

# AdapTive

Año 1 - No. 1

PARA EJECUTIVOS QUE ENFRENTAN  
EL CAMBIO TODOS LOS DIAS

---

Esfuerzo para lograr la excelencia

Haga que el cambio sea  
su amigo, no su enemigo

---

¿Qué está conduciendo el negocio?

WalMart adopta RFID

---

Una mirada introspectiva

Mark Webber - conduciendo  
el éxito de la Fórmula 1



i n v e n t

## La mejor vista de la ciudad, del país, del mundo.

En algún momento, DHL tenía un centro de información en cada país en el que operaba. El resultado fue una inmensa colección de pequeñas redes de TI sin un centro de control. Con la ayuda de HP Services y del software HP OpenView, cientos de centros de información se convirtieron en tres. Gracias a esta consolidación, DHL tiene hoy la capacidad de compartir información, implementar cambios globales de TI y "ver" su red entera desde un solo centro de control. Ahora, el cambio nunca pasa desapercibido. Para más información sobre las Soluciones de Consolidación de HP, visite [hp.com/info/consolidation](http://hp.com/info/consolidation)

cambio + hp

Soluciones para la Empresa Adaptable.



## Contenido

### 6-18 Esfuerzo para lograr la excelencia

- 6-9 **Controlando el cambio y ganando: la transformación en una Empresa Adaptable**  
El cambio: ¿oportunidad o amenaza? Piense en el tipo de sistema de TI que le permite crecer con el cambio, haciendo que sus negocios sean más competitivos.
- 9-10 **Nokia: alcanzando nuevas oportunidades de negocios**  
Según el CIO y Vicepresidente Senior de Nokia, Mikko Kosonen, las empresas necesitan primero derribarse para luego reconstruir su infraestructura de TI con el fin de obtener agilidad y economías de escala
- 11-12 **Gartner: el valor del foco vertical**  
Muchas empresas están cambiando su enfoque desde la reducción de costos y la racionalización del sistema hacia la generación de ingresos. AdapTive habla con Susan Cournoyer, Analista Principal de Investigaciones de Gartner, acerca del valor de las soluciones enfocadas en las industrias.
- 14-15 **Las redes Avaya confían en HP**  
El proveedor de telecomunicaciones Avaya ha mejorado el desempeño de su organización global de servicios a clientes con la ayuda de HP.
- 16-17 **Depository & Trust Clearing Corporation resuelve su crisis de identidad**  
Por qué la mayor organización de transacciones bursátiles del mundo confía en la tecnología de HP para procesar transacciones y dar soporte a sus clientes.

### 18-24 ¿Qué está conduciendo el negocio?

- 18-19 **Transformarse para sobrevivir**  
"Sólo sobrevivirán quienes pueden acompañar las transformaciones rápidas y radicales. Y la agilidad es la clave", dice Rui da Costa, Director General de HP América Latina y Vice-Presidente TSG.
- 20-21 **Cómo evitar que el jefe vaya a la cárcel**  
El nombre de "Sarbanes-Oxley" hace temblar a los gerentes más duros. De hecho, la conformidad con las normas puede ser la fuerza impulsora que esté por detrás de las inversiones de TI en los próximos años.
- 22-23 **La cuestión de los 8 mil millones de dólares de WalMart**  
Introducir RFID, dar a cada ítem de la estantería su propia identidad digital ¡y ahorrarse 8 mil millones de dólares! Eso es exactamente lo que el gigante minorista WalMart está haciendo.
- 24-26 **Una mirada introspectiva**  
**La necesidad de Mark Webber de lograr aún más velocidad**  
¿Cómo vencer al campeón mundial sobre ruedas? Siendo conducido, dice el piloto de Formula 1 Mark Webber. Este año espera que su equipo BMW-Williams funcione a toda máquina.

