



Editorial

¿Qué es lo que realmente funciona?

El próximo mes de octubre, con motivo de nuestras Jornadas Técnicas que se van a celebrar en el Kursaal de San Sebastián, presentaremos desde LKS, y compartiremos con nuestros clientes, el resultado de un largo trabajo que ha tenido como objetivo profundizar en algunas ideas que aporten valor para las empresas. Este trabajo ha supuesto también la oportunidad de ir definiendo nuevas áreas de innovación para nuestra propia empresa. Creo que ha sido un esfuerzo que ha merecido la pena y estamos expectantes por recibir los comentarios y aportaciones que todos nuestros amigos quieran hacernos llegar.

Nuestro trabajo quiere tener un rasgo de seriedad y acomodación al tejido empresarial, que es lo que nos ha caracterizado siempre. Son aportaciones que nos parecen importantes para esa labor, siempre complicada, de gestionar empresas, sean públicas o privadas.

En esta presentación a este nuevo número de Cuadernos, quisiera referirme a una pregunta que habitualmente se hace cualquier gestor y que parece la pregunta del millón. ¿Cuáles son los elementos que hacen que una empresa funcione y otra no?. Parece que el **sentido común**. Díganme si no a qué les suena que en un reciente estudio realizado en la *Harvard Business School*, desarrollado por tres prestigiosos investigadores como Nitin Nohria, William Joyce y Bruce Roberson, las cuatro prácticas fundamentales que afectan al éxito empresarial son:

Estrategia

Cualquiera que sea su estrategia, tanto si es de bajos precios como de innovación de producto, funcionará si es definida con precisión, claramente comunicada y bien entendida por empleados, clientes, proveedo-

res y colaboradores en general. Debe suponer:

- Construir una estrategia alrededor de una clara proposición de valor para el cliente.
- Desarrollar la estrategia de fuera a dentro, basándonos en lo que los clientes dicen y en cómo trabajan, no en lo que nuestro instinto nos dicta.
- Afinar permanentemente la estrategia sobre la base de los cambios que ocurran en el mercado: nuevas tecnologías, tendencias sociales o nuevos productos.
- Comunicar claramente nuestra estrategia dentro de la organización y a todos los que se relacionan con nuestra empresa.
- Mantenerse centrados. Hacer crecer lo que sabemos, evitando en lo posible lo que no resulte familiar.

Ejecución

Desarrollar y mantener una ejecución de las operaciones excelente, sin imperfecciones. Seguramente no siempre asombrará a sus clientes pero nunca los defraudará.

- Ofrecer productos y servicios que cumplan de manera consistente las expectativas de los clientes.
- Poner la autoridad para tomar decisiones cerca de las personas más cercanas al cliente para que puedan reaccionar rápidamente a los cambios del mercado.
- Esforzarse por eliminar todo tipo de exceso o "grasa" en el funcionamiento interno.

Cultura

Desarrollar una cultura que empuje y busque altas expectativas.

- Motivar a todas las personas a hacer lo mejor.
- Desarrollar personas para que tomen decisiones independientes y encuentren soluciones de mejora en su trabajo.

- Compensar o remunerar en función de resultados con un nivel de exigencia creciente.
- Crear un ambiente de trabajo satisfactorio y que busque el logro de objetivos
- Establecer y vivir unos claros valores de empresa.

Estructura

No dedicar demasiado tiempo a analizar cómo organizar la empresa por producto, por áreas geográficas, por clientes...Lo que realmente importa es si somos capaces de reducir burocracia y simplificar trabajo.

- Simplificar y desarrollar una organización con la que sea fácil trabajar y en la que sea fácil hacerlo.
- Promover la cooperación y el intercambio de información a lo largo de toda la empresa.
- Poner la mejor gente cerca de la acción.
- Establecer sistemas para compartir el conocimiento

El estudio habla de estas cuatro prácticas fundamentales, que serían completadas con otras cuatro no menos importantes: talento, innovación, liderazgo y capacidad de mezclarse y aliarse. Desarrollaremos estas ideas en futuros artículos.

Como se puede apreciar, son ideas con las que permanentemente estamos insistiendo desde estas páginas de Cuadernos y que pretendemos que constituyan el estilo propio de LKS. Le he llamado sentido común porque no hay nada que suene a extraordinario ni desconocido y porque el éxito empresarial está habitualmente cercano al desarrollo de ideas tremendamente sencillas.

Cuando observamos realidades empresariales exitosas más cercanas a nosotros y las analizamos con detenimiento, se parecen bastante a lo que han descrito en Harvard.

No pensemos, por tanto, que las claves de la gestión exitosa están en ideas difícilmente comprensibles para nosotros. Las conocemos, pero hace falta convencimiento y empuje para ponerlas en marcha.



Javier Sotil
Director General de LKS

Sumario

Hacia un nuevo proceso de planificación estratégica2

Iñaki Azua
Responsable de Línea de Servicio de LKS Consultores

La aportación de las nuevas tecnologías al desarrollo y mejora de producto 4

Vicente Briz
Consultor de iLKS

La urbanización de los sistemas de información 6

René Harlouchet
Consultor de iLKS

Entrevista: "Somos una organización comprometida con la Innovación" 8

Mikel Orobengoa
Director de I+D de LKS y responsable de las III Jornadas de LKS

Hacia un nuevo proceso de planificación estratégica

Desde que a inicios de los años 70 la Planificación Estratégica se incorporó al acervo de las técnicas de gestión empresarial, el debate acerca del supuesto desencanto provocado por la Planificación Estratégica se reactiva de forma periódica. Lo cierto es que a pesar de ciertas críticas es una herramienta de gestión muy bien valorada y con elevados índices de satisfacción. En este artículo se analizan algunos aspectos de esta herramienta y las innovaciones que estudia LKS para la misma.

Las críticas que se reflejan en distintas publicaciones especializadas en gestión empresarial se concretan en una serie de deficiencias o carencias de la propia Planificación Estratégica, así como de las modalidades de aplicación por parte de la empresa. Así, podríamos destacar, por su relevancia, las siguientes:

- ✓ **Dificultades de la predicción.** La dinámica de cambio continuo en el entorno competitivo, así como las discontinuidades provocadas por las innovaciones tecnológicas, anulan la validez de la predicción como base para el desarrollo de las estrategias y requieren una toma de decisiones dentro de un entorno de incertidumbre.
- ✓ **Ausencia de impacto en la mejora de rendimiento empresarial.** Se da la circunstancia de que hay empresas que, a pesar de haber implantado procesos de reflexión estratégica y diseñado sofisticadas estrategias, han obtenido resultados escasos o limitados en términos de rendimiento competitivo mientras que empresas aparentemente sin estrategia, o al menos sin estrategia fruto de un proceso formal, han mejorado notablemente su competitividad.
- ✓ **Falta de implantación de las estrategias.** Según determinados estudios sólo entre un 10% y un 30%, de las estrategias correctamente formuladas llegan a ponerse en práctica. Por otra parte, no son extraños los casos de empresas en los que a la hora de realizar su Plan Anual o Plan de Gestión "olvidan" revisar el Plan Estratégico en vigor y reconducirlo en caso de ser necesario.
- ✓ **El proceso de realización del Plan Estratégico puede llegar a desvirtuar su propósito.** El excesivo énfasis en el análisis, la ausencia de participación, etc., son elementos que provo-

can una desafección de los directivos respecto a la estrategia y van en menoscabo de desarrollar un pensamiento estratégico en torno a una visión y de tomar decisiones, llegando a situaciones de "parálisis por análisis".

Sin embargo, la percepción real de los directivos no parece refrendar este supuesto desencanto.

Así, según los últimos estudios sobre "Herramientas y Técnicas de Gestión" desarrollados a escala mundial por Bain&Co, se pone de manifiesto que:

- **La Planificación Estratégica y el desarrollo de la Misión y Visión constituyen las herramientas y conceptos de gestión más utilizados.** (Ver Gráfica N°1)

cación de herramientas según la satisfacción que reporta a sus usuarios.

