



Luz Gómez Herreros

Directora de operaciones en España y Portugal-EDS

Disciplina de trabajo duro y una voluntad firme para la consecución de objetivos



En esta ocasión entrevistamos a Luz Gómez Herreros, una "Teleco" con una trayectoria profesional admirable, que ha pasado por varias compañías multinacionales, desde IBM hasta EDS, pasando por AT&T, compañías en las que ha adquirido una experiencia muy válida para poder enfrentarse con éxito a los retos que impone un mercado globalizado.

Luz, que cuenta con una experiencia de más de 20 años en el sector de las TIC, se ha integrado en el equipo de Santiago Urio, presidente de EDS desde principios de 2006.

Luz, como se podrá ver a lo largo de la entrevista, es una profesional de gran valía, con un profundo conocimiento del sector de las telecomunicaciones y cuya trayectoria profesional está avalada por numerosos éxitos. Su incorporación a EDS, sin duda, será clave para desarrollar sus planes de expansión en España y Portugal.

La nueva Directora de Operaciones de EDS es ingeniero de Telecomunicación por la ETSITM y MBA executive por el Instituto de Empresa. Está casada y tiene dos hijos. Según comenta ella misma "se incorpora a EDS con la intención de ayudar a su consolidación como líder en su área de negocio". Viendo su trayectoria, no cabe duda de que así será y le deseamos mucha suerte en esta nueva y apasionante etapa.

bit Estudiaste Teleco en la ETSIT de Madrid. ¿Cómo fue que te dio por estudiar esta carrera? ¿Qué experiencias sacaste de esos años en la Escuela?

Siempre me interesó la técnica. Mi padre, que trabajó durante veinticinco años en RTVE en el área técnica, me enseñaba el interior de las unidades móviles y desde pequeña me apasionó ver aquella complejidad de equipos electrónicos. Parecía increíble cómo las distintas señales llegaban al mezclador y se daba vida a los programas. Sin embargo, cuando empecé la carrera descubrí otros aspectos de las telecomunicaciones que me llegaron a gustar más: la interrelación de los ordenadores con las comunicaciones, los servomecanismos, etc. La Escuela prepara intensa y extensamente la formación técnica y me ayudó a desarrollar una buena disciplina de trabajo duro y constante y una voluntad firme para la consecución de objetivos concretos, capacidad de análisis para tomar decisiones rápidas con una visión global de la situación y flexibilidad para adaptarse a entornos tecnológicos cambiantes. Además, mantengo todavía muy buenos amigos de esa etapa.

bit También, posees un MBA Executive por el Instituto de Empresa ¿Cómo se complementa la formación técnica con la de gestión?

En la Escuela aprendemos muchísimo, pero muy poco sobre gestión empresarial. Tras varios años gestionando proyectos, decidí completar mi formación en otras áreas como finanzas, gestión de recursos humanos, marketing, dirección estratégica, etc. Creo que fue un paso fundamental en mi desarrollo profesional.

bit Tu primera etapa laboral, tras acabar los estudios en 1989 fue en IBM, donde permaneciste diez años ¿Como surgió? ¿Qué cargos ocupaste y que funciones ejerciste?

Al acabar la carrera envié mi CV a IBM. Me atraía la idea de trabajar en una gran



multinacional. Cuando me entrevistaron y me ofrecieron entrar en el departamento de desarrollo de productos de telecomunicación, no lo dudé. En IBM crecí en muchos aspectos. Fue una excelente escuela de aprendizaje profesional. Empecé en un departamento técnico que me permitió vivir unos meses en Londres, en unos de los centros internacionales de la compañía. Después me decanté por la gestión de proyectos en el área de servicios. Descubrí que me gustaba ante todo el trato con clientes, la posibilidad de ofrecerles soluciones de valor añadido para sus empresas, el trabajo en equipo, etc. Me encantó la gestión de equipos humanos y la sensación de logro ante la consecución de los objetivos económicos que la compañía esperaba de cada proyecto.

