

Sistemas de Información en los Operadores

Mucha de la infraestructura de un operador y su organización es permitida por los Sistemas de Información (SSI) que directa o indirectamente apoyan los procesos de operación y de negocio. Su importancia radica en que son claves para generar valor añadido para el cliente y mejorar la eficiencia de los procesos, al facilitar el posicionamiento del operador en sus mercados. Además, es fuente recurrente de empleo para telecos.

C

omo ha dicho en alguna ocasión Jose M^a España, gerente de DMR Consulting y conductor de este Café de Redacción, “nuestra formación como telecos nos centra casi exclusivamente en aspectos de red y olvida que los sistemas de soporte al negocio y la operación son imprescindibles para cualquier operador”.

Para conocer un poco más lo que son los Sistemas de Información, sus tendencias y preocupaciones, hemos contado con la intervención de los siguientes Directores de Sistemas: Víctor Bravo, de BT; Alicia de las Heras, de Iberbanda; Isabel Jimeno, de Vodafone y Carlos Moreno, de ONO Cableuropa.

BIT. La Red es el esqueleto de un operador ¿qué papel juega y cuál es la relevancia del departamento SSI en un operador de telecomunicaciones?

Isabel Jimeno. Los Sistemas de Información tienen un papel fundamental en cualquier tipo de negocio, al que han de adaptarse. El negocio necesita evolucionar, como los SSI, ya que en compañías como las nuestras se interconexionan. Es muy difícil decir dónde termina SSI y dónde empieza la red. Sobre todo, si pensamos en servicios de valor añadido, hay una frontera muy difusa que delimita los campos. Hablando de los sistemas más clásicos, de sistemas más corporativos, es fundamental para el desarrollo de la empresa que los SSI aporten y hagan funcionar a compañías del dinamismo y la complejidad de las del sector de las telecomunicaciones.

Víctor Bravo. Y si en las empresas de entornos modernos los Sistemas de Información son clave para la competitividad, en este sector lo son

aún más. Incluso las fronteras entre la fábrica, que es la red, y los sistemas de la información, se están borrando en este mundo IP. La red ya no consta de equipos propietarios, las tecnologías son cajas Unix o Linux, que corren bases de datos. Las habilidades / skills que se necesitan para fabricarlos u operarlos pertenecen al mundo de la informática.

En las operadoras tenemos una gran oportunidad para integrar los mundos de la Red y de los Sistemas porque, complementando conocimientos y perfiles de red que aportamos desde mentalidades y capacidades de desarrollo distintas, son posibles las convergencias. Mejoramos las carteras de las compañías y, finalmente, el sector sigue siendo uno de los más dinámicos de la sociedad.

Alicia de las Heras. Es evidente que cuando marketing platea un servicio, los SSI estamos cada vez más presentes. Ellos inventan un producto o servicio, pero es la fábrica técnica, en la que se encuentra SSI, quien lo hace viable para ser comercializado. Aportamos un valor añadido y mejoras frente a la competencia. Tenemos que ofrecer soporte para la gestión del servicio y siempre en tiempo record. Todos hemos oído "todos listos menos Sistemas". Es cierto, porque nuestros procesos de trabajo requieren mayor tiempo.

Carlos Moreno. En Sistemas de Información somos el granero de productos. Lo que hace al final que una compañía tenga más o menos valor, sea más o menos dinámica, productiva etc., cada vez es menos la red y más los sistemas de información, que permiten que a esa red se le extraiga lo necesario. Cada día, los equipos son más listos, la frontera más difusa y de skills. Y un ingeniero muy enfo-



De izquierda a derecha: José María España, Carlos Moreno, Alicia de las Heras, Víctor Bravo e Isabel Jimeno

cado a equipos de red, a transmisión óptica y demás, es tan importante como los analistas que entienden el negocio y logran que esa red soporte el sistema.

Víctor Bravo. Sí, somos cantera de profesionales para la misma empresa. Nos reclaman cada vez más para intervenir en el planteamiento del negocio. Y por otra parte, nuestros clientes son áreas de TI de otras empresas, además de que nosotros mismos somos clientes de red internos de nuestras aplicaciones, en definitiva, cada vez convergen más los dos mundos.

BIT. ¿Varía el plan de sistemas de un operador en función de la tecnología de red?

Isabel Jimeno. Nuestros planteamientos son similares. Incluso tenemos productos estándar bastante parecidos. Luego cada compañía le da su enfoque pero los procesos de las compañías son similares: al final, facturas al cliente, le atiendes. La diferencia más fuerte es el *field service*. En una empresa de móviles puedes actuar sobre el servicio del cliente, activarlo, desactivar-

lo, modificarlo a distancia. En un servicio fijo la instalación hay que hacerla en casa del cliente.