- Finalmente, y de forma consecuente con los resultados anteriormente expresados, **la Planificación Estratégica es la herramienta de gestión que presenta una menor tasa de abandono en su uso.**

El estudio de la SPRI sobre Herramientas y Técnicas de Gestión de la CAPV 2001 también viene a ratificar, para nuestro entorno empresarial más próximo, las observaciones detraídas del estudio a escala mundial de Bain & Co, tal y como se desprende de los siguientes datos extraídos del mismo:

- ✓ Planificación Estratégica constituye la cuarta herramienta más utilizada por las empresas vas-

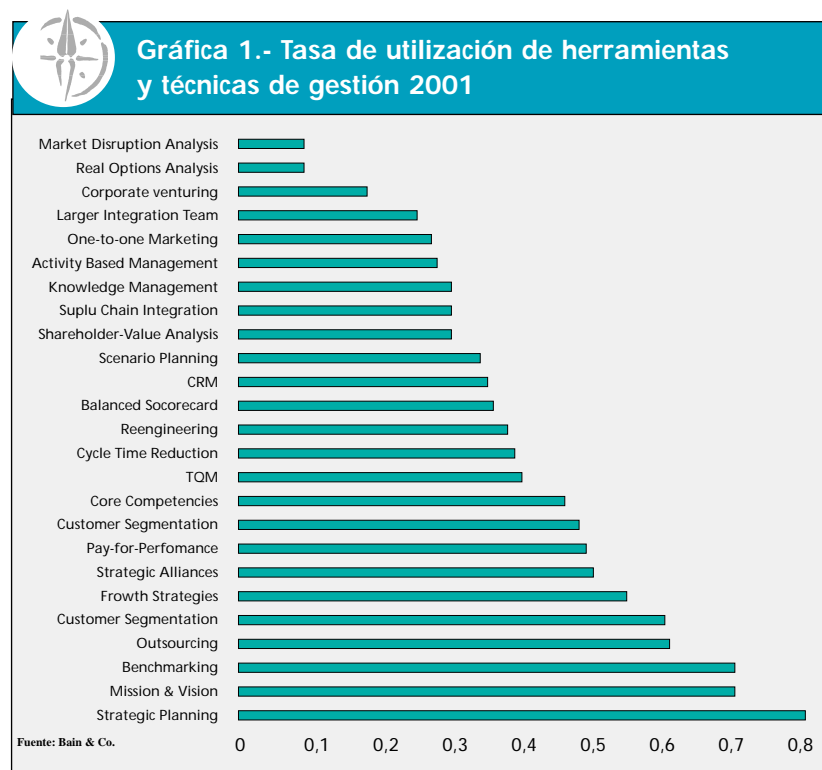
debajo del registrado a escala mundial según el estudio de Bain&Co (80%).

- ✓ La herramienta Plan Estratégico alcanza cotas significativas de satisfacción entre las empresas vascas que la utilizan con una valoración de 3,94 sobre 5 puntos. Ocupa el quinto lugar en el ranking de clasificación según este criterio, sobre un total de 28 herramientas de gestión analizadas. (Ver Gráfica N°2).

Las razones que justifican esta aparente contradicción entre el desencanto con la Planificación Estratégica y la percepción manifestada por los directivos pueden radicar en la propia amplitud y enfoque que puede darse tanto al término Planificación como al término Estrategia.

Desde luego que si entendemos por Planificación Estratégica el método que se empleaba a lo largo de los años 70 para responder a un entorno estable en mercados cerrados, basado en proyecciones principalmente económico-financieras, realizado desde un *staf* centralizado alejado de los negocios y cuyo despliegue consistía en un cálculo programático, rígido y jerárquico, hasta los más férreos precursores del mismo estarían de acuerdo en su inoperancia para dar respuesta a los tiempos actuales de cambio, incertidumbre y apertura.

Además de presentar su propia evolución, el método de Planificación Estratégica ha venido complementándose con otras formas de aproximación al pensamiento estratégico que han aflorado en los últimos años desde distintas escuelas de estrategia. Como consecuencia, hoy en día el proceso de creación y formulación de la estrategia puede ajustarse a las necesidades específicas de cada empresa según sus contextos de mercado y los estilos de dirección y servir para ayudar a reflexionar y tomar decisiones respecto a los retos estratégicos que debe afrontar.



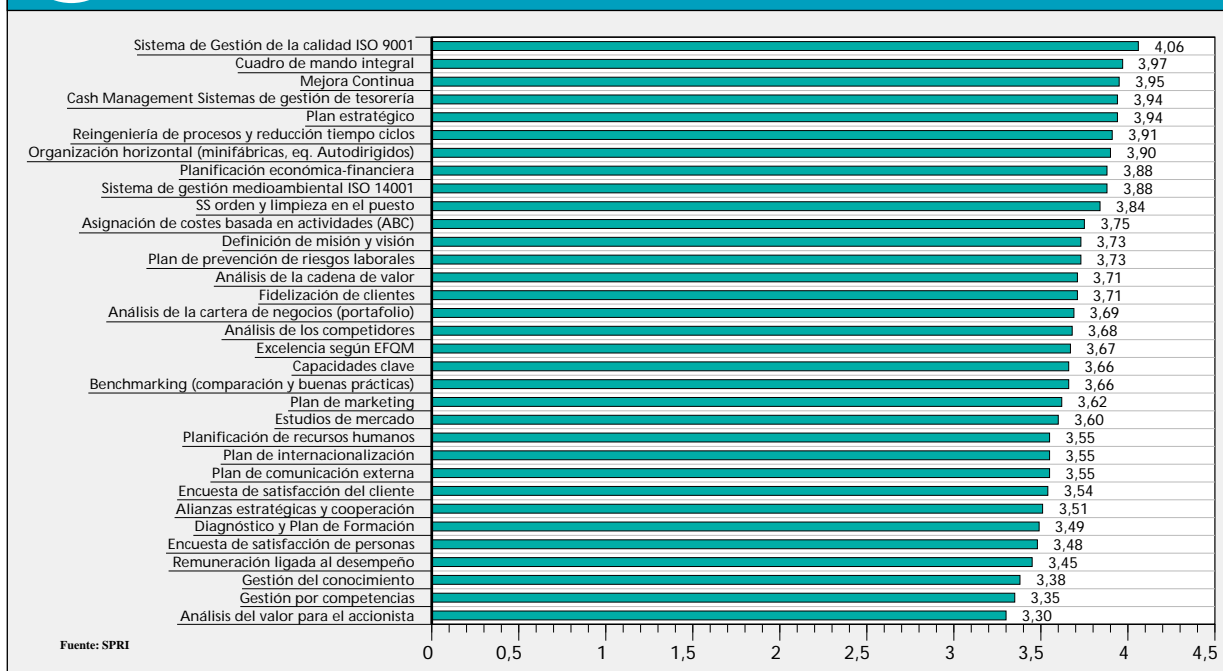
- **La Planificación Estratégica ha mejorado de forma sensible su índice de satisfacción** en el periodo comprendido entre 1999 y 2001, hasta ubicarse en el segundo puesto en la clasifi-

cas con un 63,10% de utilización.

- ✓ En el periodo 1998 y 2001 el grado de utilización ha aumentado un 6,6%, aunque sigue por



Gráfica 2.- Satisfacción general con las técnicas y herramientas CAPV 2001



Ante un escenario competitivo marcado por la globalización de los mercados y de la competencia, las convulsiones estructurales con un alto porcentaje de fusiones y adquisiciones, la trascendencia estratégica de la tecnología, las incertidumbres del entorno económico y político, la aceleración del cambio, etc., las empresas deben dotarse de una orientación estratégica que dé sentido a su gestión y soporte a su actuación.

De hecho, los beneficios percibidos por los directivos con relación a la Planificación Estratégica serían los siguientes:

- ✓ **Desarrollo de una visión y un propósito empresarial.** Permite crear un sentido del propósito obtenido mediante el desarrollo de la visión, los objetivos estratégicos y una estrategia suficientemente clara y bien comunicada que permita obtener el compromiso de los ejecutivos y directivos.
- ✓ **Preparación para el cambio.** Mediante la comprensión de las dinámicas que afectan a su entorno de negocio, las empresas adquieren una preparación para el cambio, reduciendo su vulnerabilidad hacia las eventuales sorpresas.
- ✓ **Focalización de la gestión.** Concentra la atención y la acción hacia la resolución de programas de relevancia estratégica, focalización de la gestión mediante el análisis de estrategias y la identificación de los retos clave que la empresa

debe afrontar.

- ✓ **Orientación a la acción.** Faculta la consecución de un compromiso por parte de los directivos para la implantación de la estrategia, así como la integración de la estrategia en los procesos de la empresa, dentro de un círculo cada vez más reducido y que gira a mayor velocidad de Planificación (P), Ejecución (D), Control (C) y Ajuste o Actuación (A).

En este contexto, LKS Consultores desde su vocación de anticipar enfoques y propuestas de solución a sus clientes, está realizando un proyecto de innovación denominado “Rediseño de la Metodología de Planificación Estratégica” que tiene por objetivo simplificar el proceso así como que permita obtener un mayor resultado y una efectiva implementación y puesta en marcha.

Hasta el momento se ha analizado el estado del arte en materia de Estrategia, se han revisado distintos enfoques que desde LKS se han llevado a cabo a lo largo de su historia y se han mantenido contactos con clientes para conocer su opinión y expectativas al respecto.

Si bien las conclusiones de la innovación emprendida serán objeto de presentación en las próximas Jornadas Técnicas a celebrar en Octubre de 2003, a la hora de plantear el rediseño los dos aspectos más significativos son los siguientes:

- ✓ **Visualización de la Estrategia,** incluyendo objetivos y formas

para alcanzarlos, de forma que su comprensión y coherencia sea lo más clara y sencilla posible y aseguramiento de su correcto **despliegue y puesta en marcha**. Este aspecto puede ser considerado como el eje central del proyecto de innovación ya que es donde se han detectado mayores carencias y donde LKS aporta un mayor valor a sus clientes acompañando a la empresa a llevar adelante sus estrategias, gestionando el cambio y aportando sistemas adecuados para ello.

