

3. Cas de sistemes d'informació: Edicions Defsa.

Tercer fascicle: “Cap on volem anar?”

3.1. Actualització

Ehem..., ihim..., vinga! Sí, sóc jo, en Joan Muntanyà, qui ataca una altra vegada. Fa força temps que els nombrosos afers de tota mena, professionals i familiars, m'han mantingut apartat de les meves reflexions sobre Defsa, aquestes que poso per escrit per al meu aclariment personal i per al vostre aprofitament. En aquest tercer i darrer fascicle se suposa que us haig de parlar del present i futur pròxim, pel que fa a la nostra empresa i als seus sistemes d'informació. El cert és que, després d'intentar ordenar les meves idees sobre el que això pot voler dir, comprovo que la tasca se'm fa complicada. Era més fàcil de recollir documentació històrica i interpretar-vos el seu contingut, o sentir les batalletes dels veterans de la casa per després d'explicar-vos-les; ara em falta quelcom que em va ajudar en els darrers fascicles: la perspectiva que dóna el pas del temps.

I és que sovint, la precipitació urgent dels afers presents no ens deixa veure gaire clara una direcció a seguir; és allò dels arbres que no et deixen veure el bosc. A vegades això ens passa a les persones, a les famílies, a les empreses, i fins i tot a societats senceres. És ben veritat que els temps actuals són temps de transició, de canvis de tota mena i a tots els àmbits: socials, empresarials, familiars i individuals. Una onada que ens arrossega i que converteix les nostres vivències en flaixos discrets difícils de muntar en forma de pel·lícula o d'àlbum vital.

En aquest intent per a aclarir el meu rol de GRIC a Defsa, amb aquest fascicle he volgut aprofitar el compromís pres amb vosaltres per tal d'intentar ordenar el munt de temes candents variats que surten constantment en la nostra companyia. Tot i la quantitat i diversitat de temes que posaré davant la vostra consideració, ja us puc avançar que aquest repàs de la nostra actualitat us semblarà més una col·lecció *ad hoc* de retrats que un àlbum complet i ben organitzat. Fins i tot suposo que no podria haver estat d'una altra manera massa més ordenada, ja que aquesta és la situació de Defsa, una situació que els holandesos han volgut anomenar de *redefinició integral*.

3.2. La redefinició integral

Certament, en els darrers mesos, els directius d'Euroeds no paren de fer-nos visites i d'enviar-nos missatges, alguns subliminars i d'altres totalment evidents, sobre la redefinició necessària de Defsa. Tots van en la mateixa línia, però ha estat el senyor president Saak van der Verds qui, en un discurs recent, ens ho va deixar més clar:

“Consideren Defsa una peça fonamental d'Euroeds i, en conseqüència, us volen ajudar en el vostre desenvolupament, però heu de tenir clar que sou vosaltres a Defsa qui heu de garantir la vostra viabilitat, competitivitat i prosperitat en l'actual i futur context editorial.”

Les tendències actuals en l'entorn editorial no són gaire diferents a les d'altres sectors. La competència és ferotge, tots els contendents procuren de reduir costos al màxim mentre miren d'oferir productes i serveis sempre innovadors a clients de tot arreu on es pugui arribar. Competitivitat, diferenciació i globalització: les tres paraules màgiques dels negocis d'avui dia.

De fet, Defsa no és nova en aquests propòsits; ja sabeu que fins i tot podem dir que va ser pionera. Recordem que Defsa va inventar els fascicles, que la van diferenciar durant anys. I que Defsa va obrir i dominar els mercats exteriors hispanoamericans en els temps difícils de l'autarquia espanyola. Tot i que és veritat que actualment aquesta posició està amenaçada, si de cas, la nostra assignatura pendent de sempre ha estat i és una competitivitat insuficient. Suposo que això és fruit del creixement desordenat en els temps de vaques grasses i de la manca de recursos durant les vaques flagues.

