



Los departamentos de TI buscan sacar partido a este nuevo marco de negociación

La crisis está cambiando la relación con los proveedores y la entrega de los servicios

En la Tertulia que la revista Computing ha organizado en colaboración con Accenture sobre el cambio de rol que están experimentando los departamentos de TI, ha quedado

evidente que con la crisis económica, no hay que reducir los presupuestos, sino ser creativos y utilizar dicha inversión mejor. Replantear la entrega de servicios que ayudan

al negocio a cumplir sus objetivos, a la vez que se mejora la eficiencia en la reducción de los costes, son algunas de las medidas propuestas en este encuentro.

● El impacto de la crisis económica en las Tecnologías de la Información no solo tiene que ver con la reducción de las partidas presupuestarias, también con el cambio de rol que están experimentando los departamentos de TI. Por este motivo, la revista COMPUTING ha organizado una Tertulia en colaboración con Accenture, donde representantes de organizaciones del sector privado y público, confirmaron que se trata de un papel que cada día se está viendo más afectado en la forma en que las TI dan soporte al nuevo funcionamiento del negocio,

por el impacto de nuevos modelos como el SaaS (software como servicio), o por la presión de mejorar la eficiencia en las operaciones, tanto tecnológicas como del negocio.

Como aclaraba Javier González Marcos, CIO de Renfe, “la crisis nos ha hecho poner las cosas más en su lugar. A todos nos han bajado los presupuestos y dado la consigna de tener que hacer más con menos. Sin embargo, esto implica asumir más riesgos en muchos casos. Hay un rol que cambia y es que se vuelve a repriorizar la entrega de los sistemas que ayudan al negocio a cumplir

objetivos. Ahora el rol de TI es un facilitador enfocado al delivery. Antes, en el ranking de preocupaciones de los CIO, la primera era el alineamiento con los objetivos del negocio, y ahora es el delivery y los costes. Se hace mucho pragmatismo para que los sistemas de información ayuden al negocio en el día a día, aunque eso implique invertir. En nuestro caso, sigue habiendo capacidad de inversión. Pero esto exige ser muy cuidadosos e imaginativos para poder aportar valor con esas inversiones, y es más difícil tener buenas ideas que conseguir ROI”.

Lo cierto es que las relaciones del departamento de TI con las áreas de negocio siguen siendo un punto caliente en las Agendas de los CIO por los objetivos que llevan asociadas como el saber satisfacer la demanda y, sobre todo, comprenderla. Y desde luego el modelo tradicional de relación también se está viendo afectado por la llegada de nuevos servicios como el SaaS o el cloud computing. Tal era la percepción de Xavier Planellas, socio de Accenture, quien comentaba que “la sensación, en general, es que nunca el modelo de relación de gestión de la de-

manda de negocio ha estado excesivamente bien formalizado. Eso ha hecho que haya habido tensiones en las áreas de negocio que dudaban de si las TI iban a ser capaces de proveer en plazo las aplicaciones y servicios. La visión es que ese modelo de relación con el negocio se está viendo afectado por unos drivers nuevos como los catálogos de infraestructura como servicio, software as a service, plataformas como servicio... que obligan a que se tenga que evolucionar y mejorar estas relaciones para ser más eficientes y predecibles en costes”.

Eficiencia y costes son los dos términos que más se repiten cuando se habla del impacto de la crisis económica en las organizaciones. No en vano, es un periodo en el que se está exigiendo a las compañías ser más eficientes, cuidar de los costes y aumentar las ventas. Sin embargo, como declaraba Javier Matas, Chief Organization & Technology Officer de NH Hoteles, “esta eficiencia no implica aplicar un recorte de presupuestos en todas las áreas. Por ejemplo, en NH Hoteles, el presupuesto es superior al de los últimos años, pero es verdad que implica compromete-

ternos a aumentar la eficacia y reducir los gastos en las otras áreas a fin de ayudar a incrementar nuestra capacidad de venta. En el sector hotelero, las ventas no presenciales están cogiendo mucha importancia y adaptar la tecnología a esta tendencia requiere una inversión elevada, pero eficaz. La crisis implica eficiencia y exigencia, y no significa gastar menos, sino gastar mejor”.

