

# Telecarrier, Panamá, América Central

## Nominado por PECTRA Technology Inc., USA

### 1. RESUMEN EJECUTIVO / ABSTRACT

Creada en el año 2000 con el fin de desarrollar comercialmente la región de Centro América prestando los servicios de International Data Center, transmisión de datos y voz, telefonía básica y servicios de larga distancia, wholesale e internet, Telecarrier, es una de las empresas líderes del sector de telecomunicaciones y tecnología en la región de LATAM.

Cuenta con una infraestructura de red de fibra óptica de altos niveles de capilaridad, totalmente integrados en tecnología IP, capaz de transmitir datos, voz y video, garantizando a sus clientes un servicio rápido, confiable, redundante y escalable.

Producto de un rápido crecimiento del sector y consolidación de mercado, en Noviembre del 2009 Telecarrier se fusiona con el grupo de telecomunicaciones Medcom Holdings, INC, dueño de Cable Onda, S.A., fusión sin precedentes en el mercado, la cual convirtió a Telecarrier en la empresa de mayor proyección en la región.

Actualmente tiene miles de de clientes nacionales, multinacionales, corporativos, grandes cuentas y del Gobierno Nacional

Durante el primer semestre del 2008, la compañía identifico la necesidad de optimizar sus procesos core, como parte de un proyecto integral que apuntalaba el crecimiento en el mercado; de allí surgieron los procesos comerciales (pre venta y venta) y de back office (administración de ventas y finanzas) como los de mayor relevancia para la obtención de ventajas competitivas.

A nivel de tecnología, se analizaron propuestas de desarrollo a medida y CRM (Customer Relationship Management) como soluciones de corto plazo o bien la adopción de la administración por procesos como filosofía de trabajo y la incorporación de tecnología de BPM (Business Process Management), como alternativa de mediano y largo plazo, siendo esta última la elegida por su flexibilidad, escalabilidad y trazabilidad de los procesos core.

La implementación del proyecto duró doce meses, involucro a toda la organización y conto con el compromiso del CEO por ser un proyecto corporativo, diseñado sobre cinco ejes sobre los cuales se trabajo inicialmente:

- Alineación del proyecto a la estrategia del negocio
- Identificación de los procesos core.
- Asignación de recursos adecuados.
- Establecimiento de las bases para la gobernabilidad.
- Análisis de los documentos del proyecto.

Posterior a su implementación, las métricas de gestión son relevantes tomando como referencia la situación original planteada, entre los más destacables se encuentran la optimización de los procesos vinculados a presentaciones comerciales, tasa de cierre de ventas, procesamiento administrativo y productividad a nivel de RRHH.

## 2. OVERVIEW

Por las características del Mercado en el cual participa Telecarrier, la adopción de la filosofía de gestión por procesos y la incorporación tecnológica de una herramienta de BPM, representó un desafío a nivel cultural y por este motivo identificaron aspectos claves que fueron los pilares de éxito, sobre el cual se cimentó el proyecto: identificar la situación actual, evaluar la cultura corporativa y el estilo empresarial, comprender roles y habilidades y elegir el mejor sponsor ejecutivo.

“El primer punto “identificar la situación actual” fue clave, nos obligó a todos los que participamos del proyecto a encontrar cuáles eran las necesidades y las oportunidades técnicas para adquirir nuevas tecnologías; evaluar el uso en la industria en la que participamos, grado de madurez tecnológico, criterios de selección para evaluar herramientas disponibles en el mercado y preparar a la organización para un cambio a nivel cultural”, explico Mariano Saibene, líder del proyecto.

“Antes de tomar una decisión, analizamos varias opciones y buscamos casos de éxito sobre problemas similares en Panamá. Descartamos la adquisición de un CRM porque no consideramos poseer la suficiente madurez respecto a la información para alimentarlo y exploramos la alternativa de realizar un desarrollo in house que contemplara exactamente el problema a resolver, entre otras opciones analizadas”, agrega Mariano.

“Esta primera etapa de análisis nos llevo 6 meses de trabajo y permitió darnos cuenta como organización la rigidez que nuestra estructura de IT mostraba frente a las necesidades del negocio. Esto represento la búsqueda de una herramienta tecnológica que acortara esta brecha. BPM fue el elegido, contando para ello con el soporte de la Universidad del Istmo (<http://www2.unis.edu.gt/>) que nos dio su mirada objetiva referente a este tema”, concluye Mariano.

Los resultados cualitativos han demostrado una clara alineación de la dinámica del negocio frente a las necesidades tecnológicas, y ya habiendo transcurrido más de 12 meses de utilización los usuarios finales detectan una notable mejora de los esfuerzos en comparación a lo que existía antes, “la mejor característica de este proceso es la flexibilidad para adaptarse al cambio, la velocidad y sencillez con que se pueden cambiar las reglas del negocio, brindando excelentes tiempos de respuesta tanto a nivel del proceso como de la implementación”(aplicaciones), comentan sus principales usuarios finales.

