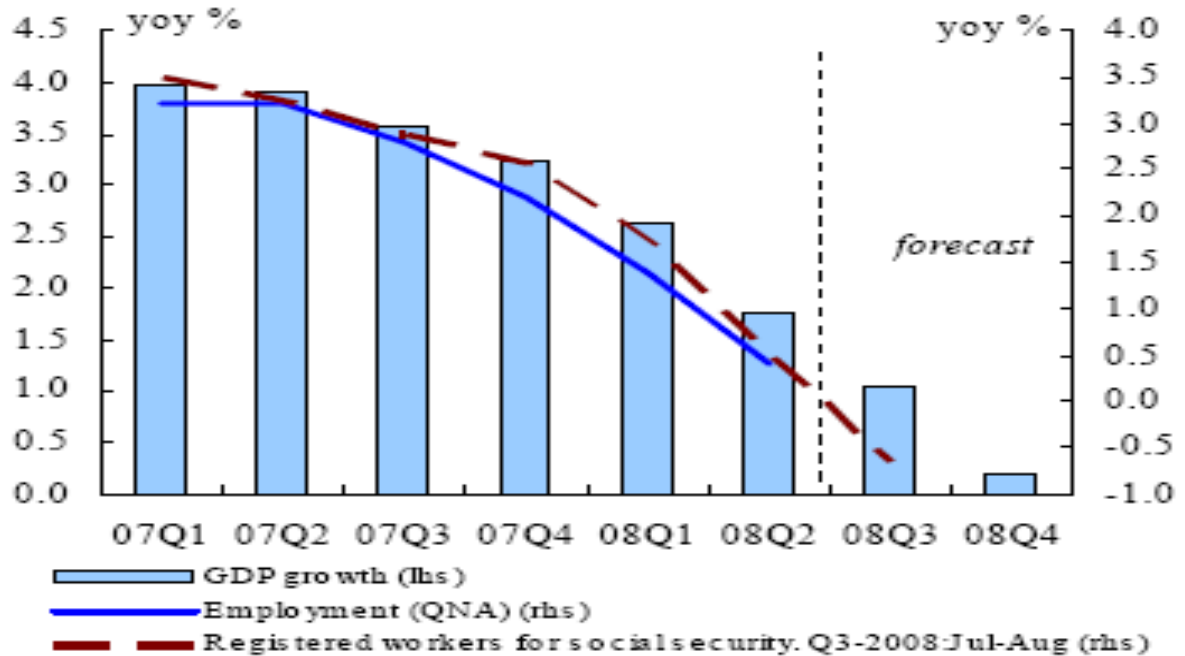
TABLA 4: PREVISIONES PARA LAS ECONOMÍAS EUROPEAS

	Quarterly GDP forecast (%, quarter-on-quarter) 2008				Annual GDP forecast (%, year-on-year) 2008	
	2008/1	2008/2	2008/3	2008/4	<i>Spring forecast</i>	<i>Interim forecast</i>
					<i>April 2008</i>	<i>Sep. 2008</i>
Germany	1.3	-0.5	-0.2	0.2	1.8	1.8
Spain	0.3	0.1	-0.1	-0.3	2.2	1.4
France	0.4	-0.3	0.0	0.1	1.6	1.0
Italy	0.5	-0.3	0.0	0.1	0.5	0.1
Netherlands	0.4	0.0	0.3	0.4	2.6	2.2
Euro area	0.7	-0.2	0.0	0.1	1.7	1.3
Poland	1.4	1.5	0.7	0.6	5.3	5.4
United Kingdom	0.3	0.0	-0.2	-0.2	1.7	1.1
EU27	0.6	-0.1	0.0	0.1	2.0	1.4

Fuente: Unión Europea

La tabla 5 muestra un otro factor interesante para entender el contexto económico de nuestro país, cuyos ratios de crecimiento se han ido degradando rápidamente durante el último año. Esta situación de constante “evolución a peor” durante el año es otro ingrediente de la “psicología de crisis” en la que pareceos inmersos.

TABLA 5: PREVISIONES TRIMESTRALES DE LA UE PARA LA ECONOMIA ESPAÑOLA



Fuente: Eurostat

Por último pero no menos importante, un ingrediente fundamental para entender el “cóctel” económico de nuestro país es la evolución de los precios. La tabla 6 compara la evolución de los mismos en distintos países en Europa y en ella se puede apreciar no sólo que estos crecen más en nuestro país sino que lo hacen muy por encima de las estimaciones del primer trimestre de este año.