Del mismo modo, explica José Martínez Zambrano, responsable de Gobernanza y Transformación del área de TI de Vodafone, que “la crisis se traduce en una mayor presencia y ser más agresivos comercialmente para mantener los márgenes. Y en TI sabemos ser más ágiles para volcar las nuevas ofertas comerciales al mercado, ser más rigurosos en la planificación de proyectos, y reforzar la experiencia de los clientes para que tengan mejores servicios. En Vodafone, ahora es donde estamos”.

En busca del Arca perdida

Todos los presentes en la Mesa Redonda coincidían en que la crisis es sinónimo de búsqueda de nuevos negocios y que las TI, como “fábrica de servicios”, son el factor que hace extraer una mayor eficiencia al negocio. Precisamente, ahora el CIO tiene una mayor presión en la búsqueda de nuevas alternativas en la gestión y mantenimiento de las infraestructuras, que además ayuden a reducir los costes. En Acciona, por ejemplo, como indicaba su CIO, José María Tavera, esa necesidad de búsqueda de negocios y de dar respuesta a la competencia se ha traducido en un mayor nivel de internacionalización. “En este contexto, estamos percibiendo que hay una mayor demanda de nuestro propio negocio para dar respuesta en aquellos países donde antes no estábamos para soportar nuevas operaciones. La búsqueda de nuevos mercados y la tensión competitiva nos hace crecer. Respecto a la gestión de la demanda, los departamentos de TI se caracterizan por estar inmersos en una búsqueda desenfrenada por entender lo que nuestros clientes de negocio nos solicitan, y por tener profesionales en la organización que no respondan a perfiles técnicos antiguos, sino que sepan anticiparse a las señales de las áreas de negocio desde la tecnología”.

Momento de cambios y de oportunidades es otro de los factores que discurre en paralelo con la recesión económica, un periodo de mutación obligatoria que está forzando a poner el foco en aquello que es más esencial para el negocio tanto de las empresas del sector privado, como de las instituciones públicas. Así lo manifestaba Juan Ramón Palomino de Frutos, Jefe de Área de Monitorización y Mejora del Servicio de la Dirección de Atención y Soporte a Clientes de la Agencia de Informática y Comunicaciones de la Comunidad de Madrid, quien observaba que “ahora se habla de alinear las TI con el negocio, pero en realidad, son la base porque sin TI no hay negocio y viceversa. La crisis nos ha ayudado a mejorar nuestra eficiencia y a desarrollar actividades que antes no realizábamos. Un ejemplo de cambio es que, en plena crisis, ICM ha montado una actividad para monitorizar los servicios que prestamos a las distintas consejerías para mejorarlos. Con esta actividad, que se inició en 2010, hemos conseguido, con unos recursos bastante limitados, mejorar los servicios que prestamos y aumentar su calidad. Y hablar de esto, en un contexto de contracción, es hablar de éxito”.

Al igual que la Comunidad de Madrid, Aegon Seguros, una multinacional holandesa con 40 millones de clientes en seguros de vida y salud que también está presente en nuestro país, está afrontando este periodo con un crecimiento fuerte en los últimos años porque como proclamaba Manuel Izard, director de Operaciones de la filial española, “nosotros vemos la crisis como un marco de oportunidades y de transformación, incluso desde la perspectiva del departamento de TI. Además de aprovechar los servicios y recursos que nos facilita la corporación, estamos abordando un plano de transformación completa al igual que en el área de negocio, porque el mundo tecnológico no puede estar jamás ajeno al negocio. Esto nos ha permitido incrementar los presupuestos de TI, aunque muy enfocados a la estrategia que la compañía tiene para los próximos años”.

Aprovechar los recursos existentes ha sido también la máxima del Gobierno de Aragón, que para buscar la eficiencia en los servicios públicos ha llevado a cabo un proceso de coor-



“No hay que olvidar la innovación, ni establecer la figura del Business Partner, que aúne la visión de los dos lados: TIC y negocio”

Xavier Planellas,
socio de Accenture.



