

Experiencias de gobierno TIC en el sector privado

Mi trabajo ha estado centrado en compañías multinacionales tanto españolas como internacionales en momentos muy críticos y muy divertidos. En cada momento las necesidades han sido diferentes y esto me ha llevado a una conclusión clara, la de que no existe una organización correcta para una compañía. Hay una organización adecuada a cada compañía, en cada momento.



ISABEL JIMENO
CIO en el Banco de Santander

Uno de los proyectos más interesantes que he vivido ha sido el lanzamiento de Airtel, la empresa de Telecomunicaciones que obtuvo su licencia en el 95 y empezó su andadura luchando contra el gran incumbente, Telefónica, esto era de lo más retador. Había que cumplir unos compromisos adquiridos con la Administración en un concurso público a la vez que desarrollamos una compañía y adquiríamos el conocimiento en una tecnología muy incipiente, las comunicaciones móviles GSM

El modelo de la compañía entonces, era puro proyecto. No había nada más importante que cumplir los objetivos y dar el servicio a nuestros clientes que iban viniendo en oleadas, superando con creces todas las previsiones estimadas por el departamento de marketing. Literalmente moríamos de éxito. Y las ideas para poner en práctica todos esos objetivos, como por ejemplo poner 1000 BTS en un año, las antenas que empezaron a poblar nuestro territorio, eran de los más imaginativas y peculiares.

Pero aquella situación cambió en un par de años y entonces había que estabilizar la compañía. Ya no servía sólo con dar servicio, tenía que ser fiable y de calidad. Hubo que cambiar radicalmente la compañía, no sólo en su gobernanza, incluso cambiaron las personas, porque no olvidemos que las organizaciones las hacen las personas en un porcentaje muy grande.

Se pasó de una orientación a proyectos, a establecer procesos y procedimientos, a gestionar exhaustivamente el nivel de servicio.

Unos años después, la situación volvió a ser distinta. Al ser comprados por Vodafone nos

convertimos en una multinacional en la que el CEO estaba en Inglaterra, aunque cada país era bastante soberano. Se vio la necesidad de centralizar la gestión de la tecnología o al menos una parte. Se arrancó un proyecto de “Strategy & Cost initiatives” para ver cómo se podía montar una estrategia y lograr sinergia entre todos los países. El proyecto era muy complicado, porque salvo temas muy transversales como las compras o la tecnología del puesto, las peculiaridades o las voluntades lo dificultan insalvablemente.

Finalmente, Vodafone optó por una solución salomónica, decidió que fueran otras empresas en modelo outsourcing las que llevaran al cabo el proyecto. Esta narración pone de manifiesto cómo fueron variando los modelos en una misma compañía que tuvo que evolucionar.

A continuación, mi trayectoria profesional me llevó al Banco de Santander, que por entonces estaba comprando otro banco en Gran Bretaña. Empezaba en estos momentos la apuesta fuerte en Inglaterra y continuó con una andadura de compras en toda la zona euro. Se decidió poner en marcha una organización corporativa que le ayudara en el proyecto de expansión, una organización muy orientada a la ejecución. A diferencia de Vodafone, al Banco de Santander, “le gusta hacer casi todo en casa”. Se arrancó un modelo de centralización e integración en el que dejaba en el banco todo su Core de negocio y empezó a crear spin-offs con las partes no Core para dar servicio al banco. De esta manera nació una empresa de consultoría y desarrollo, ISBAN, otra que operaba las plataformas técnicas y de grupo, PRODUBAN, y otras.

La organización corporativa consistía en una capa corporativa que diseñaba los modelos, normas y procesos, tanto en el ámbito de las tecnologías como de las operaciones. El



director de medios y el CIO de cada Banco eran los responsables de implantarlo y para ello contaban con las factorías: ISBAN, PRODUBAN, GEOBAN, AQUANIMA que con una gestión central ayudaban a las implantaciones locales.

Éste proceso se llevó a cabo en la integración de muchas de las adquisiciones y también en alguno de los bancos que ya pertenecían al Grupo. Funcionó en la integración de Abbey en Inglaterra, del banco Real en Brasil, Sovereign en Estados Unidos y así hasta llegar a tener nueve integraciones en paralelo.

Hoy en día en que hay una fuerte integración y un Core bancario bas-

tante homogéneo, la situación se está descentralizando y los países están tomando cada vez decisiones más autónomas. Como decía al principio, no hay una única organización adecuada, hay una para cada empresa en cada momento.

Para concluir, insisto en que las empresas van evolucionando sus modelos de gobernanza según sus necesidades en cada etapa. No hay un modelo de gobernanza único, sino que éste se debe adaptar a cada organización en función de la situación de partida, de la cultura organizativa y de los objetivos y estrategias perseguidos. *