En el decurs del seu discurs, van der Verds també ens va donar algunes màximes que s'han de tenir en compte amb vista a preparar i superar la revàlida de la competitivitat, que segons ell significarà una mena d'examen de selectivitat que en pocs anys filtrarà només aquelles empreses més ben adaptades als nous temps:

“En l'actual context de globalització imparable, només els més competius perduren. Per nosaltres, competitivitat voldrà dir ser capaços de combinar almenys cinc components: voluntat de retenir i d'ampliar significativament els nostres mercats actuals; habilitat d'innovar continuadament i amb èxit en els nostres productes i serveis; capacitat d'oferir aquests productes i serveis a preus competius; flexibilitat per a organitzar i adaptar les vegades que calgui els nostres recursos i les nostres operacions segons els canvis dels mercats; tot això mentre garantim la rendibilitat dels nostres accionistes.”

El president va seguir més tard amb algunes línies d'actuació possibles, que veurem de seguida. Finalment, va resumir la seva intervenció, que va concloure amb una recomanació escaient –o més aviat indicació contundent:

“Vosaltres, directius i empleats de Defsa sou qui, en aquests moments, heu de fer viable aquesta companyia mitjançant la seva, i la vostra, redefinició Integral.”

Totes aquestes màximes del president són fàcils de dir i força difícils d'assolir. Les línies d'actuació suggerides per van der Verds han donat lloc a diversos grups de treball i a alguns canvis i responsabilitats noves, com la meua de GRIC. A grans trets, les principals actuacions inspirades pel Sr. Saak i que ara treballem, són les següents:

- Estudiar mercats nous, i reorientar la gamma de productes editorials amb vista a aquells mercats interessants, com ara el mercat hispà dels Estats Units o l'europeu.

- Desenvolupar productes editorials nous, i sobretot serveis nous, siguin o no complementaris als productes d'edició.
- Establir aliances amb altres empreses a tots els nivells: per a cobrir forats de gamma o de distribució, amb altres editorials que no siguin competidores directes; per disposar d'autors nous, amb col·laboradors d'altres països; per a abaratir costos de producció o de distribució, amb impremtes i companyies logístiques d'on sigui.
- Fer reenginyeria de processos de tota mena –editorials, administratius i logístics– per tal d'assolir nivells de costos comparables als de la competència o més bons, i externalitzar qualsevol activitat no distintiva que puguem assignar a actors més barats.
- Reorganitzar la gestió de la companyia cap a una direcció per objectius estratègics i una gestió basada en uns pocs processos de negoci interfuncionals molt ben afinats.

Totes aquestes idees d'actuacions noves sembla que convergeixen en una àrea que, a hores d'ara, tant vosaltres com jo coneixem bé: els Sistemes d'Informació de Defsa. Es parli del que es parli –idea nova de producte, de servei, de mercat, del que sigui– irremeiablement algú acaba traient la necessitat de suport per part del sistema d'informació..., i algú altre acaba portant les grans idees a la realitat de les possibilitats i limitacions del nostre sistema d'informació actual.

3.3. La integració redefinidora

Ja acabem els canvis impulsats pel Pla de reordenació informàtica encetat l'any 1995, que ha millorat molt l'estat del nostre sistema d'informació. És cert que encara persisteixen algunes aplicacions antigues, i que no totes les aplicacions noves han tingut èxit, però en general els canvis proposats aleshores han facilitat la vida dels usuaris, dels gerents i també de nosaltres, els informàtics.

Com en qualsevol pla informàtic, s'ha acomplert la dita castellana que diu del *dicho al hecho va un trecho*; *el trecho* però ha estat positiu i ha posicionat el Departament de Sistemes d'Informació (ara ja no ens diem Departament d'Informàtica) en un rol més ben valorat i més compromès en el si de Defsa. Tan sols a títol de resum, us apunto, a continuació, els principals canvis efectuats:

- Un macroordinador IBM-3090 va substituir l'anterior 4381, amb moltes novetats pel que fa a programari de base, com ara el sistema de gestió de bases de dades relacionals DB-II.