“Cada vez que sacamos un proyecto, crece la tensión entre los proveedores, lo que deriva en una bajada de los precios”

José María Tavera,
CIO de Acciona.



“Nosotros vemos la crisis económica como un marco de oportunidades y de transformación, incluso desde la perspectiva TIC”

Manuel Izard,
director de Operaciones de Aegon Seguros.



“Hablar de aumentar los servicios en un contexto de contracción y con unos recursos limitados, es hablar de éxito”

Juan Ramón Palomino,
Jefe de Área de Monitorización y Mejora del Servicio de ICM (Comunidad de Madrid).

dinación entre los diferentes agentes con competencias TIC para poner en orden dichos servicios partiendo de un análisis de la situación. M^a Ángeles Rincón Viñepla, directora general de Nuevas Tecnologías del Gobierno de Aragón, revelaba que “muchas veces no hace falta mayor inversión para mejorar. Si se gastan los mismos recursos, pero de otra manera, es posible mejorar el servicio. En nuestro caso, se analizaron todos los contratos que tenemos y los agrupamos en cuatro bloques: las telecomunicaciones del Gobierno, centro de atención al usuario, mantenimiento de la microinformática y CPD, y licencia-

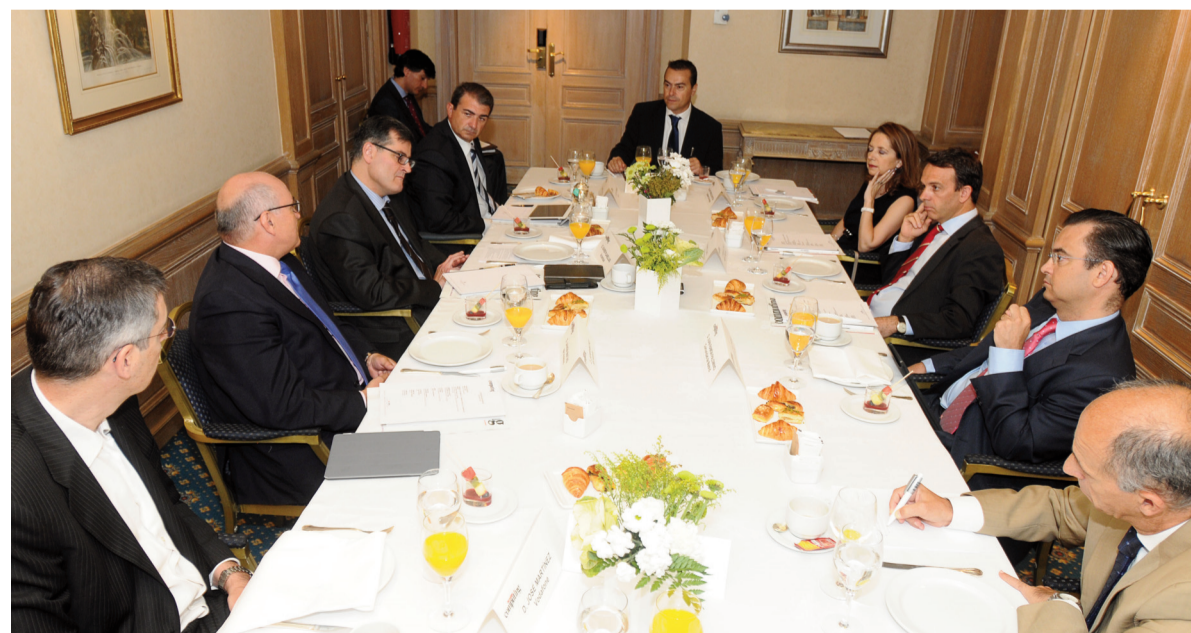
mientos. Para evitar toda esta diversidad de contratación, se está licitando cada grupo como un contrato único para el Gobierno. Por ejemplo, en telecomunicaciones se ha sacado una licitación unificada en siete lotes para que pudieran entrar otros proveedores, y no solo los dominantes, que ha supuesto un ahorro muy considerable. Del mismo modo, en el CAU, también ha sido parecido. Se ha licitado como contrato único para todos los ámbitos del Gobierno y nos hemos ahorrado un 18-20%. Ahora vamos a abordar la unificación de los CPD. Tendremos nuestra cloud privada agrupando la infraestructura