TABLA 6: ÍNDICES DE PRECIOS EN LA UNIÓN EUROPEA

	Quarterly HICP forecast (%, year-on-year) 2008				Annual HICP forecast (%, year-on-year) 2008	
	2008/1	2008/2	2008/3	2008/4	<i>Spring forecast April 2008</i>	<i>Interim forecast Sept. 2008</i>
Germany	3.1	3.0	3.3	2.7	2.9	3.0
Spain	4.5	4.7	5.0	4.0	3.8	4.5
France	3.3	3.7	3.8	3.3	3.0	3.5
Italy	3.3	3.8	4.1	3.6	3.0	3.7
Netherlands	1.9	2.0	3.6	3.5	2.7	2.8
Euro area	3.4	3.6	3.9	3.4	3.1	3.6
Poland	4.5	4.3	4.8	4.4	4.3	4.5
United Kingdom	2.4	3.4	4.4	4.3	2.8	3.6
EU27	3.6	3.9	4.2	3.7	3.6	3.8

Fuente: Unión Europea

Resumiendo, la economía española se encuentra en una situación mejor que la de muchos de nuestros vecinos europeos si bien es cierto que la “sensación de crisis” está justificada por:

- El cambio de tendencia que hace que nuestra economía sea una de las que verá más variación en su tasa de crecimiento comparada con la del año pasado
- El deterioro de la situación en los últimos trimestres que hace que la Unión Europea y el gobierno de España se hayan visto obligados a reducir las previsiones de crecimiento de manera continuada trimestre tras trimestre
- El crecimiento de los precios, sensiblemente superior a la media de la UE

A todo esto habría que sumar dos males endémicos de nuestra economía:

- El desempleo, muy superior a la media Europea y que según las previsiones de la Fundación de Cajas de Ahorro podría llegar al 16 % en el año 2010

- La productividad, que no corresponde con la potencia económica de nuestro país (España ocupa el puesto 32 en los rankings de productividad mundial y tiene una de las tasa más bajas de Europa Occidental)

3.EL EFECTO EN EL MERCADO TIC

Aunque por una vez podría parecer que la tecnología no está relacionada con esta crisis, a nadie escapa que la situación económica producirá ajustes en el consumo y el gasto corporativo que tendrán un efecto en el mercado.

El efecto en el consumo se está dejando ya notar en el mercado de PCs y tiene su prueba de fuego en la próxima campaña navideña donde los fabricantes se juegan hacer el año.

En el entorno corporativo, que es que el que nos interesa en el presente estudio, los efectos son más complejos.

Antes de nada es importante recalcar que el efecto se va a ver moderado por la austeridad presupuestaria de los últimos años (tras la crisis 2001-2004) que hace que en muchas de las grandes organizaciones de nuestro país el margen de reducción sea muy reducido. En las organizaciones entrevistadas, el efecto se consideraba moderado pero manteniendo ligeros crecimientos en los presupuestos o congelación en el peor de los casos. Sin embargo algunos sectores sí parecen estar más afectados, la banca que teóricamente podría ser de los que sufriera más el impacto, ve sin embargo que la falta de “confianza” puede hacerles aumentar significativamente las partidas destinadas a control del riesgo, compliance y transparencia con lo que no parece fácil que la inversión total en TI se vea reducida (otro tema es el coste, pero la reducción de este es un objetivo de las entidades mucho antes de la llegada de la crisis).

La novedad podría estar en el sector público, que tras años de importante crecimiento de la inversión en TI podría por primera vez en mucho tiempo ver congelados o incluso ligeramente reducidos sus presupuestos TI (esta tendencia podría ser especialmente importante en la Administración General del Estado).

Pese a esta tendencia generalizada hay segmentos que pueden experimentar importantes crecimientos. Entre ellos la optimización de infraestructuras (con la

virtualización como piedra angular) que permite reducir de manera considerable los costes de operación y gestión y el Outsourcing (claramente anticíclico)

4.LAS GRANDES ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS ANTE LA NUEVA SITUACIÓN

Lo primero sería recalcar algo que parece obvio, la nueva situación afecta de manera muy distinta a las organizaciones, dependiendo no sólo del sector en el que compitan sino de la situación particular de la compañía.

Sirva un ejemplo, nadie duda que el sector financiero es uno de los grandes perjudicados por el nuevo contexto (no sólo por la crisis financiera sino por los intereses que muchas entidades tenían en el sector constructor e inmobiliario), sin embargo los grandes bancos españoles parecen ver en el nuevo contexto una oportunidad y están aumentando su posición en mercados extranjeros mediante la compra de entidades extranjeras.

Sirva todo esto para explicar que el efecto del nuevo contexto será muy dispar dependiendo no sólo del sector sino de la situación particular de la organización.

En entrevistas realizadas con directores de sistemas de grandes organizaciones públicas y privadas la opinión generalizada es que si bien es evidente que la restricción en el gasto general de las organizaciones tendrá un efecto sobre los presupuestos TI, el impacto no será grande porque, en general, las grandes organizaciones ya están controlando sus costes de TI. Así la sensación en los departamentos TI es de “tener los deberes hechos”.

Atención especial merece la administración pública, que a nivel administración central podría por primera vez en mucho tiempo ver congelados o incluso reducidos sus presupuestos TI, todo esto inmerso en un profundo proceso de revisión de las inversiones realizadas. Distintas voces desde la Comisión Europea y otros organismos piden un análisis del grado de utilización de los servicios de administración electrónica para entender el retorno de los mismos y la idoneidad de las inversiones realizadas. En este marco, algunas administraciones están reorientando estas inversiones desde una perspectiva más ligada a la calidad del servicio y a la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios públicos como métrica fundamental de la adecuación de las inversiones en TI.

En general, las organizaciones van a seguir optimizando sus costes operativos y para ello se plantean distintas opciones:

- Optimización de las infraestructuras: incluyendo virtualización en los Centros de Datos e incluso en los terminales de usuario, SOA y web services
- Sourcing selectivo
- Orientación a procesos