- ✓ **Coherencia con el Modelo de Excelencia EFQM,** aprovechando sus orientaciones para abordar el proceso y sus potencialidades para enriquecerlo. La Estrategia es selectiva, trata de responder sobre todo a las preguntas “qué y dónde” acompañadas por la elección de caminos más adecuados para ello. El modelo de EFQM no valora la elección que cada empresa adopta sino que es un modelo global y no prescriptivo, que trata de ayudar a las empresas a avanzar hacia la excelencia incidiendo en los agentes y en los resultados y midiendo la situación alcanzada.


Por lo tanto, no se trata de confundir ambos enfoques sino de utilizar las recomendaciones de EFQM, basadas en las buenas prácticas de empresas europeas para llevar adelante sus procesos de reflexión y planificación estratégica.

Asimismo, en la medida de que

aporta una sistemática de medición, revisión y mejora, el modelo EFQM constituye una buena fuente de información para enriquecer el análisis interno de la empresa.

Aparte de los dos puntos anteriores también van a ser tenidos en cuenta en nuestra investigación los siguientes factores:

- ✓ Necesidad de una mayor **flexibilidad y agilidad en la fase inicial de análisis y reflexión dirigida al diagnóstico** de la situación actual con el fin de centrar cuanto antes los retos estratégicos y dedicar mayor atención a la creación de la estrategia.
- ✓ Importancia de la **participación y de la comunicación** a lo largo de todo el proceso.
- ✓ **Integración en la Reflexión y en el Plan Estratégico del conjunto de sociedades, negocios, participadas que configuran la empresa actual.** La diversificación, las alianzas, la globalización, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han transformado la estructura empresarial pasando de una concepción de empresa prácticamente monoproducto y monomercado a una empresa con distintas unidades de negocio, un proyecto con muchas unidades de negocio y sociedades, unos centros de decisión / actuación alejados, etc., que requieren nuevos planteamientos en la estructuración del proceso.

Como se desprende de la lectura de los puntos anteriores, los objetivos marcados quizá son un tanto ambiciosos y puede que constituyan el comienzo de nuevos proyectos de innovación a abordar posteriormente. En todo caso, estamos seguros de que sus conclusiones y resultados a corto plazo van a aportar mejoras sustanciales y nuevas ideas para afrontar el proceso de Planificación Estratégica, tal y como nuestras empresas lo esperan. 



Iñaki Azua
Responsable de Línea de Servicio de LKS Consultores

La aportación de las nuevas tecnologías al desarrollo y mejora de producto

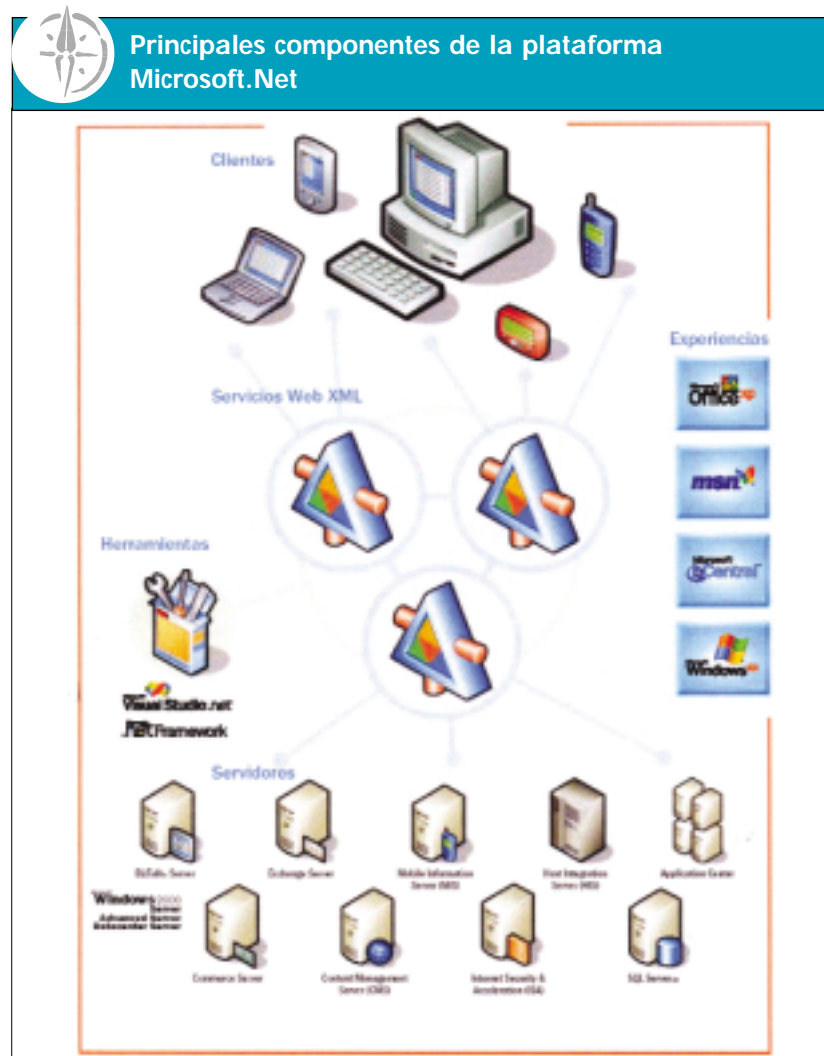
Desde iLKS nos planteamos mejorar los procesos de negocio y la gestión de las organizaciones intentando responder a la pregunta sobre qué pueden aportar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) a los procesos de negocio. En estos momentos, existe prácticamente un reconocimiento unánime a la hora de entender las TIC's como un elemento facilitador de los procesos, muchas veces imprescindible, sobre todo cuando se trata de procesos complejos, que implican a muchas personas y donde las soluciones tecnológicas tienen una componente importante de herramienta de comunicación.

En este contexto, la aparición de la nueva tecnología **Microsoft.Net**, pone ante nosotros la oportunidad de replantear los procesos con este **nuevo paradigma tecnológico**. Con esta nueva tecnología, podemos intentar dar una respuesta satisfactoria a muchas de las problemáticas actuales y futuras de las organizaciones, allí donde otras tecnologías no han conseguido los resultados esperados.

Hoy, muchas organizaciones se encuentran inmersas en procesos de internacionalización, como movimiento estratégico para conseguir la cercanía a clientes, garantizar la calidad de servicio y ahorrar costes en los procesos de fabricación. Este escenario plantea el reto de conseguir el nexo de unión y coordinación entre las actuaciones globales (nivel de grupo) y las locales (nivel de plantas). No cabe duda de que la gestión de clientes, productos, alianzas, proveedores, etc. cobra una nueva dimensión de complejidad y alternativas en todos los sentidos, y en particular en cuanto a tratamiento de información.

Por otra parte, las decisiones organizativas conllevan: establecer alianzas, definir estrategias de subcontrataciones, externalizar funciones no afines con la misión de la organización, etc. Todos estos casos constituyen lo que podríamos denominar un **modelo de organización basado en servicios**, que permite actuar de manera flexible, identificando procesos o subprocesos de negocio y reasignándolos en base a criterios de especialización, sinergias y reutilización de recursos, ahorro de costes, etc.

No cabe duda, que en un modelo de organización, como el antes descrito, requiere una plataforma tecnológica nueva que garantice la posibilidad de interconexión flexible de los distintos agentes y haga transparente a la persona que "consume" el servicio la información relativa a: quién se lo ofrece y desde dónde. Hoy en el mercado existen dos pla-



taformas que facilitarán esta transformación: **Microsoft.Net es esta nueva plataforma propuesta por Microsoft y la otra, J2EE, desarrollada por Sun e implementada por Oracle y otros fabricantes.**

Microsoft.Net es la plataforma y conjunto de herramientas para desarrollar e interconectar las soluciones de negocio. Está basada en un nuevo paradigma que concibe **las soluciones como un conjunto de servicios**, distribuidos geográficamente y capaces de interactuar entre sí con los niveles mínimos de dependencia, que permitan cambiar las piezas necesarias, por ejemplo, trabajar con otro partner u otro proveedor, subcontratar deter-

minadas operaciones a otra empresa, trabajar con un nuevo transportista, etc. y que al mismo tiempo el sistema siga funcionando.

Si bien todos estos elementos organizativo-tecnológico de carácter general, constituyen el marco del nuevo proceso de desarrollo y mejora de producto, es posible hacer un análisis más específico tomando como punto de partida la situación actual.

PROCESO DE DESARROLLO Y MEJORA DE PRODUCTO

El proceso de desarrollo y mejora de producto es un proceso crítico en

la mayoría de las organizaciones. Si bien muchas veces se suele hablar simplemente de proceso de desarrollo de producto, nuestro enfoque, opta por incluir la mejora como un elemento más del proceso, que en muchos casos aporta la componente de aprendizaje empírico.