Llevaba cinco años trabajando cuando decidí realizar el MBA Executive en el Instituto de Empresa. Tuve suerte, porque a los pocos meses de terminarlo me ofrecieron crear el departamento de Atención al Cliente de la Unidad de Servicios de Comunicaciones para la Región Sur de Europa. Al

.....
"Descubrí que me gustaba, ante todo, el trato con clientes, la posibilidad de ofrecerles soluciones de valor añadido para sus empresas, el trabajo en equipo, etc."
.....

.....
“Las empresas que, tradicionalmente, se dedicaban a la informática incorporan cada vez más servicios de telecomunicaciones para dar una gestión integral a sus clientes”
.....

cabo de unos meses pasé a llevar también el departamento de Operaciones.

Fue una experiencia inolvidable en muchos aspectos. Desarrollé nuevas habilidades de liderazgo, trabajé con equipos multiculturales y multifuncionales y, además, me habitué a hacerlo a distancia. Fueron años intensos de actividad, esfuerzo y superación personal, pero tremendamente enriquecedores.

bit Desde un principio te decantaste más por las funciones comerciales y de gestión de proyectos que por las técnicas. ¿Alguna razón para ello?

Durante los últimos años de carrera había colaborado con el departamento de Electrónica en proyectos eminentemente técnicos y elegí un primer puesto en IBM también técnico. Sin embargo, la experiencia internacional en Londres me mostró que las soluciones técnicas en sí mismas no tenían más valor que aquel que valoraran los clientes. En ese momento IBM estaba creando IBM Global Services y quise formar parte de ese proyecto y trabajar con Telefónica, Repsol, la Administración Pública, etc. Comprender cómo funcionan entidades y nego-



cios completamente distintos y cómo la técnica puede proporcionar valor a esos negocios sigue siendo algo que me apasiona.

bit Como fue dar el salto a AT&T en 1999. ¿Cuáles fueron tus funciones en la compañía, y los principales proyectos y logros?

El salto a AT&T me permitió conocer el negocio de una operadora de telecomunicaciones con una fuerte presencia global y me ofreció nuevas oportunidades de desarrollo personal. Durante seis años desempeñé las funciones de Directora General para España y Portugal y Directora Regional para el área Sur de Europa. Me incorporé a la compañía cuando AT&T estaba pasando por un interesante proceso de transformación de su negocio y me alegro de haber podido formar parte del equipo gestor de dicho proceso. En el primer periodo, AT&T necesitaba consolidar la estructura de negocio y los procesos operativos a nivel global. Una vez consolidados ambos, hubo un foco claro en crecimiento y expansión de la base de clientes.

Personalmente tuve la oportunidad de liderar equipos multifuncionales en las áreas de ventas, finanzas, legal, marketing, soporte técnico, servicios profesionales, etc. en mercados y países tan distintos como Italia, Francia, Bélgica, Holanda, Grecia, Turquía o Israel.

Recuerdo que siempre bromeaba con mi equipo directivo porque éramos el comité de dirección que tenía la mayor diversidad cultural. Ése era nuestro mejor activo. El respeto mutuo y el trabajo en equipo nos llevaron a conseguir resultados de crecimiento excepcionales en nuestra región.

bit En esa primera etapa fue el pinchazo de la “burbuja” ¿Cómo os afectó? ¿Qué actuaciones se llevaron a cabo para minimizar su impacto? ¿Qué pasó con AT&T?

Hubo varias razones para que se produjera el llamado “pinchazo de la burbuja tecnológica”. En aquellos años se oían ideas equivocadas alrededor de Internet, como

“El reto de los profesionales es demostrar que somos capaces de aportar valor ante competidores que van a resultar más económicos”

que la publicidad iba a financiarlo todo, que Internet iba a convertirse en el único canal de contacto con el cliente o que las empresas de Internet iban a crecer a una velocidad mucho mayor de la real. Durante esos años, todos aquellos que apostaron fuerte siguiendo estas falsas concepciones sufrieron financieramente y arrastraron con ellos a muchos fabricantes.

En el mercado de Estados Unidos, AT&T tenía un modelo de negocio basado en la explotación de sus infraestructuras, en especial para el negocio de llamadas a larga distancia. Cuando Michael Armstrong es nombrado CEO en 1997 trae consigo la idea de usar los sistemas de cable de televisión para poder vender paquetes integrados de servicios de voz, datos y video directamente a los consumidores. Además invierte en el desarrollo de toda una red global de servicios de comunicación.