## 3. BUSINESS CONTEXT

A nivel organización Telecarrier disponía de información desperdigada en múltiples sitios, escasos procesos (en su mayoría informales) y una ausencia de

trazabilidad del proceso core de la empresa, “el proceso de venta”; esta situación se dio por un crecimiento exponencial que superaba ampliamente el esquema original del plan de negocios y que dio origen a una administración del crecimiento de forma caótica y que implicaba tareas desarrolladas de manera manual con altos índices de ineficiencia.

“En el inicio del proyecto no tuvimos desafíos de recursos económicos ni de contexto. Era el momento de encontrar una solución a la problemática. El trabajo que identificamos a realizar iba a ser arduo ya que la empresa no contaba con procesos documentados y sustentados; los pocos existentes eran totalmente informales”, explica Mariano Saibene.

“El equipo de trabajo identificó el involucramiento de los dueños de procesos y usuarios finales como clave para gestionar con éxito el proyecto que se decida afrontar, para ello desplegaron una serie de actividades internas que posibilitó la selección en forma conjunta de la tecnología que la organización precisaba de acuerdo a la problemática evidenciada”, agrega Mariano.

Durante la etapa previa al inicio del proyecto nuestras ganas de mejorar eran muchas, pero desconocíamos nuestro punto de partida y eso nos llevó a cometer errores típicos de ubicar a la solución tecnológica por encima de nuestra realidad como organización, agrega Mariano.

Esta situación llevó a Telecarrier a la necesidad de obtener un mapa de sus procesos, identificar puntos de mejora y pensar en cuál era la tecnología que se adaptaba a los requerimientos del negocio. Los requerimientos a nivel de TI y de negocio eran claros. La organización necesitaba una filosofía de trabajo que permitiera desplegar un proceso de mejora continua, sustentada con una tecnología flexible y ágil.

El proceso de evaluación de los proveedores de tecnología BPM fue liderada por un equipo interdisciplinario, en el cual estuvieron involucrados los distintos niveles de la organización, desde el CEO hasta personal de ventas, que planificaba ejecutar el proceso a nivel operativo. Para una mejor organización se elaboró un pliego de licitación, en el que además de aspectos legales y administrativos se incluyó una serie de requisitos técnicos que permitieran una evaluación uniforme. Entre los más importantes se destacaron, la solicitud de una prueba de concepto (relativamente simple, con pocas actividades), con la alternativa de requerir trabajos de integración, definición de indicadores que permitieran medir el desempeño del proceso, la entrega de un documento que contenga el detalle del proceso escrito, un pequeño listado de cambios para evaluar la flexibilidad de la tecnología BPM y por último un requerimiento a nivel de tiempos: la prueba de concepto no debía llevar más de 3 días de trabajo.

“Estos puntos nos permitieron entender de manera uniforme las distintas alternativas vigentes en el mercado, ya que al inicio del proyecto nos encontramos con alternativas tecnológicas que tenían en forma parcializada funcionalidades de BPM”, explica Mariano.

#### 4. LAS CLAVES DE LA INNOVACIÓN

A nivel del negocio, Telecarrier identificaba tres ámbitos en donde perdían valor, el primer “gap” lo encontraban en como plasmar la estrategia de la compañía en

los procesos de negocios, el segundo en cómo lograr que se implementen con tecnología y la tercera en la estructuración misma de los procesos que agregan valor.

“A nivel de dirección y gerencias estamos convencidos de que si no cerrábamos estas brechas difícilmente podíamos lograr un concepto integrado, sabíamos que administrar por procesos no era un concepto simple y que la tecnología BPM requería de mucho esfuerzo a nivel organizacional, pero de algo estábamos completamente seguros: creaba valor para nuestros clientes y para nuestro negocio”, explica Mariano.

A partir de esto, Telecarrier trazo un eje cultural en la que identificó a la tecnología de BPM como una disciplina de gestión, que trata a los procesos como activos que contribuyen directamente a la performance empresarial, impulsando excelencia operacional y agilidad de negocios. Esta definición permitió que la organización reconozca el impacto en el negocio y como a partir de la incorporación de tecnología se podía obtener ventajas competitivas en un mercado en pleno crecimiento.

### **4.3 Procesos**

La situación inicial planteaba una problemática de fuerte impacto en la performance comercial, Telecarrier identificaba que estaban perdiendo oportunidades de venta por no poder contar con un proceso que le permitiera medir tiempos de cada una de las actividades que agregaban valor a la compañía.