- Es va fer una política més racional d'adquisició i manteniment dels ordinadors personals departamentals, molts incorporats com a estacions de treball del 3090.
- Es va crear la responsabilitat de DBA (administrador de la base de dades, en anglès), i aquest va procurar de fer créixer un ampli esquema corporatiu de dades en el DB-II, a partir de la integració dels esquemes de les aplicacions noves i de les renovades.
- No es va adoptar la metodologia Merise, però sí que es van anar incorporant tècniques d'anàlisi i disseny estructurats de l'YSMD (*Yourdon System Development Method*) amb algunes de les aplicacions noves, aprofitant els coneixements de titulats recents en informàtica incorporats al Departament.
- Per a algunes aplicacions transaccionals i de gestió bàsiques, com ara la gestió comercial, la comptabilitat general i la nòmina, es van comprar paquets i es van formar els usuaris. No va ser fàcil, però finalment el "reanomenats" FACTOTUM i NOMISAM van passar a la història.
- Sembla que els informàtics es van motivar força quan externament van rebre una consideració per la seva feina. Ells mateixos es van formar entre ells, es van repartir la preparació i impartició dels cursos dels temes tècnics i metodològics nous, per als quals també van rebre suport dels recents titulats incorporats i d'alumnes d'informàtica en pràctiques.

Com és natural, el desplegament del pla del 1995 també ha comportat alguns problemes. Per exemple, no ha estat fàcil de mantenir un nivell suficient d'integració de la informació entre les aplicacions antigues conservades, les renovades, les noves aplicacions desenvolupades internament i els paquets comprats. A més, el creixement d'ordinadors personals ha introduït amb força l'ofimàtica, amb allaus de peticions de dades corporatives per part dels seus usuaris. Per a connectar raonablement tot això, han calgut força fitxers auxiliars i programes de transferència i consolidació de dades. De moment –creuem els dits– hem superat l'Y2K (els problemes de canvi de dates al 2000), però encara no ho tenim tot preparat per a l'euro. Tot plegat, a hores d'ara, el Departament té bastant per la mà l'administració de tots aquests recursos i problemes tan heterogenis.

La veritat és que el sistema d'informació actual no està malament, però les seves limitacions en relació amb la integració total de dades ja es fan evidents a l'hora d'encaixar els canvis empresarials de tota mena que es generen al voltant de la redefinició integral. A més, pràcticament no tenim aplicacions de suport a l'analítica decisional, i cap eina –més enllà del correu electrònic– per a facilitar les comunicacions corporatives. És per això que ens plantejem seriosament la proposta que recentment ens han fet els informàtics d'Euroeds d'implantar el sistema integrat tipus ERP que fan servir ells, el Naap (en holandès: aplicacions avançades holandeses).

El Naap cobreix bé tot el procés transaccional de Comercial, Producció, Recursos humans i Servei postvenda, sobretot perquè ja ha estat parametritzat per Euroeds per al negoci editorial. Té un model de dades integrat i únic, i permet de donar suport a l'organització i funcionament per a processos de negoci integradors d'àrees funcionals. Ah!..., i no ens oblidem que aquestes eines ERP solucionen de cop i amb seguretat l'Y2K i l'euro, que no és poc.

Personalment, crec que al final del 2001 podem tenir un sistema d'informació molt bo, amb una cobertura funcional àmplia i sofisticada pel que fa al manteniment de les dades transaccionals i de gestió bàsica. Penso que el nivell d'integració informacional i de processos de negoci que ens pot donar el Naap, enriquit per nosaltres, ens pot facilitar molt el suport a les actuacions que es materialitzin de la redefinició integral, tant si són de creixement, d'innovació o d'optimització de costos. Fa poc, Duró i jo vam expressar aquestes opinions a Martínez, en presència de van de Verds:

"La visió que a Sistemes d'Informació de Defsa tenim del projecte de redefinició integral passa pel camí que ens permetin de construir un sistema d'informació nou que faci realitat una integració redefinidora; més que un joc de paraules, per nosaltres es pot arribar a convertir en el nostre enunciat de missió."