En la actualidad, en iLKS disponemos de la herramienta Dossier Industrial que facilita en buena medida el proceso. También entendemos, que es susceptible de evolucionar en base al nuevo paradigma organizativo-tecnológico.

LA SOLUCIÓN ACTUAL: DOSSIER INDUSTRIAL

La solución Dossier Industrial supone un salto importante para organizaciones que desean hacer un tratamiento excelente desde el punto de vista de gestión de su proceso de desarrollo de producto y han llegado a la conclusión que por la vía manual este es un objetivo prácticamente inalcanzable.

En muchos casos, a la problemática propia de gestión, se suma la necesidad añadida de tener que respetar diversos estándares sectoriales, como pueden ser APQP e ISO/TS en el sector de automoción, así como el requerimiento de integración entre la documentación de producto y el ERP, por ejemplo, Hojas de rutas, listado de materiales, etc..

De la solución actual, cabe señalar algunos beneficios que tendrían cabida en un planteamiento basado en la plataforma Microsoft.Net.

- ✓ **Centralización de la documentación.** El Dossier Industrial sustituye a las actuales carpetas de documentación en papel y nos permite disponer de toda la documentación en un único lugar independientemente del departamento que lo genere.

- ✓ **Entorno Inet.** La documentación se visualiza y modifica

desde un navegador web que es sencillo y familiar para el usuario. Además la documentación actualizada está disponible para todos los usuarios de una manera instantánea y sencilla y asegurándose que todo el mundo trabaja con la misma versión de los documentos.

- ✓ **Asegurar integridad de toda la documentación.** Mediante el establecimiento de relaciones entre documentos aseguramos que cualquier modificación en un documento obliga a revisar todos los documentos que se vean afectados.
- ✓ **Búsqueda Información.** Posibilidad de encontrar la documentación y acceder a la misma por diversos caminos: búsqueda por referencia, por tipo de documento, por atributos de los productos,...
- ✓ **Simplificar la generación del dossier.** Mediante la definición del índice del dossier y la carga de plantillas (formatos), el Dossier Industrial simplifica el proceso de generación de la documentación de cada producto.
- ✓ **Trabajo Colaborativa/Gestión.** Garantizando una buena comunicación interna entre los miembros de el equipo de proyecto y traccionar a las personas en base a la identificación de tareas pendientes y responsables.

EVOLUCIÓN HACIA UN MODELO BASADO EN SERVICIOS: DOSSIER.NET

Mediante la aplicación de la tecnología Microsoft.Net al Dossier Industrial se pretende aprovechar las características inherentes a dicha tecnología y llevar la solución propuesta a nuevos ámbitos de negocio. Algunos de estos ámbitos que caben destacar son:

- ✓ **Equipos distribuidos geográficamente.** Cada vez más las empresas tienen sus equipos distribuidos en distintas plantas, de manera que un producto se diseña en Arrasate pero se fabrica en Taiwan. El sistema permite que accedan al dossier de un producto independientemente de qué planta sea la propietaria del producto
- ✓ **Integración del proceso de desarrollo de producto con otros procesos de la empresa** que garanticen una coherencia global de la solución.


✓ **Incorporar a clientes y proveedores al proyecto (Equipo de Proyecto Extendido)**

- La comunicación entre cliente y proveedores es fundamental desde las primeras fases del proyecto. Una comunicación fluida y rápida va a permitir:
- Entender los requerimientos del cliente de forma clara, evitando malentendidos
- Acceder conjuntamente a información crítica en tiempo real y tener una visión global de la Cadena de Suministro
- Poder seguir y controlar el

fácil y rápido para el desarrollo de servicios Web XML. Microsoft Visual Studio @ .NET es una familia multi-lenguaje de herramientas de programación para crear aplicaciones. .NET Framework es un componente de Windows que provee un modelo de programación y ejecución para los servicios Web XML, aplicaciones Web y aplicaciones para clientes inteligentes.

Clientes

Microsoft proporciona un conjunto de sistemas operativos abiertos para ordenadores y otros dispositivos inteligentes, entre los que figuran Windows @XP y Windows CE.

 **Dossier industrial como herramienta facilitadora del proceso de desarrollo del producto**



estado del proyecto centralizadamente

- ✓ **Interoperabilidad con otros productos.** Mediante el uso de estándares de intercambio de datos, como XML, se facilita la comunicación del Dossier.Net con otros sistemas de la empresa, como los sistemas CAD o el ERP.

TECNOLOGÍAS MICROSOFT.NET

Las herramientas .NET se integran a través de toda la plataforma Microsoft, proporcionando la capacidad de desarrollar, implementar, administrar y utilizar rápidamente soluciones conectadas y seguras con servicios Web XML.

Herramientas

Las herramientas para desarrolladores de Microsoft ofrecen un medio

Este software para clientes inteligentes permite que los PCs y dispositivos trabajen más efectivamente, pudiendo estar o no conectados a la red.

Servicios Web XML

Tanto Microsoft como otras empresas están desarrollando servicios Web XML, abarcando desde autenticaciones hasta calendarios, que pueden combinarse con otros servicios Web XML o utilizarse directamente con aplicaciones de clientes inteligentes. Por ejemplo, Microsoft MapPoint @.NET es un servicio Web XML que le permite integrar a sus aplicaciones mapas de alta calidad, instrucciones para llegar a lugares y otros esquemas inteligentes de localización.

Servidores


Microsoft Windows y Microsoft .NET Enterprise Servers constitu-

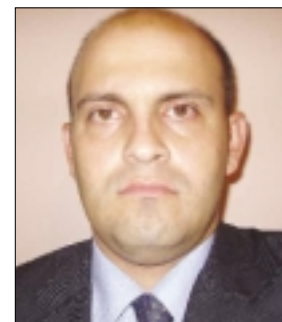
yen la infraestructura base para desarrollar, implementar y operar servicios Web XML. Incluyen soporte para XML, soluciones escalables y coordinación de los procesos de negocio en todas las plataformas y servicios. Estos servidores proporcionan a las empresas la agilidad que necesitan para integrar sus sistemas, aplicaciones y socios a través de servicios Web XML, además de la flexibilidad para adaptarse a los cambios. Esta infraestructura se integra con la restante gama de servidores de la plataforma Microsoft .Net:

- **Microsoft Application Center**
- **Microsoft BizTalk Server**
- **Microsoft Commerce Server**
- **Microsoft Content Management Server**
- **Microsoft Exchange Server**
- **Microsoft Host Integration Server**
- **Microsoft Internet Security & Acceleration Server**
- **Microsoft Mobile Information Server (MIS)**
- **Microsoft Operations Manager**
- **Microsoft SharePoint™ Portal Server**
- **Microsoft SQL Server**

CONCLUSIONES

La aparición de la tecnología Microsoft.Net va a suponer para muchas organizaciones la oportunidad de contar con las tecnologías necesarias para dotarse de las herramientas que apoyen y complementen las actuaciones organizativas que se vienen realizando.

En el ámbito del proceso de desarrollo y mejora de producto, la presente reflexión pretende constituir un punto de partida hacia la definición de un nuevo proceso, que toma como punto de partida la herramienta actual Dossier Industrial. 



Vicente Briz
Consultor de iLKS

La urbanización de los Sistemas de Información

Con el propósito de hacer frente a las modificaciones en el entorno competitivo, las empresas deben preparar a sus empleados y a la propia organización para reaccionar con rapidez a esos cambios en el entorno. De hecho, en el curso de las cuatro última décadas, la estrategia y la práctica de las empresas han evolucionado de forma considerable. Así, se ha pasado de la planificación a largo plazo a la planificación estratégica y posteriormente, a la reactividad estratégica. Para ello es preciso disponer de una organización capaz de pasar del concepto de cambio a la evolución permanente y, como consecuencia, a la reactividad.

Otro tanto ocurre con los sistemas de información: ahora se debe pasar de las grandes iniciativas de reestructuración a una evolución continua y permanente. El mismo concepto de "urbanización de los sistemas de información" forma parte de la citada reactividad estratégica, trasladada al ámbito de los sistemas de información. El recurso al empleo de imágenes intuitivas y a la asociación de ideas permite transmitir mensajes con contenidos intensos. Es preciso que, a imagen de la ciudad en la cual el cambio se produce de forma paulatina y no radical, los sistemas de información de las empresas evolucionen de forma progresiva, aceptando la cohabitación armoniosa de aplicaciones y *software* de procedencias diversas y de épocas diferentes.

Así como en el caso de una ciudad la renovación de un barrio no impide que el suministro de agua, gas o electricidad se asegure en el resto de las zonas, es preciso que la modificación de una aplicación no impacte en el resto de los sistemas de información de la empresa.

Así como en una ciudad el subsuelo puede variar de una zona a otra y, como consecuencia, las normas constructivas ser diferentes, una porción de los sistemas de información puede estar sujeta a normas constructivas más estrictas, mientras que el resto de los constituyentes no tienen por qué sufrir sobrecostes (zona inundable, casco histórico,...)

