

FERNANDO RODRIGUEZ-VENTOSA:

“El servicio que mejor define Andersen Consulting es Business Integration”

Andersen Consulting es una compañía integrada en Arthur Andersen, que inició sus actividades en 1913, en Chicago. En un principio, la compañía estuvo dedicada a temas de auditoría y asesoramiento fiscal. Con el nacimiento de la informática, surge por parte de los clientes la inquietud y la necesidad de un asesoramiento en este campo. Se crea, pues, la división de sistemas de Arthur Andersen, en 1953, lo que la convierte en la primera compañía en el mundo que instaló el primer ordenador comercial. Se trataba de un Univac, de General Electric. Y ese fue el inicio de la División de sistemas de Arthur Andersen, que dará lugar a Andersen Consulting.

Fernando Rodríguez-Ventosa, ingeniero de telecomunicación y gerente del área de telecomunicación de la compañía, define las actividades de Andersen Consulting como un proceso que comienza con el análisis del problema planteado, al que se sigue la elección de la solución más viable.

“Además —afirma Rodríguez-Ventosa— implementamos la solución escogida. Esto nos diferencia de las demás consultoras. Le damos al cliente la solución de principio a fin. Y esta implementación suele tener forma de sistema informático”. Andersen Consulting, por ello, podría definirse como “integradora de sistemas”. En la compañía les gusta usar el término Business Integration, para definir sus actividades bajo este término, tiene cabida lo que denominan consultoría estratégica, o análisis del problema y solución al más alto nivel. La segunda fase sería Integración de Sistemas, o cómo convertir esa solución en un sistema informático. La tercera fase está relacionada con la gestión del cambio, lo que significa

hacerlo asimilable para la compañía/cliente, que engloba una serie de acciones tales como impartir una serie de cursos de asimilación. La cuarta fase es lo que se llama gestión de sistemas. Ello va a paliar el problema que se le presenta con frecuencia al cliente, que ha de montar su propio departamento de informática, sus propios centros de



Fernando Rodríguez-Ventosa

cálculo y demás. De lo que se trata es de que delegue estas funciones en Andersen Consulting, como compañía de servicios especializada que se

compromete obtener todos los resultados precisos para su gestión, sin sustraer o dedicar recursos y esfuerzos fuera de sus actividades específicas. Este ha sido el caso recientemente de la mayor parte de las fiscalías de España, un 80 por ciento de la gestión de sus sistemas se lleva desde la firma. Petrogal es otro cliente que no tiene centro de informática, y al que Andersen Consulting proporciona servicios informáticos, a través de Coritel.

“Nuestra forma de trabajar, generalmente, consiste en formar equipos mixtos, en casa del cliente. Hay quien aporta sus ordenadores, o quien no los tiene. Y nosotros aportamos los recursos necesarios. Clave del éxito son: una metodología muy potente y sofisticada de planificación y gestión de proyectos, y un control sobre el mismo proyecto, que llamamos Garantía de Calidad. Realizamos una especie de auditoría externa con un socio de la empresa, que no ha participado en la confección del proyecto, y por tanto “neutral” respecto a él para que pueda analizar si se está llevando a cabo convenientemente.”, comenta Fernando Rodríguez-Ventosa.

Lo que más se valora en Andersen Consulting son sus recursos humanos. Es el principal y casi el único activo del que se dispone para conseguir el éxito de los proyectos y la satisfacción de los clientes, para que sean “reincidentes”, lo que ocurre en la mayoría de los casos.

Andersen Consulting dispone de tres centros de formación. Uno de nivel mundial en Saint Charles, en Estados Unidos, otro para temas específicos europeos, situado en Veldhooven (Holanda), y a nivel nacional, en Segovia. Los consultores españoles se forman en los tres sitios, para adquirir la formación necesaria. La segunda clave relativa a recursos humanos es el llamado plan de carrera. La estructura clave relativa a recursos humanos es el llamado plan de la carrera. La estructura de Andersen Consulting está perfectamente marcada. Se entra como Consultor Junior, se sigue como Semi-Senior que es jefe de dos o tres personas; y de ahí ya llega el gran salto a Consultor Senior, que es un consultor especializado en un área funcional determinada. Es jefe de un equipo quizás de 30 ó 40 consultores. Todos son titulados superiores. Ultimamente, los ingenieros de telecomunicación están aumentando su presencia. Hoy habrá unos 100, de un total de 2.300 personas.