Víctor Bravo. Toda compañía tiene procesos de venta, desarrollo de producto o entrega de producto asociado al cliente. Pero cada una le pone su enfoque, según sus retos, sean de complejidad, de volumen, o ambos. Digamos que tenemos esqueletos similares, pero cada uno desarrolla luego los músculos que necesita para adaptarse a sus clientes.

Alicia de las Heras. Independientemente del tamaño de una compañía, la oferta de servicios de voz, con un volumen de llamadas importante, implica la gestión de potentes y complejos Sistemas de Información.

Carlos Moreno. Los esquemas de las empresas se parecen, pero dependen del momento de madurez. En el sector del cable somos auténticas máquinas de desplegar red. Eso exige una informatización que incluya la planificación de despliegue, la logística, la gestión de permisos del despliegue. Incluso instalas tarjetas en casa del cliente residencial con ➔

teléfono, tv e internet, lo que hace a un operador de cable un tanto diferente. Los procesos de negocio lo distinguen, aunque hay denominadores comunes, como CRM o las herramientas de *back-office*.

BIT. Este es un mercado dinámico y competitivo ¿Cómo se traduce en vuestras áreas la situación de continua competencia para adaptarse a las necesidades de mercado?

Carlos Moreno. En términos de presión, como al final estamos en la cadena de producción y en un entorno competitivo, hay que hacerlo todo más rápido, con mucha innovación y con el control de costes alto. La presión hay que gestionarla con flexibilidad, se crece y se mengua según las circunstancias, con una mentalidad ágil.

Isabel Jimeno. Siempre es así. La presión exige ser flexible y tener cintura. Se crece, se estabiliza, se ofrecen nuevos productos, cada año hay un reto nuevo, una innovación que aplicar. SSI está en todos los procesos de negocio, pero no siempre desde el comienzo del planteamiento. No te puedes relajar, deberíamos estar en todos los procesos de negocio para sustentarlos y apoyararlos desde el principio para no llegar tarde.

Víctor Bravo. Si participas desde el principio en el proceso de negocio, ayudas a que otras áreas como Desarrollo de Productos puedan tomar decisiones basadas en la viabilidad de su realización en Sistemas. Estos "equipos virtuales" multiárea consiguen que la empresa funcione como un verdadero sistema experto.

Alicia de las Heras. En Iberbanda empleamos tecnologías de ac-

ceso vía radio, en las que a menudo se añaden mejoras y nuevos desarrollos. Esto nos ha permitido ampliar nuestra cartera de servicios y el mercado al que nos dirigimos, obligando al departamento de Sistemas a ser muy flexible para adaptarse a los cambios y poder dar salida a los nuevos servicios. En esta labor, el tiempo siempre es nuestro peor enemigo, necesitando además hacer comprender al resto de departamentos la necesidad de los Sistemas de Información y la importancia de participar en el proceso de creación de los nuevos servicios desde el principio.

BIT. Antes el foco de los sistemas estaba en la Red, luego en los clientes y en los sistemas fruto de la liberalización ¿Donde estimáis que está ahora?

Isabel Jimeno. Básicamente, en el *Customer Centric*, el cliente entendido en un sentido amplio. Mi cliente es la distribución, los *partners/socios*. No es un producto único, mi cliente es un concepto nuevo generalizando al que hay que dar valor. La multicanalidad de CRM es lo que ha cambiado sobre todo al cliente. El acceso múltiple desde telefonía móvil, internet, etc., es fundamental para entender el cambio de relaciones. El reto ahora mismo es lanzar un producto, un servicio, por la complejidad del multicanal de acceso, no sólo para los clientes más avanzados. El problema es que la tecnología aún tiene carencias de seguridad importantes.

Víctor Bravo. La multicanalidad es abrir los sistemas al mundo exterior. Eso hace que en BT, por poner



Isabel Jimeno: “El reto tecnológico actual es lanzar un servicio con la complejidad del multicanal de acceso”

un ejemplo, con respecto a Vodafone podemos ser simultáneamente clientes, proveedores y competidores. No es que sea “una promiscuidad confusa”, es aceptar la realidad. Hay que abrirse a los clientes, a los socios, a los proveedores y, claro, facilitar las conexiones dentro de la compañía.