que tenemos en distintas ubicaciones físicas en un solo CPD energéticamente eficiente, y ahí prevemos un ahorro del 20%. También estamos colaborando con otras administraciones del Gobierno Central para otros temas como el licenciamiento conjunto del software propietario. Y todo ello liderado por un solo departamento de TI para aprovechar sinergias, y sin modificar el presupuesto”.

Integración de servicios

Lo cierto es que la agrupación o integración de servicios van muy ligados a los planes de austeridad, y constituyen una medida evolutiva que consigue mejorar en muchos casos las

infraestructuras y soluciones TIC existentes. En Renfe, como señalaba González Marcos, también están embarcados en un proceso de racionalización interna, “agrupando contratos de todo aquello que puede ser integrable como la reducción de los terminales telefónicos fijos pues más de la mitad de la plantilla está subida en un tren y la movilidad es, por tanto, un requisito. Estamos replanteando paradigmas como segmentar las cuentas de correo, organizar el número de ordenadores por persona, cambiar al modelo de pago por uso... son medidas de mejora, pero también hay que llevar a cabo medidas de revolución como





“La gestión de los contratos es muy importante y los estamos planteando a nivel de indicadores y de servicio”

Mª Ángeles Rincón,
directora general de Nuevas Tecnologías del Gobierno de Aragón.



“La crisis económica implica ganar eficiencia y exigencia, y no significa gastar menos, sino invertir mejor”

Javier Matas,
Chief Organization & Technology Officer de NH Hoteles.



“El rol del departamento de TI ha cambiado; ahora es un facilitador de servicios enfocado al delivery”

Javier González Marcos,
CIO de Renfe.



“La recesión se traduce en obtener una mayor presencia y ser más agresivos comercialmente para mantener los márgenes”

José Martínez Zambrano,
responsable de Gobernanza y Transformación de Vodafone.



analizar las aplicaciones que tienen un uso nulo o muy bajo, y eliminarlas. También hay que migrar a nuevas tecnologías como llevar determinadas aplicaciones a otros entornos y plataformas, ya que en año y medio ya está amortizado. En definitiva, sería replantear lo que tenemos, entendiendo la cadena de valor del negocio y creando soluciones que vayan en esa línea. Estamos muy acostumbrados a las ventajas operativas, y las competitivas,

que son muy intrínsecas, a veces quedan fuera”.

Sin embargo, como anotaba Xavier Planellas de Accenture, “no hay que olvidarse tampoco de la innovación, que también mete presión a cómo se hacen las cosas; y de establecer por ejemplo, la figura del Business Partner, que aúne la visión de los dos lados: TIC y negocio”.

“Estoy de acuerdo”, opinaba Mª Ángeles Rincón, “porque sino, pierdes el sentido. No queremos que el departamento de

TI solo sea una herramienta. Debe formar parte de la estrategia de la organización, y para eso necesita conocer el core del negocio porque entonces no se pueden aportar soluciones. Hay que ser más proactivos”.

En este punto del debate, Martínez Zambrano de Vodafone, apostillaba que no solo es preciso conocer el negocio, también “contar con la confianza del negocio. Hay que evitar caer en la trampa del exceso de empatía, es decir, me

pongo de tu lado e intento hacer lo posible para dar soluciones. Hay que dar soluciones sensatas y sostenibles en el tiempo, y para ello se necesita gente muy cualificada para asegurar el éxito del negocio, entendiendo los sistemas como parte de dicho negocio”.