Esta estrategia, que otros muchos operadores están ejecutando en estos momentos en Europa con éxito, para AT&T suponía grandes inversiones. En 1999 se compra MediaOne, uno de los operadores de TV, se crea Concert conjuntamente con BT, etc. El endeudamiento de la compañía es muy grande cuando se produce el pinchazo de la burbuja. Finalmente, se producen un gran número de fusiones y adquisiciones entre los distintos operadores de telecomunicaciones: AT&T vende sus negocios TV y *wireless* y termina fusionándose en 2005 con SBC Communications. Algo similar sucede con la compra de MCI por Verizon, la de Nextel por Sprint, y la de Alltel Wireline por Valor Communications.

Todavía veremos más movimientos de este tipo. De hecho, a principios de 2006, AT&T, tras la integración con SBC Communications, anunció la compra de BellSouth por 67.000 millones de dólares que, finalmente, fue aprobada por la FCC a finales de ese año.

bit En septiembre de 2006 das el salto a EDS, como Directora de Operaciones para España y Portugal. ¿En qué consiste tu

nueva responsabilidad y cuáles son los objetivos que te has planteado?

EDS es la segunda empresa de servicios informáticos del mundo. Desde el pasado otoño me he hecho cargo de la dirección de las divisiones de outsourcing de Tecnologías de la Información (TI), gestión de aplicaciones y procesos de negocio para Iberia. Me incorporé a la compañía con la intención de ayudar en su consolidación y, a su vez, de aumentar su expansión en los mercados de España y Portugal.

Nuestros clientes están muy contentos con la calidad de nuestros servicios lo que nos ha permitido que en el ejercicio que acabamos de cerrar hayamos alcanzado una cifra récord de facturación creciendo a mayor velocidad que el mercado. Además, hemos firmado contratos con un importante número de nuevas compañías. Nuestro objetivo es seguir en esta línea y crecer aún a mayor velocidad.

bit Las Telecom y la Informática ¿Cómo casan? ¿Cómo valoras “los servicios”?

Son áreas complementarias, donde las fronteras entre ambos mundos están cada vez más difusas. Las empresas que tradicionalmente se dedicaban a la informática incorporan cada vez más servicios de telecomunicaciones para dar una gestión integral a sus clientes. Por otro lado, las operadoras de telecomunicaciones cada vez introducen más servicios de valor añadido para sus clientes, apoyándose en sistemas informáticos más y más sofisticados. Creo que nos dirigimos a un nuevo concepto de servicio integral donde las telecomunicaciones, la informática y la gestión de contenidos estarán cada vez más interrelacionadas.

bit Líneas de actividad de EDS en España y planes de expansión de EDS en España y Portugal. Coméntanos algo sobre estos temas.

Para 2007, nuestro principal objetivo es consolidar el liderazgo en el mercado de optimización de procesos de negocio, recu-



.....

“Las empresas valoran una actitud y unas habilidades orientadas al servicio al cliente, además de la capacidad de asumir la diversidad para trabajar en equipo y para estar en permanente desarrollo y evolución”

.....

perado a lo largo de 2006, y que EDS inventó. Queremos mantener el crecimiento de la compañía en el mercado Ibérico, ahondar en la definición de su cartera de servicios y mejorar la productividad y el foco en los clientes. Todo ello, por supuesto, demostrando la valía local de la corporación y de nuestros más de 3.200 profesionales.

Nuestra previsión para 2007 es mantener la actual senda de crecimiento rentable, adelantándonos a nuestros competidores, centrándonos en nuevas fuentes de crecimiento que permitan a EDS mayores márgenes operativos, acelerar la utilización de los recursos y ofrecer nuevos servicios de valor añadido al mercado.

bit Háblanos algo de lo que significa el Outsourcing de TI, la Gestión de Aplicaciones y los Procesos de Negocio.

