



¿QUÉ PREOCUPA?

LOS VÍNCULOS CON LA EMPRESA MATRIZ SE ESTRECHAN. ¿SALDREMOS GANANDO?

Con el paso del tiempo, muchas son las empresas que han sido adquiridas con el fin de ser más fuertes en un mercado cada vez más competitivo. No hace falta aquí discutir la ventaja empresarial de dicha operación, pero sí es necesario destacar la nueva perspectiva delante de la cual se encuentra la empresa filial desde el punto de vista TI. A partir de ese momento, el departamento de sistemas pierde la independencia que tenía y pasa ahora a depender en parte de lo que la empresa matriz haga o deshaga.

Los requerimientos básicos

Muchos son los aspectos desde luego que se ven afectados desde el punto de vista tecnológico. Se empieza por una adaptación y centralización de la infraestructura, una unificación y redefinición de servicios, nuevos estándares y políticas, implantación de nuevas tecnologías y regulaciones... La lista puede ser más o menos extensa y a cada punto se le pueden asociar ventajas e inconvenientes.

En los vínculos del binomio matriz-filial no se pueden olvidar los aspectos legales: un caso ejemplar es nuestra Ley Orgánica de Protección de Datos, una de las más severas y estrictas y que hay que hacer entender por activa y por pasiva en el momento en que cualquier dato de empleado ha de ser usado por algún sistema del grupo.

Sirva a modo de ejemplo la integración de infraestructura con la empresa matriz. Lo primero que se puede proponer es disponer de una red de activos lo más homogénea posible. Así es, todo dispositivo que se conecte ha de cumplir con los estándares que el hermano mayor disponga en el momento que desee interconectividad total. Dichas premisas no son del todo negativas, ya que la obligación de cambiar de rumbo y de usar un modelo de activo en cierto modo prefijado, puede aportar muchos beneficios: en el fondo, uno sabe el posible funcionamiento de una plataforma predefinida en un entorno determinado y parecido entre sí. Además surge la ocasión de centralizar otro tipo de infraestructura, ya sean servidores y aplicaciones, con el *a priori* ahorro de costes.

Las ventajas de ser grande

Es necesario nombrar también las nuevas oportunidades que surgen al pertenecer a un gran grupo. Los acuerdos marco con otras empresas relacionadas con TI son muy alentadores: precios muy reducidos en hardware, software, servicios... Y es que la unión hace la fuerza y las oportunidades de consolidación y ahorros está presente continuamente, aunque solo sea por el mero hecho de aplicar la economía de escala.

Además, se cuenta con un grupo profesional especializado para cada parcela: existen *con-*

sultores internos consorciales especializados en cada área técnica, que son de ayuda para realizar cualquier proyecto tecnológico. Sería una falacidad no reconocer el poder adquirir grandes conocimientos de otras empresas dentro de un grupo que se dedica a tareas similares a las tuyas. Y es que en grupos con unos cuantos cientos de miles de empleados, hay cabida para grandes técnicos y profesionales.

No es oro todo lo que reluce

Desde luego, existen también inconvenientes donde la empresa filial puede verse perjudicada. Para empezar, al definir los primeros requerimientos de una solución, ya sean técnicos, legales o humanos. No siempre la empresa matriz propone proyectos y saca adelante ideas habiendo consultado a todas las filiales si realmente interesa la idea, si supone una mejora en algún proceso o simplemente, si conlleva algún tipo de ahorro. Es aquí donde se observa una clara falta de coordinación entre departamentos de igual funcionalidad dentro del consorcio.

La implantación de nuevas tecnologías en estos casos ha de conllevar el uso de los productos más estándar posibles, pero esto a veces no es suficiente, ya que éstos no siempre cumplen con los requerimientos de alguna de las empresas del grupo. Esto además se ve acentuado con soluciones sin soporte ni mantenimiento en el país de la filial, lo que puede muchas veces complicar la existencia incluso a los mismos administradores de los sistemas locales. Y es aquí, entonces, cuando puede aparecer el dilema: sistemas propios *versus* sistemas del grupo. *A priori* la elección parece obvia, decantándose por sistemas globales, pero a la práctica no lo es tanto.

A la hora de implementar cualquier sistema local, la velocidad de ejecución normalmente es mayor aunque éste puede llegar a ser más costoso. Por eso, entran en juego diversas variables, como son: tipo de solución-tiempo-costes-integrabilidad. Obvio es que la solución consorcial siempre dispondrá de una mayor integrabilidad con otras empresas del grupo, pero no tiene por qué ser la más rápida (normalmente, no lo es) y tampoco a veces la más barata. Aquí juega un papel importante el poder de decisión a nivel local y el poder influir en proyectos y, si es necesario, modificarlos. Se trata entonces de un rol muy importante, ya que al final deberían prevalecer los intereses locales de la compañía sobre el grupo. Porque al final, en el caso de que la matriz elaborara

algún proyecto para la filial, debería existir la relación típica cliente-proveedor, siendo el proveedor la matriz. El mundo al revés.

Otros aspectos más allá de la tecnología

Los vínculos entre empresas del grupo pueden ser muy fuertes a nivel infraestructura pero jamás se han de olvidar los aspectos legales, las regulaciones y las políticas (de seguridad, por ejemplo). El grupo puede obligar a cumplir unas normativas básicas a todas las empresas que lo forman, pero deben respetar las propias normas internas existentes en una filial. Si además, a esto le sumamos que dentro del grupo existen distintos grados de implantación de dichas políticas (ya sea por falta de recursos en algunas filiales o simplemente porque no ha interesado implantar la solución), obtenemos distintas empresas con distintos grados de avance en soluciones comunes.

Además, existen algunos procedimientos difíciles de entender y explicar que se tratan de imponer desde la sede central. No es de extrañar que siempre surjan entonces las cuestiones: "nosotros lo hacíamos de otra manera, funcionaba bien y no queremos cambiar". Es cierto, a veces los antiguos procedimientos de la filial siguen siendo vigentes y más comprensibles que los impuestos desde la matriz.

Mención aparte merecen los aspectos legales, muy a tener en cuenta en los grandes grupos multinacionales. Desde luego, todo el mundo las respeta porque dejan poco margen a la interpretación, pero no todos las comprenden. Uno de los casos ejemplares es nuestra Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos, una de las más severas y estrictas y que hay que hacer entender por activa y por pasiva en el momento en que cualquier dato de empleado ha de ser usado por algún sistema del grupo.

Al final, estamos obligados a entendernos

En definitiva, trabajar integrado en un gran grupo empresarial aporta gran adquisición de conocimientos y a largo plazo, proyectos y soluciones interesantes difíciles de alcanzar por cuenta propia. Además, día a día el grado de compenetración se acentúa entre empresa matriz-filiales, por lo que es necesario llegar a soluciones que beneficien mutuamente a todos. Esta es la clave para que la integración, la centralización y las sinergias se impongan en el binomio matriz-filial. ■



Daniel Vallejo García
Responsable de Seguridad IT y
Application Management
Proceso KAP.
Dpto. de Organización y Sistemas
SEAT, S.A.