Para saber más acerca de cómo las Soluciones para la Empresa Adaptable de HP pueden ayudar a su negocio, contáctenos a través de su representante local

### Octavio Marquez

Gerente General y Director de Marketing, Soluciones y Alianzas  
Grupo de Soluciones Tecnológicas  
HP América Latina y el Caribe



## Bienvenido a la primera edición de AdapTive

AdapTive es una nueva publicación periódica de HP que analiza las tendencias de tecnología y de negocios que podrían ser útiles para la toma de decisiones clave en su empresa y en la manera en que ésta se dirige a sus mercados. En estas páginas Usted encontrará un contenido diverso provisto por HP y por autores independientes que brinda perspectiva a estas tendencias. Describimos cómo utilizar la tecnología de la información para rediseñar continuamente su negocio con el fin de aprovechar las condiciones que cambian rápidamente de los mercados, productos, servicios, personas o procesos.

Uno de los mayores desafíos que enfrentamos en los negocios es crecer a raíz del cambio, y éste es también el principal diferencial. ¿Usted recuerda la recomendación de Gartner Group contenida en "Las 10 resoluciones más importantes de un CIO para 2005"? Encabezando la lista aparece una simple sugerencia: "crear planes alternativos para el año de lo impredecible".

Como organización, HP es sinónimo de la palabra "cambio". Nuestra visión de una Empresa Adaptable – donde los negocios y la TI se sincronizan para capitalizar el cambio – comenzó en 2002, cuando realizamos la mayor fusión tecnológica de la historia con Compaq Computer Corp. Desde entonces, HP ha venido concentrándose en la reducción del costo y la complejidad de la tecnología de la información (TI) para nuestros clientes empresariales.

Hoy en día, la administración del costo sigue siendo un gran problema y, por lo tanto, existe una presión considerable en el sentido de obtener más con menos inversión. En el mundo de la tecnología de la información esto aún es posible. Transformar su empresa para crecer con el cambio a través de la agilidad, flexibilidad, y mejor tiempo de respuesta y lanzamiento al mercado también supone reducir los costos de TI. Y, por supuesto, tornarse más eficiente y rentable.

En esta revista abordaremos la estrategia de la Empresa Adaptable con más detalle, con una selección de historias y entrevistas focalizadas. La hemos llamado AdapTive porque la Empresa Adaptable presenta una oportunidad de transformar el rendimiento empresarial integrando a las personas y procesos con la tecnología. Muchos de nuestros clientes ya han visto los beneficios y en las próximas páginas compartirán sus experiencias con usted.

### Octavio Marquez

HP América Latina y el Caribe



## Controlando el cambio y ganando: La transformación en una Empresa Adaptable

### CÓMO TRANSFORMAR SU INFRAESTRUCTURA DE TI EN UN ACTIVO ÁGIL Y REACTIVO.

Cambio. La sola palabra es suficiente para preocupar a los líderes de negocios: lo primero que piensan es en costos excesivos, pérdidas de ingresos o – en el mejor de los casos – enormes trastornos y complicaciones. Sin embargo, en el complejo e interconectado mundo de negocios del hoy, el cambio parece ser un factor constante. Las condiciones del mercado y el comercio en nuestra economía globalizada pueden cambiar instantáneamente tornando ridículas las predicciones acerca de las ventas de una determinada línea de productos, los proveedores críticos pueden derribarlo sin que usted haya cometido un solo error, las decisiones políticas pueden afectar la manera como emplea a su personal o una tecnología emergente puede tornar obsoleto un producto de la noche a la mañana. Y esto sólo es la punta de un gran iceberg.

El sentido común indica que la capacidad de controlar el cambio es la diferencia entre ganar o perder, o, yendo más lejos, las empresas que crecen con el cambio son frecuentemente las más exitosas. Pero, ¿cuáles son las implicaciones para un negocio que desea dar un paso al

frente y controlar el poder del cambio? Empieza por aceptar lo inevitable: reconocer que no se puede construir la adaptabilidad de la misma manera en que uno hace negocios cuando se está atado a procesos rígidos y a sistemas de tecnología de la información (IT) inflexibles. Y con su sistema de TI, que es central para cada aspecto de sus operaciones, existen problemas para alcanzar el tradicional equilibrio entre el retorno de la inversión, la reducción de riesgos y el desempeño de los negocios sin agregar la dimensión de la agilidad.