En la gestión empresarial actual, todas las áreas de una compañía son susceptibles de generar ventajas competitivas. En muchos casos, estas ventajas son mayores si externalizamos algunos de los procesos de negocio, ya que el proveedor puede tener conocimientos y economías de escala que la empresa por sí misma puede no llegar a alcanzar.

EDS creó originariamente el outsourcing de infraestructuras tecnológicas, aprendiendo a realizar los procesos de nuestros clientes de forma sólida y a bajo coste. Nos hemos convertido en expertos en la definición, implantación y gestión de procesos con una alta calidad de servicio y a unos costes que mejoran la competitividad de nuestros clientes y hemos visto que estos conocimientos no sólo sirven para la gestión de infraestructuras informáticas (Centros de Proceso, Telecomunicaciones, Centros de Respaldo, etc.) sino que podemos aplicarlos también a la gestión y el mantenimiento de aplicaciones o de ciertos procesos de negocio, como la gestión de recursos humanos y otros más específicos en sectores tan variados como el financiero (pagos, hipotecas, back-office de oficinas), el logístico (gestión de stocks, provisiones), telecomunicaciones (plataformas de gestión de facturación) y muchos otros. Nuestro objetivo es ofrecer soluciones avanzadas, fiables y con costes más competitivos que aporten valor a nuestros clientes.

bit Cómo ve la situación actual del sector, en relación al outsourcing y la deslocalización. Es claro que beneficia a la empresa, pero ¿y a los profesionales?



.....
“La seguridad debe incorporarse al diseño. La estandarización de los sistemas es buena pero no se puede aplicar el mismo sistema a todos porque las necesidades son diferentes”
.....

Estamos en un mercado cada vez más global. La globalización está afectando de manera directa o indirecta a todos los sectores y las empresas que quieran competir y seguir en el mercado no pueden cerrar los ojos ante esta realidad. Cada vez más se analizan aquellos ámbitos de la empresa que no forman parte de su “core business” y muchas compañías optan por la externalización de los mismos. Es necesario reducir costes para aumentar la competitividad y la deslocalización juega un papel crítico en estos procesos.

Los profesionales tenemos que adaptarnos a estas nuevas condiciones del mercado. Es necesario estar en permanente evolución y desarrollar y mantener nuevas competencias y habilidades acordes con la demanda de las empresas. El reto de los profesionales es demostrar que somos capaces

de aportar valor ante competidores que van a resultar más económicos. Los procesos de producción se globalizan pero los clientes siguen esperando que se les trate localmente, de acuerdo con sus necesidades.

bit La presencia de mujeres en puestos directivos no es muy habitual, y menos en empresas tecnológicas. ¿A qué crees que es debido? ¿Es fácil conjugar la vida familiar y laboral?

Es cierto que hasta hace unos años eran pocas las mujeres que optaban por carreras de tipo tecnológico, pero esa tendencia ha cambiado. Cada vez hay más mujeres preparadas para optar a puestos directivos. Todavía existen algunas barreras culturales, pero cada vez son menores y creo que hay ya buenas referencias en distintas empresas tecnológicas como IBM, Microsoft, etc.

No creo que hoy en día la conciliación de la vida laboral y familiar sea más difícil para una mujer que para un hombre. Nos enfrentamos a una sociedad en el que la incorporación de la mujer al mercado laboral ha hecho que cambien los roles llamados tradicionales y esto genera tensiones para ambos sexos. Por mi parte, siempre he intentado buscar soluciones de equilibrio. Mantener relaciones de calidad y contar con un buen equipo que te apoye son tan importantes en casa como en la empresa.

bit La formación de los telecos en áreas no técnicas debería ser complementaria. ¿Qué consejos le darías a las nuevas generaciones?

Hoy en día las empresas valoran una actitud y unas habilidades orientadas al servicio al cliente además de la capacidad de asumir la diversidad para trabajar en equipo y la capacidad para estar en permanente desarrollo y evolución. Los perfiles son cada vez más diversos y hay que saber formar parte de equipos multifuncionales y multiculturales para poder aportar valor a la compañía para la que se trabaje. Cualquier formación complementaria que permita mejorar estas habilidades siempre es muy valorada. ◆