Al igual que en las ciudades es necesario que los urbanistas hayan establecido normas estrictas que eviten la construcción anárquica de edificios, la saturación prematura de las vías de comunicación o el estrangulamiento de las redes de distribución, es necesario establecer reglas que rijan la construcción de los sistemas de información. Complementariamente es preciso que dichas normas sean válidas y reconocidas durante largos perio-

dos de tiempo y, como consecuencia, sean independientes de los cambios tecnológicos.

La perspectiva de la urbanización propugna pasar de los sistemas de información actuales a sistemas estructurados en capas sucesivas, correspondientes a estados estables. La perspectiva de la urbanización de los sistemas de información enfatiza el control de los riesgos, introduciendo para ello capas gestionables en aquellos contextos particularmente complejos o en los cuales el nivel de complejidad infiera un riesgo elevado. Para llevar a cabo adecuadamente esta operación, la aproximación metodológica propugna un marco de referencia que distingue cuatro perspectivas en un sistema de información. Seguidamente realizamos una ligera introducción de dicho marco de referencia y enunciamos las principales reglas asociadas a cada una de las perspectivas.

LOS NIVELES DEL MARCO DE REFERENCIA DE UN SISTEMA URBANIZADO

Para describir un sistema de información desde una perspectiva de aproximación urbanística se emplea un marco de referencia estructurado conforme a 4 niveles de descripción:

- La arquitectura departamental,
- La arquitectura funcional,
- La arquitectura aplicativa,
- La arquitectura técnica.

Urbanizar los sistemas de información consiste en concebir una arquitectura aplicativa organizada en zonas, barrios y manzanas aplicativas, soportada en una arquitectura técnica adaptada (centrales, servidores, puestos) coherente con una arquitectura departamental, la cual deberá estar a su vez alineada con relación a la estrategia de la empresa o de su organigrama.

Para ello se ha establecido un

conjunto de normas o reglas para cada una de las cuatro perspectivas de la arquitectura.

EL NIVEL DE DEPARTAMENTO

El propósito es estructurar el sistema de información conforme a las diversas actividades funcionales existentes en la empresa según sus procesos. La descripción de la actividad se realiza conforme a una jerarquía que va desde un dominio relativamente amplio (por ejemplo, la gestión de un cliente) hasta el nivel más elemental (por ejemplo, el registro de un cliente), pasando por un número considerable de niveles intermedios.

Regla de urbanización N° 1 para el Nivel Departamento:

Toda transformación de las propiedades de un objeto constituye una actividad, incluso en el supuesto de que sólo cambie la edad del objeto. Una actividad puede exclusivamente concernir a un único objeto, que puede ser eventualmente un objeto compuesto.

Regla de urbanización N° 2 para el Nivel Departamento:

Una actividad elemental no puede ser interrumpida. Ello implica que si un actor se asocia a una actividad, éste no puede ser reafectado antes de que finalice la ejecución de dicha actividad.

Regla de urbanización N° 3 para el Nivel Departamento:

La terminación de una ejecución de una actividad fuerza la conclusión simultánea de todas las actividades pertenecientes al perímetro de impacto de dicho acontecimiento.

Regla de urbanización N° 4 para el Nivel Departamento:

Todas las actividades son susceptibles de tener un fin anormal, el cual constituye un acontecimiento particular, que debe ser tratado como tal.

EL NIVEL FUNCIONAL

Considera la estructuración del sistema de información en bloques funcionales que se comunican. La cartografía funcional permite identificar los nexos entre las zonas, barrios y manzanas con las actividades funcionales a las cuales dan servicio ó que darán respuesta en el futuro sistema de información. La cartografía funcional permite medir el impacto de las modificaciones funcionales e identificar las porciones de aplicaciones reutilizables.

Regla de urbanización N° 1 para el Nivel Funcional:

Es relativa a la unicidad de los bloques, y propugna que una manzana pertenece a un único barrio y un barrio pertenece a una única zona.

Regla de urbanización N° 2 para el Nivel Funcional:

Denominada "regla de asincronía de las manzanas", establece que, una vez ha tratado un acontecimiento, una manzana puede tratar inmediatamente otro, sin tener que preocuparse de dar cuenta del acontecimiento precedente.

Regla de urbanización N° 3 para el Nivel Funcional:

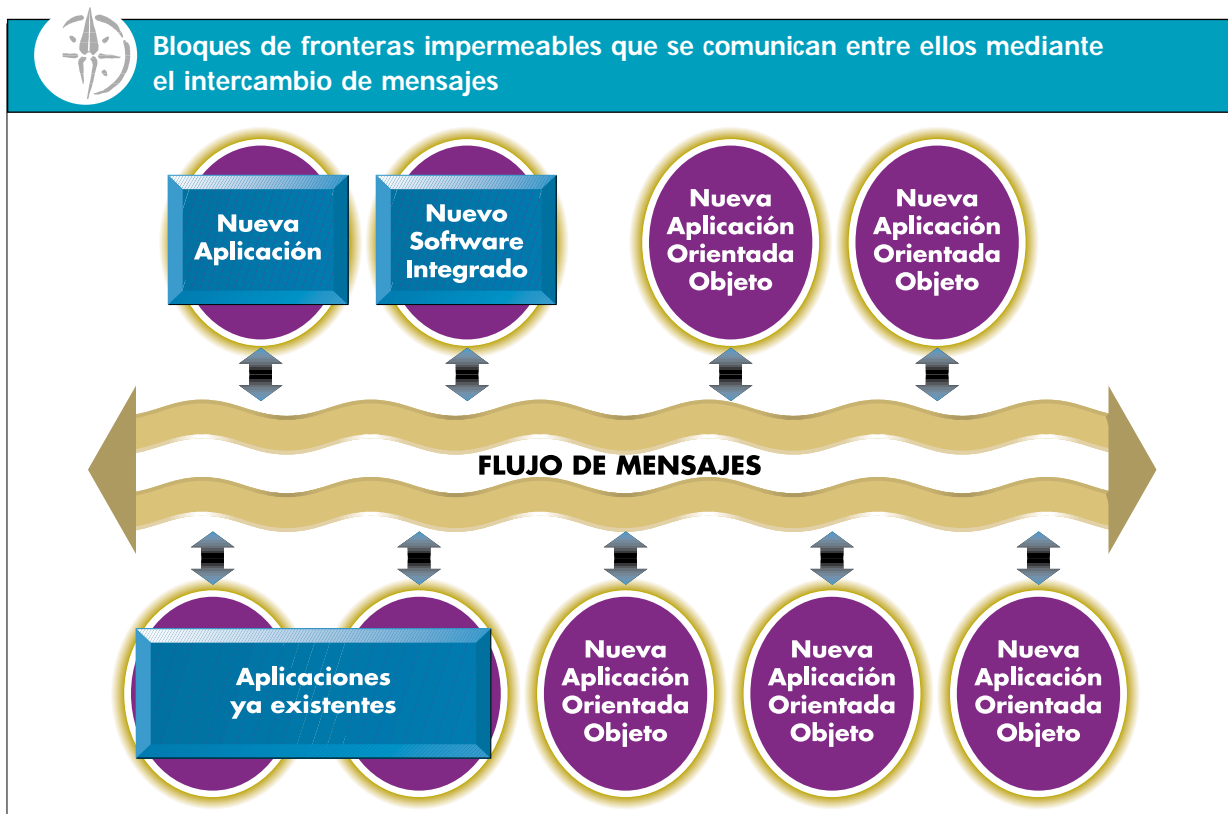
Un bloque dispone obligatoriamente de una conexión. Dicha conexión o interfase es capaz de activar los servicios del bloque.

Regla de urbanización N° 4 para el Nivel Funcional:

Toda comunicación que entre o salga de un bloque debe de pasar por su conexión. Las conexiones presentan la ventaja de centralizar las llamadas, encapsular los objetos, incrementar la modularidad y reducir el impacto de las modificaciones.

EL NIVEL APLICATIVO

El propósito es estructurar el sistema de información en bloques



aplicativos comunicantes. Es decir, describir y organizar las aplicaciones informáticas (datos y tratamientos) y los flujos de los mensajes intercambiados entre las aplicaciones. La arquitectura aplicativa se describe desde la perspectiva de zonas, barrios y manzanas, así como desde el punto de vista de mensajes intercambiados entre tales entidades.

Regla de urbanización Nº 1 para el Nivel Aplicativo:

Las informaciones de los repositorios de datos deben ser historizadas. Los datos compartidos deben ser historizados con el propósito de permitir relanzar un proceso, si ello fuera necesario, garantizando la integridad de su contenido.

Regla de urbanización Nº 2 para el Nivel Aplicativo:

Las informaciones de los repositorios de datos deben ir acompañadas de la fecha de actualización con objeto de que los valores antiguos no se pierdan y que sea posible recuperar el valor correspondiente a un instante dado del pasado.

Regla de urbanización Nº 3 para el Nivel Aplicativo:

Las informaciones de los repositorios de datos deben de ir acompañadas de una fecha de puesta al día, así como de una fecha de entrada en vigor, con el propósito de permitir su tratamiento temporal.