El siguiente salto en la carrera es el de Consultor Gerente, que tiene una relación más

amplia con el cliente: técnica a nivel proyecto, y económico-financiera también. Es un director de proyectos, que además tiene que venderlo, por decirlo llanamente.

Por encima del gerente está el Director Asociado, que a todos los efectos tiene las mismas funciones que un socio. Tiene a su cargo toda un área, con una gama de clientes pero no es dueño de la compañía. Se le evalúa su capacidad para llevar un gran número de proyectos y de clientes, y es el paso previo para llegar a socio. Este es un director de área, que tiene a su cargo una serie de gerentes, que le llevan una serie de proyectos, bajo su dirección. Este plan de carrera tiene la ventaja de que quien entra sabe que si se van cumpliendo las expectativas que le van marcando, en unos doce años se puede ser socio/propietario.

“En cuanto a cómo está organizada la compañía, dada la confusión que ha existido en un momento dado, conviene aclarar, afirma Rodríguez-Ventosa, que Andersen Consulting a nivel mundial es una suma de compañías nacionales que han creado una sociedad cooperativa con sede en Ginebra, a efectos de compartir una serie de gastos, como por ejemplo, I+D formación, y experiencias, de forma que se cree una sinergia, para que se puedan aportar las mejores soluciones a los clientes, con las experiencias comunes de la misma compañía. Es una compañía cien por cien española, de la que son propietarios los socios españoles, que adopta la forma jurídica de una Sociedad Regular Colectiva.”

Está estructurada en cinco divisiones, tres dirigidas al mercado, una empresa de software, que es Coritel, y una división de soporte. Las dirigidas al mercado son: la de Entidades Financieras (incluye bancos, compañías de seguros, y bolsa), Productos (empresas dedicadas a fabricación), y Gobierno y Servicios, integrada por compañías de “utilities” (electricidad, gas y agua) gobiernos central y autonómicos Transportes y Telecomunicaciones. En este apartado están incluidas las compañías operadoras, fundamentalmente: Telefónica, Retevisión e Hispasat, junto con cualquier compañía que ofrezca Servicios de Valor Añadido en telecomunicaciones.

Coritel es una empresa de software, básicamente de analistas y programadores, y en la cual está incluido el Centro para el Desarrollo Tecnológico, que engloba el concepto Factoría de Software, que significa por un lado desarrollo de sistemas y oferta de servicios, o “outsourcing”: lle-

var a clientes la gestión de todos sus servicios de centro de cálculo. Se les realizan las aplicaciones informáticas que necesitan ya que dejan en manos de una compañía de servicios toda esta gestión, lo que les supone reducción de gastos y de otros problemas. La quinta división que cierra la estructura organizativa de la compañía es lo que se llama Cross Industry, en la cual se integran los servicios de consultoría estratégica, los servicios para la gestión del cambio, todo lo que significa soporte tecnológico de la empresa, es decir, tecnólogos en diversas disciplinas como sistemas expertos etc. Por último, la administración o soporte de administración a la empresas.

“Para responder a la pregunta: qué hace una consultora en el negocio de las telecomunicaciones, —comenta Fernando Rodríguez-Ventosa— digamos que ofrecemos servicios de dos tipos: consultoría de papel: estudios de mercado, análisis sectoriales, o planes de telecomunicaciones estratégicas a medida. Estamos especializados en todos aquellos sistemas que comportan lo que es la relación cliente/compañía operadora. Estamos especializados también en los sistemas de explotación de clientes, tanto públicas como privadas. Bajo sistemas de explotación de redes, entendemos gestión propiamente dicho, análisis de tráfico, averías, etc. Ello constituye el 80 por ciento del software que una compañía operadora necesita”.