Entre los aspectos vinculados al diagnóstico se destacaban:

- Ausencia de procesos documentados.
- Alto porcentaje de propuestas comerciales que se entregaban a los prospectos y clientes actuales contenían errores a nivel cualitativo y cuantitativo.
- Excesivas tareas de re trabajo.
- Sobredimensionamiento de las áreas involucradas para realizar tareas de auditoría previa y posterior al envío de las propuestas comerciales.
- Actividades cien por ciento manuales con alta dependencia del material físico.
- Ausencia de trazabilidad de la documentación de las aéreas intervinientes.

“Al inicio del proyecto nuestra organización no contaba con los procesos documentados, esto represento una debilidad que supimos transformar en una oportunidad ya que resulto más efectivo y eficiente comenzar el diseño de los procesos desde una base cero”, explico Mariano Saibene.

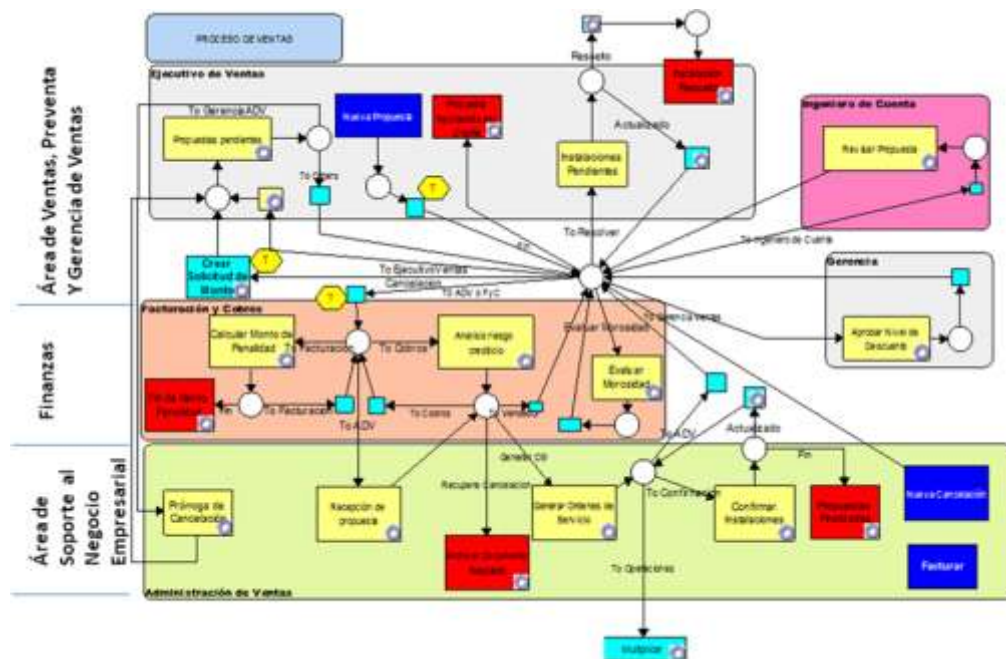
Las consecuencias de este diagnóstico se veían claramente reflejadas en:

- Falta de medición del pipeline y forecast.
- Ciclos de venta por encima de la media de la industria.

- Falta de análisis de propuestas por líneas de negocios.
- Ausencia de medición de performance comercial por ejecutivos comerciales.
- Pérdida de market share.

Los procesos relevados que posteriormente se llevo a una instancia de automatización involucran a más de 100 personas que pertenecen a las aéreas de pre venta, venta, administración de ventas y finanzas, que ejecutan 20 actividades de manera simultánea.

A continuación se muestra el mapa de los procesos:



#### 4.4 Organización

Como se menciono en el punto número uno, la implementación del proyecto duró 12 meses, involucró a toda la organización y contó con el compromiso del CEO por ser un proyecto corporativo. Este liderazgo permitió alinear a todos los recursos que participaron del proyecto, tanto en la etapa previa, durante y posterior al lanzamiento del mismo. En la etapa inicial, Telecarrier procuró organizar una serie de cursos orientados básicamente a la familiarización de los conceptos y principios generales de la Administración de Procesos de Negocio, tanto de los macro procesos, como a nivel de subprocesos.

“Estábamos convencidos de que más allá de la tecnología teníamos que atravesar con inteligencia los aspectos vinculados al change management y para ello era vital que toda la organización haya adquirido las capacitaciones correspondientes”, explica Mariano.

Durante la implementación del proyecto, Telecarrier aboco los recursos de capacitación a que la organización pueda asimilar el papel fundamental de los agentes de cambio en los procesos de negocio: la gente, la estructura, la cultura organizacional y el uso de las tecnologías de información para el negocio. Esto permitió entender y apreciar complemente el desarrollo de una arquitectura de procesos de negocio, lo que aseguraba el cumplimiento simultáneo de las necesidades de negocio y de mercado.