La nostra sorpresa va ser que tots dos directius es van apuntar al carro de la integració de les informacions i processos de tota mena. Martínez ens va recordar iradament que ja feia molt de temps que demanava de tenir el famós quadre de comandament integral, i que amb el Naap ja no li podrem dir que no; van der Verds se'l va mirar amb sorpresa sense que semblés entendre massa..., més enllà de *Naap*.

3.4. La CARA dels logístics

Ja he comentat que el pla del 1995 no ha portat massa avenços pel que fa a aplicacions decisionals, però com a mínim s'ha pogut començar a experimentar amb alguns sistemes analítics pilot; val a dir que el Naap encara no cobreix aquest tipus de dominis.

Entre aquestes novetats informàtiques del final dels noranta n'hi ha dues que cal destacar, més que pels seus orígens o per la seva naturalesa, bastant similars, pel seu resultat final. Una s'utilitza cada vegada més, i amb satisfacció creixent dels usuaris, al Departament de Logística (abans Magatzem i Distribució). Òbviament, la versió actual és el resultat de l'evolució continuada de l'aplicació pilot inicial. L'altra aplicació, en el context de l'àrea d'Edició i Producció, va durar bastant poc, tot i que va significar una experiència molt motivadora per a l'informàtic involucrat.

L'aplicació de Logística s'ha conegut com la CARA, que no prové del seu presupost sinó del seu nom complet: sistema de creació assistida de rutes i nivells

Sembla que el Naap,...

...complementat convenientment amb alguna de les aplicacions pròpies molt específiques del nostre negoci editorial, es podria convertir en una bona eina de gestió que permeti de donar suport a la nostra redefinició.

d'aprovisionament. Es veu que ha tingut diverses fases de desenvolupament i millora, en què la tònica general ha estat la sort i la bona entesa entre les persones involucrades. El responsable de logística me'l va descriure amb frases com les que segueixen:

"D'una banda, la CARA és un sistema que ajuda els encarregats de distribució d'edicions a determinar els nivells d'estoc òptims (o si més no, força satisfactoris) de les diferents obres editorials actives, al llarg de tota la jerarquia de magatzems central i reguladors de Defsa, propis i de distribuïdores subcontractades. Heu de pensar que tenim magatzems a totes les delegacions i molts altres punts distants d'aquestes, especialment a Amèrica Central i Amèrica del Sud."

"D'altra banda, la CARA assisteix els logístics en la definició de rutes de transport òptimes (o molt satisfactòries) per a comunicar la xarxa de magatzems i els centres de producció. Tot i els canvis recents en les opcions de transport, fins fa poc assumit per Defsa amb una petita flota de vehicles, i ara subcontractat a empreses especialitzades, diuen els seus usuaris que el sistema CARA fins i tot els ajuda en la selecció de serveis externs de transport."

El primer prototipus es va fer durant l'estiu de 1998 conjuntament amb el responsable de distribució i un estudiant d'informàtica en pràctiques que havien contractat a Logística per mirar de treure profit als diversos PC disponibles. L'estudiant va caure molt bé des del principi. Després, l'estudiant ràpidament es va entendre amb els informàtics de la casa, i va rebre permís per a consultar les dades transaccionals d'estocs i consums, de trencaments d'estocs, i de despeses desglossades de transports. Els logístics van quedar parats, primer amb els permisos aconseguits per l'estudiant i després amb la riquesa de les dades consultades.

Logístics, estudiant i algun informàtic interessat van començar a fer un munt de proves amb petits modelets i programes, i muntanyes de dades històriques i actuals. El que es va iniciar amb un full de càlcul de PC en creixement constant, va acabar al final en una sèrie de models d'optimització lineal, elaborats i executats en una eina anomenada OptimIce. Xavier Font, l'estudiant del projecte, em va comentar sobre això:

"Després d'unes quantes voltes, hem aconseguit d'estabilitzar bastant els models, i els logístics no perden l'oportunitat de portar a la seva pràctica de distribució els resultats de les seves anàlisis. Continuament, adaptem els models als canvis més recents del negoci, i són els logístics els defensors més aferrissats del sistema."