A nivel mundial, hay que decir que Andersen Consulting trabaja prácticamente con todas las compañías operadoras de telecomunicaciones del mundo, incluida la Telefónica española. En Estados Unidos, por su liberalización de mercado, ha habido siempre grandes oportunidades, con macro proyectos, en que aportamos del orden de 300 hombres/años como medio, principalmente en sistemas de gestión de clientes y explotación de redes. En Europa, la liberalización va más despacio, las compañías siguen en su mayoría bajo monopolio, aunque cambia bastante rápidamente.

“Tenemos proyectos importantes en España, en Portugal. En la telefónica de Lisboa y Oporto estamos realizando un plan de sistemas de información para toda la compañía. En un estudio reciente de las compañías europeas, ha resultado que si se pasa de un mercado protegido a un mercado liberalizado y competitivo tienen que potenciar sus sistemas de gestión de clientes. Hasta ahora, el cliente era un abonado, no podía elegir. Pero esto cambia básicamente, y tienen que adaptar su competitividad. Tienen que ahorrar en operaciones. Hay com-

pañías con un gran número de recursos humanos. No se tienen sistemas de apoyo a la explotación de la red. Se hace de forma manual y de ahí la gran cantidad de personal. Si las compañías americanas tienen por término medio 60.000 empleados, y las europeas tienen 250.000 hay que optimizar sus costes, y convertirlas en mucho más agresivas. A nivel tele-

