

TELECOMUNICACIONES

Modelo eTOM

Una ruta para ordenar los negocios

UN CONJUNTO DE PAUTAS DE GESTIÓN Y MEJORES PRÁCTICAS QUE BRINDAN UN LENGUAJE COMÚN Y FACILITAN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS A LOS PROCESOS DE NEGOCIOS EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES. EL LLAMADO "MODELO eTOM" CRECE EN POPULARIDAD Y YA SE APLICA A OTRAS INDUSTRIAS COMO BANCA Y SEGUROS.

POR VICTORIA ÁLVAREZ BENUZZI

TELECOMUNICACIONES

Los procesos de gestión de servicios y del negocio en las corporaciones no son simples. Sobre todo cuando se trata de telecomunicaciones, un sector que hace unos 20 años ofrecía un único servicio (telefonía), en muchos casos en forma monopólica, y hoy ofrece una multiplicidad de servicios, desde telefonía móvil hasta conexiones de Internet, contenidos y entretenimiento, tornándose cada vez más complejo. En esos casos, la industria requiere de parámetros, metodología y pautas claras que permitan unificar el lenguaje entre los diferentes actores, ya sean internos, como los gerentes y sus equipos; o externos, como la competencia y los proveedores.

Cuanto más complejo es el proceso que se está analizando, más visible es la necesidad de pautar los roles de los involucrados, los inputs/outputs de los procesos, herramientas de soporte, etc. Con ese convencimiento, Telemanagement Forum, una entidad internacional sin fines de lucro, trabaja en la elaboración de estándares consensuados para que las empresas de telecomunicaciones puedan hablar el mismo idioma. Es lo que se conoce como “modelo eTOM (por Enhanced Telecommunication Operation Model)”, creado especialmente para ser adaptado en los procesos de negocios de las empresas de telecomunicaciones, que son quienes participan activamente en la elaboración de los lineamientos en base a sus problemáticas y experiencias.

“El e-TOM y otros Marcos de Referencia, son utilizados además de procesos de negocios, para la definición de modelos de datos, alcance de aplicaciones de sistemas y en la integración de sistemas” destaca Patricia Mac Culloch, Gerente de Planeamiento y Arquitectura

Las operadoras, en forma voluntaria, definen el nivel de adhesión que desean implementar, ya que se pueden aplicar las normas parcial o totalmente, dependiendo de las necesidades.

Aplicativa de Telecom Argentina, una de las empresas locales que adhiere a estos Marcos de Referencia desde el año 2000.

Desde el lado de Telefónica de Argentina, Gustavo Ponte, gerente de Procesos y Gestión de Cambio, señala que la empresa está adoptando el modelo eTOM junto con otros estándares internacionales como ITIL (para los servicios de tecnología), CMMI (software) y COPC (atención en los call centers).

El grupo a nivel local “enfrenta importantes retos, siendo el entorno cada vez más complejo”, destaca Ponte. Hay una evolución de los competidores tradicionales, se desregularon algunos servicios, hubo un ingreso a nuevos mercados e irrumpieron fuertes competidores de nicho. “Este contexto nos impone la necesidad de retener y fidelizar los clientes a través de una oferta conjunta y convergente de servicios, una mejora continua de nuestros procesos orientados a maximizar la calidad de los servicios al cliente, a la vez que debemos rentabilizar la operación de los negocios tradicionales”.

Una de las principales ventajas de este marco normativo metodológico es la posibilidad de unificar el lenguaje, y con ello evitar problemas de comunicación. “Podemos hablar el mismo

idioma con las otras áreas de negocios, y los mapas de los sistemas están hechos en base a estas normas”, destaca Mac Culloch. Es que no sólo se unifica el lenguaje, sino también los criterios y el alcance y las expectativas, dentro de la compañía, con los proveedores de telcos y las demás operadoras.