Segurament, això també es deu a l'atractiva aparença i al funcionament sense errors de tot el sistema, de resultes de l'acurada feina dels informàtics involucrats, començant per l'estudiant. L'estudiant va dissenyar menús, llistats i pantalles molt intuïtives, plenes de mapes de les zones comercials de Defsa i de colors i icones indicatius de situacions i contingències logístiques significatives. Els informàtics de la casa es van encarregar de la connexió amb les dades de l'ordinador central, i de fer els programes per a netejar i corregir aquestes dades, quan cal, tasques que van a càrrec dels usuaris de Logística. En fi, res a dir de tothom que ha tingut a veure amb aquest sistema, sembla que a la CARA tot li ha anat de cara –valgui el joc de paraules.

3.5. La CREU dels editors

Ben diferent ha estat el cas del sistema d'aplicació de criteris de revisió editorial unificats, més conegut per la seva sigla CREU. Després d'aquests exemples, es podria dir que els noms potser tenen alguna mena de poder d'autorealització. Pel que sembla, això no es va pensar quan es va batejar el CREU; em diuen que se li va donar aquest nom com a evolució o traducció del nom de l'eina amb la qual es va desenvolupar, una carcassa (shell) per a fer sistemes basats en el coneixement anomenada Believe (*Beliefs-centered Environment for Expertise*) i que incorpora tota mena de elements i tècniques d'intel·ligència artificial, com ara xarxes de creença, regles de producció, marcs (*frames*) i agendes. Fàcil, de Believe a CREU el pas és natural..., però es veu que no tots hi han cregut.

El CREU va sorgir l'hivern del 1998 d'una petició d'un departament, Edició i Producció, però com encara és habitual, al final la iniciativa i la responsabilitat va recaure més en els informàtics que en els usuaris. Concretament, el nou informàtic Pau Ferrer, va creure que podia atacar aquesta aplicació amb algunes teories i eines que havia utilitzat durant la carrera, com ara el Believe. En Pau em va comentar:

"Segurament, la seva idea no anava desencaminada, ja que les guies d'estil i els manuals de revisió editorial de Defsa eren tot menys una cosa fàcilment traduïbles a algorismes i programes clàssics. Més aviat recollien restriccions i regles aproximades, consells i propostes d'opcions de resolució de conflictes d'escriptura, i coses vagues de l'estil. Tot un domini d'aplicació per a un bon sistema expert."

I el sistema es va fer. De prototipus a pilot, i de pilot a aplicació de cartera, en gairebé un any. Al final en Pau, l'informàtic agosarat i persistent es va sortir amb la seva, i va instal·lar el sistema per als seus usuaris. La veritat és que aquests usuaris no l'havien ajudat gaire, més enllà de facilitar-li els manuals i d'aclarir-li alguns conceptes de l'especialitat; res d'explicacions detallades, proves conjuntes de casos o coses per l'estil, que facilitessin una elicitació més rica de requeriments o, com diuen els intel·ligents artificials, una enginyeria acurada del coneixement tàcit.

El CREU ha estat operatiu durant aproximadament un altre any; després, s'ha degradat i finalment s'ha deixar d'utilitzar –s'ha descontinuat, per ser més tècnic. Els usuaris han tornat als seus manuals en paper, quan els cal, és clar. Sembla que les raons d'aquesta discontinuació són diverses.

D'una banda, sembla que les recomanacions proveïdes pel CREU mai no han acabat de retirar els manuals, i que els usuaris han tingut la sensació d'haver de dedicar ara més temps a fer la mateixa feina que abans, sense notar un increment de qualitat editorial. És més ràpid llegir i revisar visualment, i corregir manualment el text, que llegir i interpretar la corresponent sortida del CREU, és a dir, el mateix text amb tot de qüestions, anàlisis i recomanacions de canvis intercalades entremig.