Regla de urbanización Nº 4 para el Nivel Aplicativo:

Se refiere a la duplicación de los

datos y estipula que los datos pueden ser duplicados entre datos de contexto y datos de repositorios, con la condición de que el nivel correspondiente al repositorio de datos permanezca como dueño. La sincronización en el seno de un bloque se realiza mediante la publicación de los datos de contexto, respetando siempre la integridad del repositorio.

EL NIVEL TÉCNICO

Se trata de describir y de estructurar los medios de la infraestructura técnica a aplicar con el propósito de informatizar las actividades de la empresa: considera los medios materiales (central, servidores, puestos), los medios software (sistemas operativos, bases de datos, software de integración, aplicaciones integradas de gestión, etc.), así como la descripción de las comunicaciones.

Regla de urbanización Nº 1 para el Nivel Técnico:

La integridad de las transacciones debe ser garantizada para los flujos de información sensibles. La comunicación entre todos los sistemas relativos a un flujo de información sensible debe ser sincrónica en todo el proceso de la actualización de los datos. Es el único caso en la cual la comunicación sincrónica es obligatoria.

Regla de urbanización Nº 2 para el Nivel Técnico:

La integridad de los repositorios de información debe ser garantiza-

da. La actualización de un repositorio de información debe de respetar las siguientes reglas:

- Atomicidad de la actualización,
- Coherencia permanente del repositorio de datos,
- Aislamiento en un contexto en el curso de la transacción,
- Perennidad de la publicación en el supuesto de éxito de la operación.

Regla de urbanización Nº 3 para el Nivel Técnico:

Relativa a la concurrencia Batch/TP, propugna que los procedimientos *batch* deben poder ser ejecutados en concurrencia con los procedimientos interactivos.

ESTADO DEL ARTE Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO EN ILKS


En el curso de su actividad, iLKS ha desarrollado un conjunto de estrategias de evolución de los sistemas de información con el propósito de aportar valor a nuestros clientes al tiempo que se limita el impacto en los sistemas ya instalados. En este propósito iLKS ha definido soluciones concretas a problemáticas del siguiente nivel:

- Cómo implantar un sistema CRM en cohabitación con un sistema de gestión ERP ya instalado,
- Cómo implantar un sistema avanzado de gestión logística sin perturbar la operativa del sistema de gestión de la producción, etc.

En este marco, iLKS ha realizado importantes progresos en diversos vectores de la innovación tecnológica, entre los que podríamos destacar por su relevancia los siguientes:

- En materia metodológica, uno de los beneficios más destacados de nuestra metodología iPLAN para la definición de estrategias de sistemas de e-Business radica en la construcción de una hoja de ruta roadmap que establezca una perspectiva que integra diversos proyectos de incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación que darán lugar al establecimiento de nuevos "barrios" o "sectores" en los sistemas de información de la empresa.
- En materia tecnológica: nuestras iniciativas de prospectiva tecnológica se orientan hacia una serie de dominios emergentes como pueden ser las tecnologías de integración E.A.I. (*Enterprise Application Integration*) o E.T.L. (*Extract Transform Load*), los workflows o sistemas de mensajería interaplicativos, las plataformas de integración tales como Oracle 9iAS, Microsoft .NET o finalmente, los servicios web,..., ámbitos en los cuales iLKS pretende desarrollar una actividad creciente.

Referencias:

- Gartner Group, L'informatique professionnelle (Publicación mensual)
- Christophe Longépé, Le projet d'urbanisation du système d'information. 



René Harlouchet
Consultor iLKS

Mikel Orobengoa, responsable de las III Jornadas

“Somos una organización comprometida con la Innovación”

El próximo día 24 de octubre de 2003 se celebrará en el Palacio del Kursaal de San Sebastián la tercera edición de las Jornadas Técnicas de LKS, que en esta ocasión se centrarán en la innovación y el futuro. Mikel Orobengoa, Director de I+D de LKS, es el responsable de la organización de estas Jornadas Técnicas y la persona más indicada por tanto para hablarnos de dicho evento.

¿Qué son las Jornadas Técnicas?

Las Jornadas Técnicas constituyen un evento exclusivo organizado por LKS destinado a dar a conocer a nuestros clientes las últimas novedades y tendencias acerca de la gestión empresarial y las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Las Jornadas Técnicas constituyen igualmente un marco que permite a LKS estrechar relaciones con nuestros clientes, proporcionándoles la oportunidad de conocer más de cerca nuestra empresa y sus líneas de actividad más relevantes. Así, en el curso de esta tercera edición de las Jornadas Técnicas pretendemos evidenciar ante nuestros clientes tres características de LKS.

La primera, que somos una empresa de referencia en servicios profesionales y tecnologías de información y comunicación, con una dimensión corporativa importante, articulada en diversas Unidades de Negocio y dotada de numerosas empresas filiales y participadas.

En segundo lugar, que disponemos de una oferta integral de servicios para las organizaciones, tanto públicas como privadas, que al mismo tiempo es capaz de proporcionar respuestas concretas a problemas específicos,

Y, en tercer lugar, que somos una organización comprometida con la innovación, abierta y propensa a la colaboración, como centros tecnológicos, alianzas con terceros ...

La segunda edición de las Jornadas Técnicas, señor Orobengoa, se desarrolló bajo el lema “En busca de la Excelencia – Herramientas y Técnicas de gestión”. Esta nueva edición se va a

celebrar en torno a “Innovación y futuro” ¿Cómo interpreta esta evolución?

Considero que esta evolución en los lemas de las sucesivas ediciones de las Jornadas Técnicas hay que interpretarla desde una doble perspectiva: La primera, desde la percepción de las necesidades de nuestros clientes y la segunda, más en clave interna, desde la propia evolución experimentada por nuestra empresa en el periodo que ha transcurrido entre las dos ediciones.

Si nos interesamos por la perspectiva de nuestros clientes, se aprecia que las iniciativas de mejora en la gestión a finales de los años noventa estaban claramente orientadas

por los principios del aseguramiento de la calidad, los modelos de referencia para la excelencia en la gestión (EFQM) y la optimización de los procesos de gestión. Los contenidos temáticos de la segunda edición de las Jornadas Técnicas fueron un fiel reflejo de esta perspectiva.

En el momento presente, la visión de los directivos está más centrada en la urgencia de la transformación que deberán afrontar las organizaciones empresariales para hacer frente a los nuevos factores emergentes de competitividad como puedan ser la globalización de los intercambios comerciales, las incertidumbres asociadas a los ciclos económicos, la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y

comunicación, las exigencias de un desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente, etc.

En este nuevo espacio competitivo, caracterizado fundamentalmente por la globalización de la economía y la liberalización de los intercambios comerciales, circunstancias que favorecen la incorporación creciente de países que introducen en el mercado productos de calidad a precios más bajos, la capacidad para innovar emerge como una exigencia básica de competitividad para las economías avanzadas. De ahí nuestro énfasis en la Innovación como estrategia de futuro.

Complementariamente, los contenidos temáticos de la tercera edición



de Jornadas Técnicas pretenden visualizar la propia evolución empresarial experimentada por LKS en este período. En 1999 LKS era una organización fundamentalmente centrada en labores de Consultoría y, por tanto, orientada a la diagnosis y la resolución de problemas desde la perspectiva de la alta dirección. En la actualidad, LKS es una empresa de Consultoría de Gestión y Tecnologías de la Información y Comunicación dotada de una oferta integral de servicios para las organizaciones tanto públicas como privadas, que al mismo tiempo es capaz de proporcionar respuestas concretas a problemas específicos.

Estos factores son los que hemos tenido presentes a la hora de diseñar el programa de la tercera edición de las Jornadas Técnicas de LKS.

Ha mencionado que el programa de esta edición incorpora una sesión plenaria destinada a glosar una visión retrospectiva acerca de los rasgos fundamentales de las organizaciones de éxito. ¿Puede avanzarnos algo más en torno a esa sesión plenaria?

Esta ponencia pretende dar respuesta a una inquietud fundamental de los directivos a la hora actual, quienes sometidos a las continuas alteraciones que experimenta el espacio competitivo de sus empresas, la irrupción de nuevos conceptos y técnicas de gestión, así como la emergencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación,... buscan identificar las auténticas esencias del éxito en la gestión empresarial.

Para ello, un equipo de trabajo de LKS ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la investigación académica realizada hasta la fecha en la materia. Esta investigación ha permitido identificar un conjunto de rasgos que comparten las empresas excelentes y que prefiguran el perfil básico de la empresa de alto rendimiento competitivo.

En esta labor, LKS ha contado con la colaboración de la McGill University (Montreal, Québec, Canadá), la cual, en el marco de su "Master in Manufacturing Management", ha desarrollado una investigación paralela, compartiendo los resultados obtenidos.

Creemos que esta ponencia permitirá a los directivos visualizar los perfiles de la excelencia en la gestión empresarial, así como detraer

conclusiones útiles y de aplicación inmediata al contexto particular de su organización.