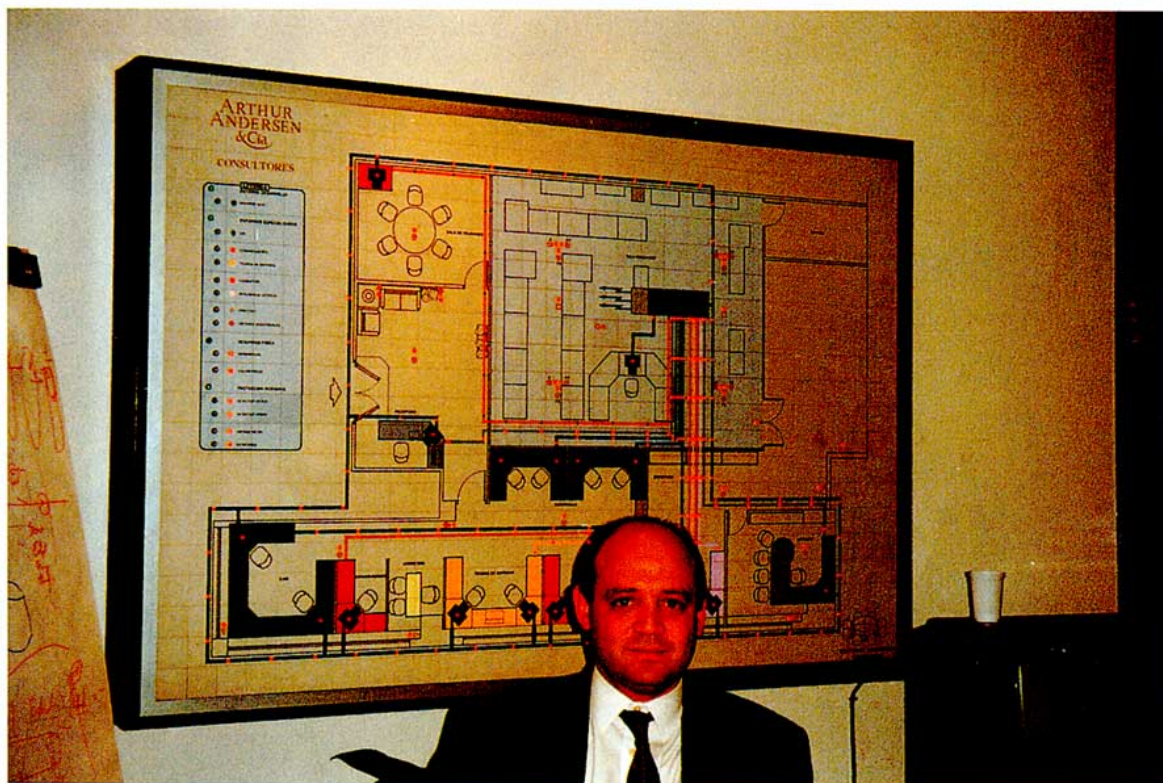


F. Rodríguez-Ventosa y Alfonso Royo, director de CORITEL

comunicaciones, nos gustaría resaltar algún proyecto importante, pero hemos de mantener la confidencialidad, a petición del cliente”.

Para definir las actividades del Centro de Desarrollo Tecnológico (Coritel) de la compañía, Fernando Rodríguez-Ventosa introduce a Alfonso Royo, director de Coritel, e ingeniero industrial: “El Centro nació en 1987, comenta Royo, e intentamos seguir lo que en la firma a nivel mundial eran los sistemas avanzados. En estos años hemos consolidado el entorno de estos grandes sistemas, de estos grandes ordenadores en el entorno Host”.

Existen otros centros separados de éste, que trabajan con entornos minis, tanto IBM (AS400), como Tandem, Unisis, Digital, etc. Dentro de diez meses, se inaugura un edificio en Madrid, con el concepto de Software Factory, para unificar en un gran centro de proceso de datos los ordenadores de la firma, a nivel



host y minis. A este centro estarán conectados todos los clientes, junto con la red interna. En el centro actual de Coritel, existen dos máquinas, una con capacidad de 7 millones de instrucciones/seg, y otra de 12 millones de instrucciones/seg. Son entornos IBM con 45 Gbits de capacidad, y 5 más en discos IBM más antiguos. Hay comunicaciones remotas y locales, y existe también una unidad de comunicaciones con posibilidad de X25 líneas, punto a punto y conmutadas.

“En el capítulo del outsourcing, tenemos clientes cuyas aplicaciones se desarrollan aquí y otras que se están explotando desde el cliente”, comenta Alfonso Royo. También, se está en conexión con toda la red nacional de AS400. Los minis de que hemos hablado están situados en Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao. Entre ellos, hay una red de ordenadores AS400, y el ordenador central de cada nudo está unido, punto a punto con nuestro ordenador. Así, desde cualquier punto de la red se puede trabajar contra cualquier ordenador mini o host. Tenemos varias líneas conmutadas para trabajos cortos, y X25 red Ibermat, para los clientes.”

“La línea de servicios que se ofrece en los centros va desde un nivel pequeño como labor de desarrollo de una aplicación a operaciones de amplio espectro que se desarrollan en Andersen Consulting, en lugar de hacerlo en las ins-

talaciones del cliente. Ahora mismo tenemos ejemplos de clientes que tanto en host como en mini están realizando sus aplicaciones con nuestros ordenadores. Además, se hace el soporte de operación y de técnica de sistemas, en toda la gama de base de datos, sistemas operativos y demás. Así, una empresa se dedica a su negocio, y la informática es sólo un medio para obtener la nómina, la contabilidad o cualquier otro servicio. Nosotros hacemos el servicio que necesiten y ellos solucionan su problema fácilmente. Ahora está empezando en España a desarrollarse este servicio, pero a nivel mundial, Andersen Consulting está en el puesto dos o tres, no ya como consultor, sino como compañía de Systems Management.” Una vez que nos traslademos al nuevo edificio, comenta Fernando Rodríguez-Ventosa, tendremos la unión de software y hardware en un solo centro: la Software Factory. Nos permitirá aumentar eficacia y reducir costes.

Como ejemplos concretos de los proyectos en que se mueve actualmente Coritel en ese área, los dos mencionados: las fiscalías de España, el 80 por ciento de su técnica de sistemas en entornos minis se lleva desde Coritel, y Petrogal otro cliente de la compañía que no tiene centro de informática, para el que se ha desarrollado toda la informática en entorno AS400, en ordenadores minis, y se están explotando esas aplicaciones en remoto al cliente.