Desde el lado de Telefónica de Argentina, Gustavo Ponte, gerente de Procesos y Gestión de Cambio, señala que la empresa está adoptando el modelo eTOM junto con otros estándares internacionales como ITIL (para los servicios de tecnología), CMMI (software) y COPC (atención en los call centers). “La convergencia de procesos, sistemas, redes y tecnologías permite obtener sinergias operativas en la región. Para esto, la homogeneización y simplificación de los procesos es el primer paso”, dice Ponte. “En respuesta a esta necesidad, tanto Telefónica como Movistar están trabajando en la implementación del modelo eTOM a partir de la unificación de procesos de soporte comunes a ambas compañías”.

Valeria Forte, responsable de Mercados de Medios de Pragma Consultores, explica: “Las operadoras, en forma voluntaria, definen el nivel de adhesión que desean implementar, ya que se pueden aplicar las normas parcial o totalmente, dependiendo de las necesidades. Hay quienes las adoptan para definir procesos y quienes las quieren para avanzar en una reingeniería de los ya existentes”.

Forte destaca que este modelo no sólo permite ordenar las operaciones puertas adentro, sino que se puede aplicar en la relación de la empresa con el entorno. “Permite un mejor entendimiento con las otras operadoras y con los proveedores”, afirma.

Este modelo no es una novedad, pero en la Argentina, y en América Latina en general, aún no está muy difundido.

Se trata de normas de aplicación voluntaria. Es decir, no existe un órgano de contralor que supervise su puesta en práctica. Se trata sólo de una herramienta que les permite a las empresas de Telco que las usan ordenar el trabajo y corregir falencias operativas.

En Movistar Chile, la idea es comenzar a extender e internalizar el conocimiento y aplicación de este modelo (eTOM) en los próximos meses. “Esto nos facilitaría el entendimiento de los procesos y la aplicación de mejores prácticas de otras operadoras del grupo, como asimismo un lenguaje común entre los especialistas de tecnología, dice Miguel Aranda, subgerente de planificación y regionalización de la Gerencia de Desarrollo y Mantenimiento de Movistar Chile. Miguel adelanta que “la idea es empezar con los procesos operacionales, para luego pasar a los estratégicos”.

Ventajas

La aplicación del modelo eTOM permite a las empresas evitar duplicación de tareas, dado que establece definiciones claras en los roles. También resulta eficaz para definir el input y output de los procesos. “Te mapea a toda la empresa, desde cómo te vinculás con los proveedores, los ciclos de vida de los productos y todos los procesos de ges-

tión de la compañía”, destaca Mac Culloch, de Telecom. Además, “los consumidores finales perciben un beneficio indirecto de las empresas de servicios que aplican estos estándares, ya que sus operaciones se vuelven más ordenadas”.

Para Gustavo Ponte, de Telefónica, “la adopción de un modelo de referencia de procesos como eTOM se vuelve fundamental para asegurar que las definiciones locales que responden a contextos competitivos y entornos regulatorios diferentes tiendan a converger a mediano plazo logrando el reuso de activos y experiencia acumulada”.

Este modelo y sus beneficios fue pensado inicialmente para ser aplicados en empresas de telefonía. Pero también resulta atractivo para otros rubros, como bancos y aseguradoras, quienes también comenzaron a beneficiarse de su aplicación selectiva para mejorar, entre otras cuestiones, su relación con los clientes y proveedores.

Con respecto a la metodología de aplicación de estas normas, Mac Culloch destaca la importancia de hacer los cambios progresivamente. “Cualquier cambio es crítico. En eTOM es recomendable empezar atacando los procesos de operaciones”, dice, aunque advierte que “nunca se terminan de incorporar variables cuando la empresa se embarca en una adhesión plena a eTOM”.

Por su parte, Mac Culloch recomienda aprovechar las oportunidades para introducir los cambios. “Cualquier reingeniería o implementación novedosa que haya que hacer en procesos o en sistemas, es el contexto ideal para aplicar el modelo eTOM”, destaca.