Otra de las ponencias desarrolla el concepto de "la empresa del futuro"...

Así es, el propósito de esta ponencia es identificar los rasgos básicos de la organización empresarial del futuro. Para ello la ponencia aborda el análisis prospectivo de los



factores de entorno que delimitarán el espacio competitivo futuro, examinando aspectos claves como la evolución de la demográfica y los fenómenos migratorios, el empleo de los recursos energéticos y medioambientales, los avances científicos y la tecnológicos, así como la globalización económica.

Seguidamente la ponencia analiza la incidencia de tales factores de entorno en el comportamiento de las empresas en términos de presiones y retos competitivos, identificando las fuerzas conductoras de la empresa del futuro.

A partir de la diagnosis realizada, la ponencia acomete la identificación de los nuevos modelos de organización y gestión que deberán adoptar las empresas con objeto de adaptarse a las exigencias del espa-

cio competitivo futuro. En esta tarea se han tomado en consideración elementos como puedan ser:

- La visión de la empresa extendida, tanto hacia clientes como a proveedores, en el marco de las redes virtuales de valor y los ecosistemas digitales de negocio,
- La estructura organizativa de las corporaciones en el siglo XXI, el

- La incidencia de la innovación como palanca de desarrollo y aportación de valor, así como las estrategias a aplicar para su promoción, como puedan ser las nociones de relación personalizada con los clientes y el producto extendido.
- El protagonismo de las nuevas tecnologías de información y comunicación como elemento habilitador de la empresa del futuro, analizando las condiciones para el empleo estratégico de dichas tecnologías e identificando los retos y dificultades asociadas a su aplicación, como puedan ser la integración tecnológica y funcional de los sistemas de información, la seguridad y confidencialidad, etc.

Complementariamente, la ponencia aborda la gestión del capital humano en la compañía del futuro, propugnando la necesidad de desarrollar un nuevo contrato social entre los empleados y las empresas para responder a los retos de competitividad futuras.

Finalmente la ponencia considera los requerimientos de liderazgo, así como el modelo de transformación organizativa a emplear para lograr la migración desde la organización empresarial actual al modelo de referencia futuro.

Esta nueva edición de las Jornadas Técnicas aporta la novedad de incorporar una ponencia invitada que desarrollará el Centro de Investigación en Gestión de MCC, más conocido por la siglas MIK.

En efecto, como anteriormente mencionaba, en el curso de la tercera edición de sus Jornadas Técnicas, LKS pretende visualizar ante sus clientes que nuestra organización está comprometida con la innovación y que para ello está desarrollando una importante estrategia de colaboración con Centros Tecnológicos y Universidades con el propósito de fortalecer su capacidad de desarrollo.

En este contexto hemos creído conveniente incorporar a MIK al elenco de ponentes de las Jornadas Técnicas para que presente los resultados obtenidos en el curso del proyecto de investigación estratégica CONEX, acrónimo de empresa digital extendida, basada en el conocimiento, desarrollado por MIK en el marco de su actividad

“ La capacidad para innovar emerge como una exigencia básica de competitividad para las economías avanzadas ”

protagonismo del Centro Corporativo y las Unidades de Negocio, la integración de la gestión en la empresa transnacional, etc.

como Centro de Investigación en Gestión Empresarial.

El proyecto CONEX pretende desarrollar un nuevo modelo de gestión que, centrado en las personas y mediante el empleo adecuado de las tecnologías de información y comunicación, permita la innovación permanente. Para ello CONEX propugna la articulación de organizaciones en red con el propósito de gestionar la complejidad y crear valor en los procesos de intercambio y creación de conocimiento.

La formulación del paradigma organizativo diseñado en el marco del Proyecto CONEX integra aportaciones de origen diverso como pueden ser los principios de "la organización que aprende" y la gestión del conocimiento, así como enfoques provenientes de disciplinas como la sociología, la psicología social, las ciencias de la vida, la ecología evolutiva, la antropología o la teoría de los sistemas adaptativos complejos.

Como resultado, el modelo de referencia CONEX plantea una serie de innovaciones en la concepción de las organizaciones frente a los modelos imperantes que estimamos

serán de alto interés para los asistentes a esta nueva edición de las Jornadas Técnicas.

La modernización de la Administración Pública será igualmente objeto de análisis en el curso de esta edición de las Jornadas Técnicas de LKS...

Así es, uno de los foros especializados está específicamente dedicado a esta materia. En él se analizarán los obstáculos conceptuales, tecnológicos, legales y organizativos que han dificultado la generación de una respuesta adecuada a la demanda de nuevas formas de acceso y prestación de servicios por parte de la Administración Pública y expondremos la visión desarrollada por LKS con relación a las oportunidades abiertas por las nuevas tecnologías y estrategias de gestión en la resolución de las siguientes temáticas:

- El diseño de modelos de actuación que generen opciones reales de prestación de servicios digitales a los ciudadanos y las empresas,
- La concreción de vías prácticas

para el desarrollo servicios útiles para los ciudadanos,

- La génesis de un modelo de actuación de la Administración Local en el contexto de la "Sociedad de la Información",
- La emergencia de modelos de actuación mancomunados, susceptibles de propiciar el aprovechamiento del marco comarcal para el despliegue de funcionalidades de Administración Digital, de manera que el coste de su despliegue pueda ser compartido entre varios ayuntamientos,
- La existencia de un espacio de cohabitación entre los diversos niveles de la Administración Pública (Ayuntamientos, Mancomunidades, Diputaciones, Gobiernos Autonómicos) en el ámbito de la prestación de los servicios digitales,
- Las potencialidades aportadas por las tecnologías de los "Servicios Web" y el papel práctico de la "movilidad" en la prestación de servicios digitales concretos y de valor añadido a los ciudadanos y a las empresas.

Como se aprecia, los asistentes tendrán ocasión de conocer el estado del arte más actualizado acerca de la creación de nuevos servicios de la Administración Digital, así como de conocer algunas iniciativas de referencia desarrolladas por LKS en los últimos años.

¿Cuál es el perfil de los asistentes a esta nueva edición de las Jornadas Técnicas?

Como antes he mencionado, hemos pretendido dotar al programa de esta edición de un formato flexible que permita modular los contenidos temáticos de las Jornadas Técnicas a los intereses específicos de los diversos perfiles de los asistentes, tomando para ello en consideración tanto su procedencia sectorial como sus responsabilidades profesionales.

De este modo esperamos contar con una asistencia compuesta fundamentalmente por altos directivos así como responsables de los sistemas de información, procedentes tanto de la empresa privada como de la administración pública.

El negocio electrónico y las III Jornadas de LKS

Las nuevas tecnología de información y comunicación, y en concreto el Negocio Electrónico / e-Business, tienen un protagonismo relevante en el programa de esta tercera edición de las Jornadas Técnicas.

Efectivamente, consideramos que el Negocio Electrónico mediante Internet constituye un medio novedoso para el desarrollo de los negocios que, aunque sólo tiene 9 años de vida, presenta el potencial para alterar las bases económicas de los negocios tal y como las hemos conocida hasta el presente.

Así, las aplicaciones de Negocio Electrónico / e-Business alcanzan a todas las dimensiones del negocio: el acceso a los mercados y la relación con los clientes, la ejecución de los procesos de gestión internos, la integración con los proveedores, la innovación en los productos y servicios ofertados, el desarrollo de nuevas modalidades de negocio, etc.

Como consecuencia, el empleo eficaz del Negocio Electrónico / e-Business es susceptible de posibilitar el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles sobre la base de la optimización de la eficiencia operacional de los procesos de negocio o la mejora del posicionamiento estratégico de la empresa, obtenida mediante el despliegue de una modalidad de competencia diferenciada.

Ahora bien, como se podrá apreciar en el curso de esta nueva edición de las Jornadas Técnicas, el reto del desarrollo del Negocio Electrónico/e-Business no está exento de dificultades. De hecho, su incorporación introduce problemas adicionales de naturaleza específica, entre los que cabría destacar por su relevancia los siguientes:

- Las soluciones avanzadas de Negocio Electrónico/e-Business constituyen sistemas complejos y costosos de adquirir e implantar. Por ello,

dichas tecnologías están siendo incorporadas principalmente por las grandes empresas.

- Es preciso rediseñar los procesos de gestión para adaptarlos a las exigencias del Negocio Electrónico/e-Business e integrar los frontales de Internet (Front – end) con los sistemas de gestión empresarial (Back-office). Una dificultad notable en esta tarea lo constituye la heterogeneidad tecnológica y funcional de los sistemas de información instalados por las empresas.

Afortunadamente, de forma complementaria se observa la emergencia de nuevas tecnologías de integración basadas en el empleo del lenguaje XML y los Servicios Web que, a medida que vayan madurando, serán progresivamente adoptadas para la resolución de las problemáticas de integración funcional y tecnológica de las aplicaciones de gestión empresarial, habida cuenta que constitu-

yen soluciones más adaptadas a las necesidades y capacidades inversoras de las empresas de nuestro entorno.

