

Sección realizada por el Programa Superior de Dirección de Empresas de Telecomunicaciones del Instituto de Empresa



Todos a una

En telecomunicaciones, no todas las ideas innovadoras llegan a plasmarse en nuevos servicios, ya sea por una mala coordinación entre las distintas direcciones de negocio de los operadores, por imposibilidades de los sistemas de información o incluso por una demora indefinida de la preparación de su lanzamiento. El desarrollo unificado de servicios permite corregir estos errores.

Quién no recuerda aquel servicio que tenía tan buenas perspectivas en el mercado y que finalmente nunca llegó a ser lanzado comercialmente? ¿Quién no recuerda, incluso, aquel servicio que, pese a llegar a ser lanzado, lo fue con tan poca información interna que cuando los clientes llamaron para contratarlo o ampliar información tuvieron la sensación de conocerlo mejor que el propio proveedor? Para evitar estas situaciones indeseables, cada vez más, los operadores de telecomunicaciones están comenzando a organizarse no sólo por productos o por mercados de clientes, sino también, de forma efímera, por proyecto; esto es, empiezan a crear equipos dedicados al desarrollo de cada uno de los servicios o productos a lanzar, equipos multidisciplinares encargados de coordinar todas las actividades necesarias para el correcto lanzamiento de un servicio.

Con objeto de cubrir todas las áreas de contacto del servicio a implantar con la organización, en estos equipos participan representantes de las distintas actividades de la empresa, desde diseño técnico y marketing de producto a operaciones, comercial,

atención al cliente, provisión de servicios, sistemas de información, etc.. En todo este proceso, suele surgir además una función nueva, hasta ese momento inexistente, que es la del jefe de proyecto del desarrollo del servicio. Esta figura será responsable de la buena marcha del lanzamiento y del cumplimiento de plazos y presupuesto, así como de la notificación a la dirección de posibles alteraciones del servicio, y de la coordinación transversal del equipo.

Plan anual de desarrollo de servicios

Aunque pueda parecer redundante, no sólo se establecen equipos de desarrollo para nuevos servicios, sino para cualquier modificación de los mismos que pueda implicar cambios en los modelos de facturación o nuevas funcionalidades, si bien la intensidad del grupo de trabajo será menor cuanto menos relevante sea el cambio y/o afecte a menos áreas operativas.

Dentro de esta 'nueva organización', surge la necesidad de un plan anual de desarrollo de servicios, esto es, un documento

que recoja la planificación definida para un año presupuestario, de tal forma que las distintas unidades de negocio puedan establecer sus respectivos presupuestos orientados a:

- ▶ Operación y mantenimiento de los servicios actuales, de acuerdo con la demanda prevista por el área de marketing de producto.
- ▶ Inversiones en lanzamiento de nuevos servicios.
- ▶ Inversiones en lanzamiento de nuevas funcionalidades o modificaciones de servicios existentes.

En este plan de desarrollo de servicios se debería integrar:

- ▶ Nuevos servicios a lanzar, incluyendo, además, las correspondientes previsiones de demanda a al menos tres años vista, previsiones que quedarán recogidas en el plan de negocio de cada uno de ellos.
- ▶ Servicios existentes que han de sufrir modificaciones
- ▶ Requerimientos de dedicación de personal para el proceso de lanzamiento (inversión humana por departamento).
- ▶ Implicaciones, *a priori*, de los nuevos lanzamientos y de las modificaciones

Con ello se conseguirá tener, de antemano, un control presupuestario que garantice la adecuación de los presupuestos a la realidad empresarial, y por tanto, la coherencia entre la dimensión presupuestaria, la dimensión operativa y la dimensión de innovación de la empresa.

Por otra parte, y en línea con la teoría del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, la creación de equipos de desarrollo de servicios, e incluso de la figura de jefe de proyecto, facilitará poseer diferentes capas de visualización de las dotaciones presupuestarias. Capas que, si fuera necesario, se pueden asimilar a las definidas por los profesores Kaplan y Norton. Si, además, a este proceso de desarrollo planificado de servicios se le incluyen modelos de priorización de las 'ideas de innovación', se podría llegar a un modelo óptimo para la definición e implantación de soluciones y servicios en el sector de las telecomunicaciones, inexistente a nivel operativo formal en las empresas del sector.

■ ARJAN SUNDARDAS

Director del P.S.D.E. Telecomunicaciones
del Instituto de Empresa
www.arjan-sundardas.com