A nivel de TI la capacitación estuvo orientada a entender BPM en el contexto de los temas y prácticas actuales de tecnología, administración, organización y de relaciones incluyendo: Arquitectura Empresarial Orientada a Servicios (SOA), Administración de Relaciones con Clientes (CRM), Administración de la Cadena de Suministro (SCM), Administración Empresarial de Documentos (ECM) e Inteligencia de Negocio (BI), con el fin de comprender ampliamente el impacto de la tecnología de información en los resultados del negocio.

## 5. PRINCIPALES DESAFÍOS

A nivel de management, la adopción de la filosofía de administración por procesos, y la incorporación de tecnología de BPM ayudo a Telecarrier a la definición de los objetivos estratégicos, su medición y gestión del cumplimiento.

“Antes de tener automatizado el proceso core de nuestra organización nos costaba poder definir con claridad los objetivos comerciales, ya que encontrábamos permanente “cuellos de botella” que desviaban nuestro principal foco del negocio, explica Mariano. Hoy por hoy tenemos métricas de gestión sobre las cuales podemos construir un proceso de mejora continua; logramos mejorar nuestros ratios que miden la satisfacción al cliente, tasa de cierre comercial e inversión en marketing táctico”, detalla Mariano.

En términos de negocios, el mayor aporte que la automatización de procesos permitió lograr es la obtención de una ventaja competitiva, Telecarrier es hoy la compañía de mayor crecimiento en la región central y su fuerte orientación comercial ha hecho que ingrese en nuevos sectores de una industria cada vez más dinámica en donde la agilidad comercial es un factor clave.

Por último, como se menciona en el punto 4.4 los principales desafíos de change management fueron superados sin inconvenientes por el fuerte involucramiento del CEO de la compañía, la participación del equipo que lidero el proyecto y los usuarios finales; en todos los casos desde el inicio del proyecto en donde aun se analizaban distintas opciones de tecnologías.

En el presente, los ejecutivos claves de la organización poseen la habilidad para diseñar, simular y monitorear procesos de manera automática y sin la participación de los usuarios técnicos; BPM tiene esa flexibilidad y capacidad de adaptación al negocio que ninguna otra tecnología nos entregaba, explica Mariano.

Adicionalmente, nivel organización Telecarrier logró dirigir los esfuerzos de una manera planeada y alineada con los objetivos estratégicos, adquiriendo una ruta de mejoramiento y eficiencia continua al convertir actividades ineficientes en menores costos a través de uso de tecnología enfocada en procesos.

## 6. BENEFICIOS

La automatización del proceso de venta permitió a Telecarrier la obtención de los siguientes resultados:

- 60% de mejora en las métricas de gestión vinculadas a presentaciones comerciales.
- 28% de aumento en la efectividad comercial (tasa de cierre).
- 75% de mejora en los ratios que miden la performance del procesamiento administrativo.
- 0% en errores en la confección de contratos.
- 22% de optimización a nivel de RRHH por una mejora en la eficiencia y reasignación de tareas productivas.

## 7. VENTAJAS COMPETITIVAS

La adopción de la metodología de gestión por procesos y la incorporación tecnología de BPM permitió a Telecarrier S.A. optimizar el proceso clave de la industria y a partir de allí obtener ventajas competitivas que apoyan la planificación estratégica de la compañía. Entre ellos se encuentran, las actividades de Go To Market y Time To Market.

## 8. LA TECNOLOGÍA Y LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS

EL proyecto fue desarrollado por PECTRA Technology Inc.: una compañía especializada en la Gestión por Proceso, con más de 12 años de experiencia en el mercado y 200 implementaciones exitosas en USA, Argentina, México, Colombia, España y Chile. Cuenta con una extensa red de partners en la región de América Latina y ofrece servicios a más de 50.000 usuarios que, a su vez atienden a 6.000.000 de clientes/usuarios finales. Para más información, visite: [www.pectra.com](http://www.pectra.com).

---

*El departamento de IT de Telecarrier junto con el departamento de Marketing PECTRA Technology Departamento planearon la búsqueda de datos y escribieron este importante documento. Diferentes técnicas fueron utilizadas para recolectar la información. Entrevistas a los responsables del diseño e implementación de la solución se llevaron a cabo (en un promedio de dos horas cada una), y también una evaluación del desempeño se llevó a cabo en toda la compañía para responder adecuadamente a los requisitos exigidos por la Global Excellence in Workflow Awards en los premios a la innovación y excelencia en las implementaciones de BPM.*

---