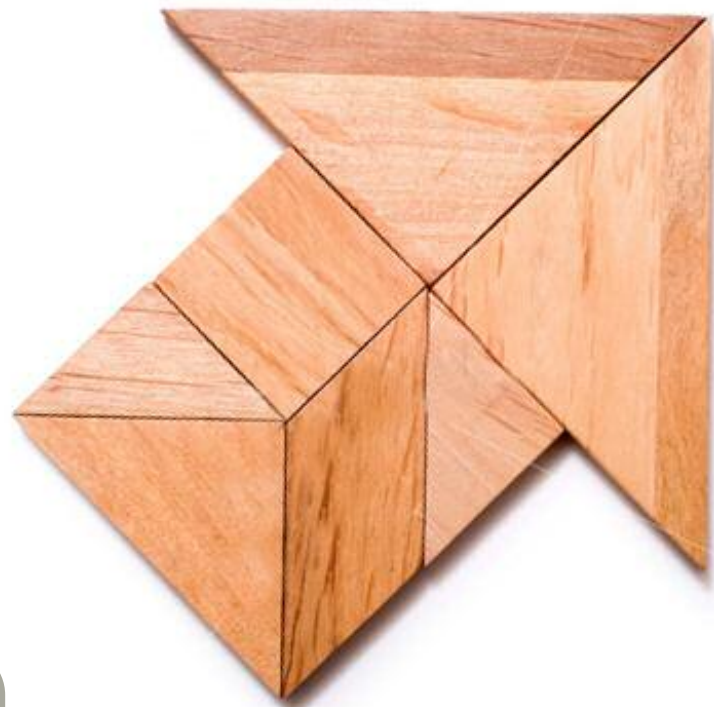
El desafío de armonizar modelos

Uno de los grandes retos que está encarando Telemanagement Forum es definir cómo convivir armoniosamente con modelos de gestión, como es ITIL (que marca un estándar de facto para la administración de servicios de IT en empresas de cualquier rubro). “Llevar a cabo una interconexión, un mapeo global, entre las áreas que afectan a ITIL y las del modelo eTOM es uno de los grandes desafíos, ya que es fácil caer en superposiciones los procesos tienen distinto nivel de granularidad y además el mapeo no puede ser uno a uno.”, señalan Patricia Mac Culloch, de Telecom Argentina, y Valeria Forte, de Pragma Consultores. Ambos modelos pueden convivir armoniosamente, ya que apuntan a ordenar las operaciones y unificar la terminología. De hecho, ITIL es un conjunto de mejores prácticas agrupadas por disciplinas, que

proviene del conocimiento y experiencia de las principales empresas del mundo. Fue compilado, diseñado y publicado por la OGC de Inglaterra (Office of Government Commerce).

Este conjunto de buenas prácticas se aplica a áreas de gestión de servicios de IT, tales como: Service Desk; Incident Management.; Problem Management.; Configuration Management; Change Management; Release Management; Service Level Management; IT Service Continuity Management; Availability Management; Capacity Management y Financial Management.

ITIL es abierto y público para su uso, no depende de fabricantes o tecnologías específicas. Y puede ser aplicado a todo tipo de empresas, negocios y tamaño, como comenzó a suceder con eTOM, que también está ampliando su base de sectores adeptos.



TELECOMUNICACIONES

Convergencia

A nivel mundial, ya son 600 las compañías de telecomunicaciones y de medios que están aplicando formalmente las normas eTOM, señala Mac Culloch.

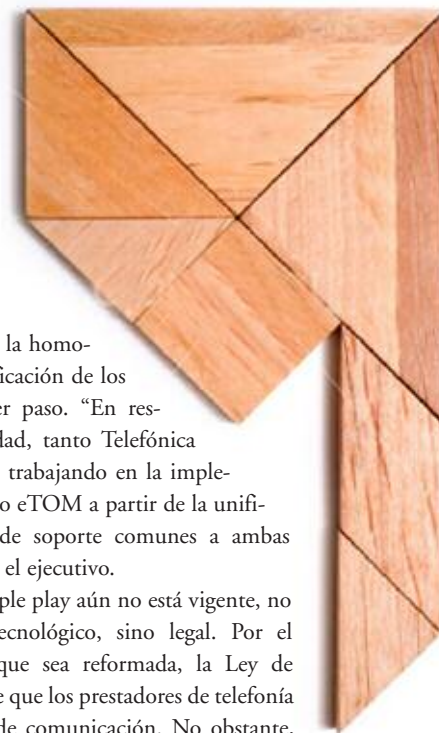
Dichas normas son un conjunto de lineamientos activos, ya que evolucionan permanentemente en respuesta a las necesidades del sector. De hecho, ambas ejecutivas coinciden en que, si bien eTOM nació como servicio para las telefónicas, luego su uso resultó estratégico para las prestadoras de banda ancha y se están interiorizando también las prestadoras de televisión.