Carlos Moreno. Al desarrollar un servicio se piensa en replicarlo para muchos clientes. Pero incluso en el mercado residencial vamos hacia unas necesidades del cliente muy específicas. Si quieres mantenerle, has de ser flexible. Antes teníamos fases expansivas, luego de control de costes, después recortes y poco a poco iremos llegando a promociones, descuentos, tarifas y, en definitiva, a servicios más personalizados.

Alicia de las Heras. En algunos casos los que comparten tu red, los distribuidores, los que proporcionan parte de tu red o la complementan, tienen menor capacidad para invertir en sistemas. A veces conviene que parte del acuerdo sea que utilicen tu capacidad de red, tu seguridad. Es un reto para los Sistemas de Información lograr que se utilice al máximo el potencial de versiones tan altas.

BIT. De nuevo se habla del modelo de Empresa Extendida ¿Qué responsabilidad tiene SSI en el manejo de la información de la cadena de valor, desde el socio/proveedor hasta el cliente?

Carlos Moreno. No sé si la responsabilidad de la información, pero la capacidad para poder utilizarla, sí recae en los SI. En Ono la verdad es que siempre se pone mucho foco en el dato. Desde el nacimiento de la compañía, la presión que imponía la financiación nos obligaba a vigilar mucho los datos de ins-

talaciones, fallos, resultados, con lo que se ha creado una sana costumbre. El día que no está el Data Warehouse a las 9.00 de la mañana para toda la compañía, tenemos un problema.

Isabel Jimeno. Todos sentimos la importancia de dar un servicio muy orientado al cliente. Por eso, las herramientas que nos permiten conocer sus hábitos son fundamentales porque será factor determinante de las adaptaciones de la red y de los productos y servicios. Ese valor añadido diferencia a nuestras compañías. SSI es donde está la información de un sector tan competitivo, tan dinámico.

Alicia de las Heras. Muchas soluciones vienen del área de sistemas. Hay que dar a la gente de negocio los datos para que vayan viendo las capacidades que puedes ofrecer. Hay proyectos que no llegan a ser viables porque nacieron sin la información adecuada. No se consigue el valor que se esperaba por falta de atención a la información. Para ser competitivo hay que conocer al cliente y al sector.

Víctor Bravo. En cuanto al enfoque a la consistencia de la información, este sector es modélico, probablemente porque hemos implantado nuestros Sistemas recientemente y hemos aprendido las lecciones de otros sectores como el financiero. Conviene reflexionar sobre cómo evolucionan las necesidades del cliente. Y saber dónde están los cuellos de botella de tu propia empresa.

Crece la demanda personalizada. Pasamos de los productos estándar a las soluciones adaptadas. Y siempre teniendo en mente una gestión de costes, porque cuanto mayor sea la proporción de industrialización del producto, más bajo será el gas-



Victor Bravo: “Crece la demanda personalizada, pasamos de los productos estándar a las soluciones adaptadas”

to. Otro reto es encajar dos extremos: personalizar e industrializar. Dar al cliente lo que necesita, sin hacerle un traje a medida.

BIT. ¿Qué papel juegan las tecnologías de acceso - Internet y móviles- para integrar más a clientes y proveedores en los procesos de negocio?

Carlos Moreno. El volumen y la gestión de los pedidos pueden alcanzar una complejidad enorme. Estamos a dos pasos de la integración con la cadena de valor de los proveedores y los clientes. Necesitas un ➔

Call Center, buenos sistemas de información, que quien atiende una llamada lo solucione. En pocos años se atenderá a la mayoría de los clientes por internet. Las empresas quieren facturas claras, ver el consumo diario, qué teléfonos son los más llamados.

Aumentan los canales de soporte a los clientes y los que integran tu cadena productiva con tus proveedores. El despliegue de aprovisionamiento, clasificación, proveedores logísticos, gestión de stock, es imparable. En España además, salvo para Telefónica, las tecnologías que sustentan la red son muy nuevas. El gran reto es UMTS, que veremos cómo avanza.

Alicia de las Heras. Por ahora, hay que proporcionar al cliente herramientas en internet para que auto administre sus servicios. Lo que recae

en SI, por cierto, como todo lo que relaciona al cliente con la empresa.

Víctor Bravo. El que haya disponibilidad de banda ancha, movilidad o UMTS nos convierte en consumidores exigentes, como usuarios. Pero para SSI son retos a superar, en definitiva modelos de negocio nuevos.

BIT. ¿Cómo veis la tendencia a externalizar, es una alternativa?