Relación con los proveedores

Tal y como se estaba poniendo de manifiesto durante la Tertulia, otra de las medidas de

ahorro y contención de costes que las organizaciones están poniendo encima de la mesa de contratación es la negociación de los contratos con los suministradores, principalmente en lo concerniente a la convergencia de los contratos de mantenimiento; abogar por nuevos modelos de pago como el software como servicio; o la externalización en la gestión del CPD, desarrollo de aplicaciones, almacenamiento... En el caso de Aegon Seguros, su plan es “utilizar la potencia de ser un grupo grande para no negociar individualmente con los proveedores ya que la corporación nos proporciona los servicios básicos. Por otro lado, estamos adoptando un planteamiento más genérico para prestar nuevos servicios al cliente como, por ejemplo, la iniciativa del panel de experiencia con el cliente. Esta vía de acercar los servicios que presta nuestra empresa hacia los clientes es una forma clara de aprovechar las sinergias del proveedor”.

La consolidación y simplificación en la búsqueda del ahorro de costes es la práctica más extendida, también en el mundo de los proveedores, cuya consecuencia más inmediata es que la industria ahora está manejando márgenes inferiores, lo que se traduce en una bajada de los precios. “En relación a los proveedores hay que fijarse en tres aspectos: uno, aprovechar la escala. En Acciona, hemos consolidado en el área de telecomunicaciones, las comunicaciones fijas y móviles. Antes, cada una de nuestras empresas y divisiones compraba las comunicaciones, y ahora tenemos un mecanismo nuevo que ha consolidado estas compras, lo que nos ha aportado unos ahorros muy importantes sobre la base de costes. También, hemos hecho algo parecido en almacenamiento; y ahora pensamos aplicarlo en la gestión de servidores y puestos de trabajo. El segundo aspecto es revisar y replantear contratos de mantenimiento. En algunos casos los contratos de soporte asociados a software han sido una especie de seguro y garantía. Eso ha pasado, y la revolución del modelo como servicio es ahora un camino hacia el ahorro. Y el tercer punto viene derivado de la presión y competitividad que existe entre los proveedores cada vez que sacamos un proyecto, y que deriva en una bajada de

los precios, en algunos casos sorprendente”, destacaba José María Tavera.

Coincidió en este aspecto Javier Matas de NH Hoteles, quien expresaba que “el coste de licencias y mantenimiento es un serio problema para los grandes sistemas, que tienen que estar centralizados. Es un reto importante en las empresas. Una posible solución es el software como servicio, que permitiría balancear los costes entre diferentes proveedores, y transferir el coste de las licencias y mantenimiento a un proveedor de mayor escala con la consiguiente economía”.

En la Administración Pública la unificación de contratos y su alargamiento en el tiempo también está provocando un cambio en las relaciones con los proveedores, que en muchos casos, son vistos como un partner. En la Comunidad de Madrid, Palomino de Frutos, resaltaba que, en su caso, están “evaluando la forma de tratar a los proveedores en el ámbito de atención al cliente como si fueran un socio. No queremos verlo como el proveedor al que flagelo cuando el servicio falla, sino como un socio que nos acompaña en la mejora de los servicios. Eso nos permite ganar en menores costes y mayores servicios porque el proveedor gana en eficiencia, y nosotros, también”.

Finalmente, Rincón Viñeola del Gobierno de Aragón, concluía que su organización va “a contratos de larga duración de dos o más años. En la relación directa con el proveedor, estamos unificando contratos pero acompañado de un cambio en la metodología de funcionamiento. La gestión de los contratos es muy importante y los estamos planteando siempre a nivel de indicadores y de servicio, involucrando a personal propio de la Administración. No me gusta mucho la figura del gestor de contratos por parte del cliente. Yo creo que un gestor de contratos tiene que hacer un seguimiento diario más que revisar los informes trimestralmente, y aportar los puntos de mejora porque los contratos son algo vivo. En cuanto al licenciamiento y mantenimiento del software propietario, cada año tenemos que renegociarlos. Por eso, estamos abriendo las puertas a otro tipo de software de fuente abierta. La Administración tiene que ir por ese camino”.