Esto responde a la vigencia del "triple play" o lo que se denomina "convergencia tecnológica", que abre el juego para que las operadoras telefónicas brinden servicios de internet y televisión. Y que éstas últimas compitan en servicios telefónicos.

"La convergencia de procesos, sistemas, redes y tecnologías permite obtener sinergias operativas en la región", confirma Ponte, de

Telefónica. Para esto, la homogeneización y simplificación de los procesos es el primer paso. "En respuesta a esta necesidad, tanto Telefónica como Movistar están trabajando en la implementación del modelo eTOM a partir de la unificación de procesos de soporte comunes a ambas compañías", adelanta el ejecutivo.

En la Argentina el triple play aún no está vigente, no por un obstáculo tecnológico, sino legal. Por el momento, y hasta que sea reformada, la Ley de Radiodifusión impide que los prestadores de telefonía ingresen en medios de comunicación. No obstante, todo indica que hay una mutación de la industria de las telecomunicaciones. Por este motivo, Telemangement Forum ya ha incorporado mejoras que soportan este modelo de negocios.



Las Claves de eTOM

A continuación se enumeran algunas consideraciones al evaluar la implementación del modelo de procesos que propone eTOM:

¿Cuándo usar eTOM?

Tiene sentido implementar eTOM en el marco de una reingeniería (por ejemplo, reorganización de los procesos en empresas convergentes) o mejora de procesos. Comúnmente está el concepto equivocado de que los sistemas rigen/pautan los procesos del negocio, cuando en realidad la herramienta debe ser la que de soporte y acompañe a la definición de los procesos de negocio (y no viceversa).

¿Qué alcance darle a la implementación del modelo?

El alcance de la adopción del modelo es particular para cada empresa: a su cultura, contexto y foco metodológico. Esa implementación puede ser parcial (para algunos procesos de la compañía, por ejemplo si se realiza en conjunto con la implementación de ITIL), gradual (si se quiere reducir el impacto del cambio en la compañía) o one-shot.

¿Quiénes deberían impulsar su implementación?

La implementación de este modelo por lo general viene "sponsoreada" por una gerencia de procesos o en una empresa organizada por procesos punta-

a-punta, por el process owner. En otros casos es la misma gerencia de Sistemas que al implementar una herramienta hace de sponsor de la modificación de los procesos de negocio involucrados.

¿Por qué usar eTOM?

Al momento no existe una legislación o reglamentación que obligue a las operadoras a adoptar este modelo. Las principales operadoras a nivel mundial participan en los foros de definición del modelo, lo cual garantiza la "usabilidad" del modelo. Aquellos que lo adoptan es porque aceptan ese "protocolo de comunicación" con otras operadoras o sus proveedores, por ejemplo a través del uso de una convención de nombres de procesos. Otros de los beneficios, radica en el soporte a la relación de las operadoras con los proveedores ya que ayuda a definir los límites y las funcionalidades básicas de los componentes de software. Desde el punto de vista de la operadora, la practicidad también radica en el ordenamiento y agrupamiento de los procesos del negocio, y en la facilidad para identificar los procesos punta-a-punta de la compañía. Sin ir más lejos, el TM Forum se encuentra evaluando la inclusión (en el corto plazo) de los procesos de negocios relacionados con la industria del cable, un gran cambio en el negocio que viene de la mano de Triple Play.