Este conjunto de factores será objeto de análisis en estas Jornadas Técnicas. Complementariamente, en el marco de las ponencias plenarias, los asistentes tendrán ocasión de conocer el protagonismo de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la gestión de las empresas avanzadas, identificando los factores que inciden en la aplicación eficaz de dichas tecnologías, así como las capacidades organizativas que es preciso desarrollar para la consecución de dicho propósito.

Finalmente, y en marco de los foros especializados, los asistentes tendrán oportunidad de conocer diversos ejemplos de aplicaciones prácticas de las nuevas tecnologías en ámbitos tales como el desarrollo de producto y la automatización de las relaciones con clientes y proveedores.

LKS en el Foro Interamericano de la Microempresa

Por invitación del Banco Interamericano de Desarrollo, LKS ha participado en el **Foro Interamericano de la Microempresa**, que bajo el título "¿Cómo enfrentamos cambios y gestionamos riesgos para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas?" se celebró entre el 3 y el 5 de septiembre en la ciudad de Guatemala.

El Foro se organizó en torno a cuatro ámbitos de debate. En el marco de uno de ellos "El empresariado social", LKS trasladó sus experiencias en la creación de Grupos de Economía Social (Grupo Cooperativo de Costa Rica, Grupo de Economía Social de As Pontes,...) como elemento que propicia el desarrollo local y posibilita la sostenibilidad de las iniciativas llevadas a cabo en el territorio.

El Foro ha alcanzado este año su VI Edición y se constituye en un evento de referencia anual para el mundo empresarial latinoamericano, así como para las instituciones europeas y Estados Unidos, que apoyan su desarrollo. En esta VI Edición se reunieron en la Ciudad de Guatemala 950 participantes de 35 países.

LKS organiza la III edición de las Jornadas Técnicas bajo el lema "Innovación y Futuro"

El próximo día 24 de octubre se va a celebrar en el Palacio del Kursaal de Donostia - San Sebastián la tercera edición de las **Jornadas Técnicas de LKS**.

Las Jornadas Técnicas constituyen un evento exclusivo organizado por LKS destinado a dar a conocer a sus clientes las últimas novedades y tendencias acerca de la gestión empresarial y las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Las Jornadas Técnicas constituyen igualmente un marco que permite a LKS estrechar relaciones con los clientes, proporcionándoles la oportunidad de conocer más de cerca la empresa y sus líneas de actividad más relevantes.

Esta nueva edición de las Jornadas Técnicas de LKS se desarrolla bajo el lema "Innovación y Futuro" y sus contenidos temáticos se estructuran sobre la base de una serie de sesiones plenarias, destinadas a glosar una visión retrospectiva acerca de los rasgos fundamenta-

les de las organizaciones de éxito, así como a prospectar los perfiles básicos de la empresa del futuro.

Complementariamente, las III Jornadas Técnicas de LKS acogen un conjunto de foros especializados que desarrollará contenidos temáticos especializados de carácter funcional o sectorial.

Mediante este formato flexible, LKS pretende modular los contenidos temáticos de las Jornadas Técnicas a los intereses de los diversos perfiles de los asistentes, en función de su procedencia sectorial, bien sea esta la administración pública o la empresa privada, y conforme a sus responsabilidades profesionales, sean éstas

tareas directivas o técnicas. De este modo LKS espere contar con una asistencia compuesta fundamentalmente por altos directivos así como responsables de los sistemas de información.

Por todo ello las Jornadas Técnicas constituyen una excelente oportunidad para llevar a cabo una puesta al día sobre las tendencias más innovadoras con relación a la gestión empresarial y las nuevas tecnologías, así como un punto de encuentro entre directivos para contrastar experiencias y perspectivas en dichas materias.

Jesús Catania, Presidente de MCC, clausurará las III Jornadas Técnicas de LKS.

LKS Abogados suscribe un acuerdo de colaboración con Freudental International Counsellors



Continuando con su política de colaboraciones con otros despachos especializados en áreas geográficas determinadas, LKS Abogados ha suscrito un acuerdo de colaboración con **Freudental International Counsellors**, despacho de abogados con el que LKS Abogados podrá cubrir de forma ágil y eficaz las necesidades de sus clientes en el especial ámbito de las Islas Canarias.

Las relaciones entre LKS abogados y Freudental International Counsellors se han venido desarrollando en los últimos años gracias al contacto con César González Zarza, licenciado en

Derecho en la especialidad jurídico-económica por la Universidad de Deusto, socio fundador y director del despacho.

Este acuerdo de colaboración se encuadra en los objetivos de LKS abogados de dar un servicio jurídico íntegro a sus clientes bien con sus propios medios —en la actualidad por medio de sus 17 profesionales distribuidos en las oficinas de Mondragón y Bilbao— o bien mediante despachos especializados con los que ha alcanzado acuerdos que aportan importantes ventajas competitivas para sus clientes.



Visita del Director General de Consultores Internacionales

El Director General de LKS, Javier Sotil, se ha reunido recientemente con Julio Millán Costabile, Director General de la empresa mexicana Consultores Internacionales, en el marco de la alianza que ambas firmas tienen acordada para el soporte de empresas clientes de LKS en aquel mercado y

para su implantación y expansión en dicho mercado.

La importante presencia en el mercado de la firma mexicana, con más de 30 años de experiencia, permite también a LKS desarrollar su modelo y su catálogo de consultoría en ese país.

III Jornadas Técnicas **LKS** III. Jardunaldi Teknikoak



Innovación y Futuro • Berrikuntza eta Etorkizuna

PROGRAMA

- 9,00-9,30: Recepción de asistentes y entrega de la documentación.
- 9,30-9,45: Apertura de las Jornadas Técnicas.
- 9,45-10,45: **Sesión Plenaria:** La empresa excelente, los rasgos fundamentales de las empresas de éxito.
- 10,45-11,45: **Foros especializados**
- El reto de la gestión eficaz de la Innovación,
 - El desarrollo de la Administración Digital: la Innovación en el Sector Público.
- 11,45-12,00: Pausa Café.
- 12,00-13,00: **Foros especializados**
- Nuevas perspectivas para la Planificación Estratégica.
 - El reto del e-Business: La optimización de la cadena de valor en la Empresa Extendida.
- 13,00-14,00: **Sesión Plenaria:** La empresa extendida basada en el conocimiento, un nuevo modelo de gestión para la empresa del siglo XXI.
- 14,00-15,30: Comida de Trabajo.
- 15,30-16,30: **Foros especializados**
- El fomento de los Grupos de Economía Social, una estrategia para el desarrollo de la sostenibilidad territorial.
 - Los sistemas CRM, el soporte tecnológico para las estrategias de fidelización de los clientes.
 - La gestión de lo Jurídico en la empresa del futuro.
- 16,30-17,30: **Sesión Plenaria:** La empresa del futuro: hacia un modelo de referencia para la organización empresarial del mañana.
- 17,30-17,45: LKS, Innovación y Futuro, por D. Javier Sotil, Director General de LKS S.COOP.
- 17,45-18,00: Acto de clausura a cargo de D. Jesús Catania, Presidente de MCC.
- 18,00-18,30: Cocktail.

EGITARAUA

- 9,00-9,30: Bertaratuei harrera egin eta dokumentazioa entregatzea.
- 9,30-9,45: Jardunaldi Teknikoen hasiera.
- 9,45-10,45: **Osoko ekitaldia:** Enpresa bikaina, arrakasta duten enpresen funtsezko ezaugarriak.
- 10,45-11,45: **Foro espezializatuak**
- Berrikuntza eraginkortasunez kudeatzearen erronka.
 - Administrazio Digitalaren garapena: berrikuntza Sektore Publikoan.
- 11,45-12,00: Etenaldia, kafea.
- 12,00-13,00: **Foro espezializatuak**
- Plangintza Estrategikoaren ikuspegi berriak.
 - e-Businessaren erronka: Balore-katearen optimizazioa Enpresa Hedatuan.
- 13,00-14,00: **Osoko ekitaldia:** Ezagutzan oinarritutako enpresa hedatua, XXI. mendeko enpresarako kudeaketa-eredu berria.
- 14,00-15,30: Lan-bazkaria.
- 15,30-16,30: **Foro espezializatuak**
- Gizarte Ekonomiako Taldeak, lurraldearen eramangarritasuna garatzeko estrategia bat.
 - CRM sistemak, bezeroak fidelitzeko estrategien euskarri teknologikoa.
 - Arlo juridikoaren kudeaketa etorkizuneko enpresan.
- 16,30-17,30: **Osoko ekitaldia:** biharko enpresa-antolakuntzarako erreferentzia-eredurantz.
- 17,30-17,45: LKS, Berrikuntza eta etorkizuna, Javier Sotil jn., LKS S.COOP-eko Zuzendari Nagusiaren eskutik.
- 17,45-18,00: Amaierako ekitaldia, Jesús Catania jn., MCCko Lehendakariaren eskutik.
- 18,00-18,30: Kocktela.