Imagine una infraestructura de TI que le permita reprogramar rápidamente las prioridades de producción para favorecer las líneas de productos exitosas o agregar un nuevo socio a su cadena de suministro en cuestión de horas. Piense en la posibilidad de duplicar la velocidad de lanzamiento de un nuevo producto o reducir a la mitad el tiempo de suscripción del cliente. Estos son los beneficios de la agilidad de la TI. Y es posible expresar la agilidad en términos prácticos: el tiempo para implementar cambios, la gama de cambios admitidos y la facilidad de implementar dichos cambios. La pregunta, entonces, es cómo llegar a estos niveles de agilidad.

“El que sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente en su especie, sino el que mejor se adapta a los cambios”.

Charles Darwin, 1859



## COMIENZE LA TRANSFORMACIÓN

La transformación hacia una infraestructura de TI ágil supone una metodología paso a paso que construya progresivamente más adaptabilidad en el ambiente; adaptabilidad que significa que el cambio no debe llegar a ser una perspectiva atemorizante. Las prácticas básicas tienen que ser replanteadas para que le permitan hacer negocios en el futuro en la forma deseada. Esto puede describirse mejor como la sincronización de las necesidades de negocios con los recursos de la TI, de modo que ya no existan más limitaciones debidas a rígidos procesos que restringen los tiempos de reacción relativos a eventos y circunstancias cambiantes. Cuatro principios consolidan la transformación:

- 1 Simplificación:** la consolidación y la automatización de procesos y la división en silos verticales reducen la complejidad y facilitan la administración
- 2 Estandarización:** el uso de arquitecturas estándares de las industrias y los procesos comunes reduce los costos y permiten que la nueva tecnología sea integrada eficientemente
- 3 Modularidad:** la división de infraestructuras monolíticas en componentes modulares permite una rápida re-implementación para satisfacer la demanda de los negocios
- 4 Integración:** asegurarse de que exista sincronización entre el negocio y la TI significa que las aplicaciones y los servicios críticos funcionen a su máximo de eficiencia

Aplicando estos principios a su infraestructura habrá dado los pasos principales para tornarse adaptable y ágil y manejar el desafío en el impacto del cambio.

## INNOVACIÓN DE HP

HP ha aprendido a controlar el cambio: ¡tuvimos que hacerlo! Hemos desarrollado la arquitectura HP Adaptive Enterprise movidos por la necesidad urgente de integrar las infraestructuras de TI de las organizaciones anteriores a la fusión de HP y Compaq, de manera que funcionarían rápidamente como una única entidad. El núcleo de HP Adaptive Enterprise es un diseño conocido como Adaptive Enterprise Architecture – inspirado por una cita de Charles Darwin, quien en 1859 observó: “El que sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente en su especie, sino el que mejor responde a los cambios”.

Nuestro marco de referencia basado en estándares, aprovecha lo mejor de la tecnología de HP y de nuestros socios para proporcionar varias ventajas clave: crea un nuevo nivel de integración entre el negocio y la TI, reduce los costos operativos y de adquisición de TI para manejar las eficiencias y economías de escala y proporciona una vía evolutiva hacia una infraestructura adaptable. ¿Y funciona? Hemos enfrentado sistemas que operan con más de 7.000 aplicaciones, con 160.000 empleados en 167 países, y estamos por convertirnos en el mayor proveedor de e-commerce del mundo. Utilizando esta arquitectura de referencia, junto con herramientas y disciplinas selectas, pudimos reunir todo y hacer negocios como una única empresa desde el primer día.

Y, en el proceso, hemos reducido nuestros costos de TI en un 25 por ciento. En otras palabras, hemos alcanzado un mejor retorno de la inversión de TI en medio de un gran cambio, lo que precisamente nos hace sentirnos calificados para ofrecer ayuda a otras empresas que intentan hacer lo mismo. Muchos de nuestros clientes ya se han beneficiado con nuestra ayuda y han alcanzado grandes éxitos. Usted puede conocer algunas de esas experiencias a través de esta revista.