Finalment, i per...

...acabar-ho de matar, en Pau Ferrer, creador de l'eina va decidir fa mig any (poc després de descontinuar el sistema) d'abandonar el món banal de la informàtica de gestió per a dedicar-se al món elevat de la recerca universitària. M'han dit que fa poc ha presentat un projecte de tesi doctoral sobre l'automatització avançada de la revisió editorial mitjançant arquitectures intel·ligents heterogènies, o quelcom per l'estil. Segurament, ell serà l'únic que sabrà trobar la bona cara al CREU.

D'una altra banda, el cap de correcció ha canviat recentment a Defsa, i el nou cap porta idees molt diferents de com s'ha de tractar aquesta tasca; ni els manuals en paper ni òbviament el CREU encaixen amb les seves idees, en opinió d'alguns editors.

3.6. Com.que Defsa.com?!

Tal com us he apuntat al principi d'aquest fascicle, suposo que a aquestes alçades us ha quedat clara la situació de transició de Defsa i, per tant, dels seus empleats. La veritat és que detecto darrerament un canvi d'actitud entre el personal de l'empresa. La proactivitat és creixent entre els usuaris i els gestors en relació amb la línies estratègiques noves. Crec que la gent d'aquesta empresa fa molts anys que treballa molt, però també molt improvisadament, i que té ganes de racionalitzar la seva feina, de treballar amb més eficiència, eficàcia i efectivitat.

Les idees noves vingudes del nord han agradat i estan arrelant, i més val que els directius "de la vieja ola" com Martínez s'avinguin, o deixin pas a altres persones que vulguin liderar i gestionar el canvi implicat per la redefinició de Defsa.

Per acabar, deixeu-me que us confessi que ara, al final, m'alegro molt d'haver pres aquest compromís d'autoreflexió amb vosaltres, companys anònims, i amb mi mateix. Com ja us he dit diverses vegades, la tasca no ha estat pas senzilla. Aquest ha estat el text que, de tots els que he fet, més temps i esforç m'ha costat d'escriure. A més dels documents, les entrevistes, i l'organització de les idees, m'he trobat amb les urgències, els imprevistos, els imponderables, i les absències d'inspiració i de concentració suficients.

En la part positiva, crec que una mica sí que m'he pogut aclarir respecte els meus rols en aquesta empresa. A més, espero que, si algun dia arribeu a llegir aquest cas, us serveixi per a reflexionar sobre les complexes relacions entre l'empresa i els sistemes i les tecnologies de la informació.

Una darrera curiositat que il·lustra com els tentacles del canvi accelerat i omnipresent m'han tocat una altra vegada a mi. Suposo que per estar a la moda de l'"e-tot", els holandesos han recomanat a totes les empreses de la seva corporació que estableixin projectes d'estudi de comerç i negoci electrònics.

I ves per on que, quan encara només tinc una idea parcial del que vol dir gestionar la informació i el coneixement de Defsa, m'acaben d'ampliar les funcions –que no el sou– i em fan responsable de fer els primers estudis d'eines de comerç i negoci electrònic editorial. I per tal que quedi constància del canvi, passo de fer de GRIC a fer de GREC, o gestor de recursos d'*e-Commerce*. La veri-

tat és que va ser tota una sorpresa quan em van proposar el càrrec nou, amb el corresponent primer projecte: “Defsa.com.”

Potser ara podré “fer-me el grec”, i filosofar sobre coses tant etèries com la informació, el coneixement i la virtualitat de l’aprenentatge digital. Tot i que, sincerament, crec que sempre pensaré que les persones som el centre de qualsevol canvi i de qualsevol aprenentatge. Gestionar coneixement vol dir seleccionar, retenir, motivar i gestionar persones clau, amb les seves capacitats per a aprendre a partir de les seves experiències bones, dolentes i regulars; i això ha de servir també per als negocis de l’era digital.