Víctor Bravo. Depende del negocio. Hay una teoría muy extendida en el sentido de que SSI es una *commodity*, pero si realmente te crees que tus sistemas son un activo estratégico porque te permiten dar un servicio diferenciado, eso es precisamente lo contrario de una *commodity*. Crear valor no viene exclusivamente de reducir costes, sino

de tu relación con el negocio, tus *skills*. Tienes que saber cuándo conviene.

Isabel Jimeno. Hay casos obvios. Dudo que ninguno tengamos la nómina, por ejemplo, dentro de la empresa. Pero hay partes core que la compañía perdería mucha capacidad de gestionarse si externalizarse.

Carlos Moreno. SSI es un catalizador, creador de oportunidades de innovar si forma parte de la cadena de valor. Salvo casos concretos, por unos costes desproporcionados, por ejemplo, la externalización no es más barato que mantener un equipo. Puedo entenderlo, pero no es lo mismo trabajar con gente que viene de otra empresa con otra orientación. Aunque la empresa hoy sea el resultado de sumar varias, con diferente enfoque y proceso.

Alicia de las Heras. No siempre se abaratan costes por externalizar. Pierdes agilidad, conocimiento de la función concreta.

Carlos Moreno. Si las telecomunicaciones se convierten alguna vez en un sector muy maduro, como la banca o los seguros, será algo más factible. Pero por ahora es difícil.

BIT. Vivimos un proceso de concentración ¿Cómo se afrontan desde SSI los procesos de fusión e integración entre operadores?

Víctor Bravo. Tenemos experiencia de concentración con nosotros mismos. BT en Europa vive desde hace tres años un ambicioso proceso de integración y transformación. Y la "prueba del algodón" de la integración son los SI. Hay muchos aspectos a considerar pero SSI lleva la bandera. Si se hace así, el proyecto avanza y llega a puerto pe-



Alicia de las Heras: “El perfil adecuado para Sistemas de Información no se conoce, aunque el teleco es básico para sistemas de gestión de red”

ro sino es difícil, incluso en el liderazgo de áreas usuarias. El reto es la gestión del cambio sin que afecte a los usuarios. El componente humano es lo más importante y conseguir que su adaptación sea fácil y directa.

Carlos Moreno. Antes hay que decidir cómo se instalan, cómo se quiere vender, gestionar la atención al cliente. Hay un proceso de análisis y decisión relativamente largo sobre métodos y tiempos. Pero una vez que decidido, viene el análisis técnico, la portabilidad. Lo fundamental es decidir cómo se hace sin parar la compañía.

Isabel Jimeno. El orden lógico en un proceso de globalización sería primero los procesos y luego los sistemas pero siempre se tiende a realizar una convergencia en los sistemas que se utilizan como catalizador del proceso de globalización.

Alicia de las Heras. Lo cierto es que si no está preparado Sistemas, no se ha terminado. Debe acompañar la gestión del proceso y crear una buena gestión del cambio que acompañe al desarrollo. La clave del éxito siempre ha sido contar con Sistemas de Información desde el principio.

Carlos Moreno: “Una compañía consigue valor , dinamismo y productividad cada vez más gracias a los Sistemas de Información y menos por la red”

BIT. ¿Cuál es el perfil adecuado para vuestro departamento, quizás el del teleco?

Alicia de las Heras. El perfil adecuado no se conoce, es muy importante el teleco para ciertos sistemas de gestión de red desde el punto de vista de desarrollo. No vale un informático tampoco, es una mezcla de los dos porque tiene que conocer la red, CRM ... El perfil es de los más difíciles.

Víctor Bravo. Tiene que ser flexible para ponerse en el lugar del cliente. Pero es más fácil darle al técnico la preparación adecuada para que entienda el negocio, que a quien vie-



ne de marketing darle la información técnica. Reutilizas las disciplinas mentales de la escuela para reorientar sus conocimientos. No vale ningún perfil, pero el más cercano sería teleco/informático, con una mentalidad flexible, con energía y con bagaje técnico.

Carlos Moreno. Un buen teleco es un excelente candidato por sus habilidades, el afán de superación que le da la carrera. Y el perfil de Sistemas de Información no es homogéneo, no tiene nada que ver la gente que está en SSI Geográfica con la que está en Gestión de Red.

Isabel Jimeno. Si, son unas cualidades que exigen una capacidad de estudio, de entrega, de innovación innata. Es una cuestión de actitud más que aptitud. Una carrera técnica capacita por sus conocimientos y aptitudes.



CONTERTULIOS: De izquierda a derecha: Víctor Bravo, Isabel Jimeno, José María España, Carlos Moreno y Alicia de las Heras