Esfuerzo para lograr la excelencia



## Nokia: alcanzando nuevas oportunidades de negocios



Mikko Kosonen

Nokia Corporation  
CIO y Vice Presidente  
Senior, Infraestructura  
Empresarial

**ADAPTIVE:** Como representante de Nokia, ¿cómo define una Empresa Adaptable?

**Kosonen:** Para mí, una Empresa Adaptable es una compañía capaz de alcanzar nuevas oportunidades de negocios rápidamente y a bajo costo, siendo capaz de reconfigurar y reutilizar la infraestructura de negocios que ya posee.

**ADAPTIVE:** ¿El concepto de Empresa Adaptable se alinea con los objetivos de Nokia? ¿De qué forma Nokia ha venido desarrollándolo?

**Kosonen:** La visión y los objetivos de Nokia están muy alineados con el concepto de HP de Empresa Adaptable. A finales de la década del 90 empezamos a darnos cuenta de que nunca nos transformaríamos en una verdadera empresa global si no éramos capaces de desarrollar la capacidad de combinar las economías de escala y la agilidad. Con los años, esta visión nos ha ayudado a desarrollar sistemáticamente una infraestructura de negocios modular en su totalidad y esto ha mejorado en gran medida nuestra adaptabilidad y nos ha brindado una relación costo-beneficio mucho mejor.

**ADAPTIVE:** ¿Cómo hacen para lograr este objetivo?

**Kosonen:** Primero nos concentramos en la creación de sistemas de TI a nivel de toda la corporación para nuestras operaciones clave, como el procesamiento de comunicaciones y de transacciones. Durante esta fase, pudimos ofrecer transparencia y eficiencia con relación al costo para nuestras operaciones empresariales. Luego buscamos la integración interna y externa mientras

desarrollamos simultáneamente capacidades de e-business. Aprendimos a entender profundamente la importancia de la administración total de la infraestructura de negocios. En otras palabras, creemos que uno tiene que desarrollar y administrar sus procesos de negocios y sistemas de TI simultáneamente. Esto nos lleva a nuestra actual tercera fase de desarrollo, que hemos llamado de ‘agilidad a través de la orquestación’.

**ADAPTIVE:** ¿Orquestación? ¿Esto lo hace un director?

**Kosonen (risas):** Bueno, tal vez. Las empresas necesitan continuamente colaborar (armonizar) con un amplio conjunto de socios, creando una red unida, muy semejante a una orquesta musical, que proporciona soluciones de extremo a extremo para los usuarios. Ninguna empresa en el mundo de hoy puede hacer todo esto sola. Como CIO, uno necesita dar soporte a esta colaboración ofreciendo lo mejor de diferentes empresas. Y mientras una empresa como Nokia puede tomar la delantera y señalar la dirección, como el director de una orquesta, debe confiar en la habilidad y en la experiencia del resto. Esto es a lo que me refiero por orquestación: tratamos de orquestar todo el sistema de valor en conjunto. Por supuesto, esto requiere de un alto grado de flexibilidad en la infraestructura empresarial, pero también hace que las empresas involucradas sean más ágiles, porque pueden colaborar con muchos socios y aprovechar todo tipo de oportunidades.

**ADAPTIVE:** ¿Cómo ha podido ayudarlos HP?

**Kosonen:** HP ha jugado un papel importante, y continúa haciéndolo, dando soporte a Nokia porque ha mejorado la relación costo-beneficio y la flexibilidad de nuestra infraestructura empresarial. Estoy realmente contento de poder decir que ahora, después de más de tres años de subcontratar expertise, hemos cumplido, y en algunos casos con creces, todos nuestros objetivos de negocios realmente desafiantes relacionados con el ahorro de costos y la flexibilidad. La principal razón de esto, creo, es la apertura y la transparencia que, a su vez, han conducido al respeto y la confianza entre ambas

compañías. Hoy tenemos una especie de dream team, un equipo que realmente está afrontando los problemas futuros y administrando el cambio en forma suave y rentable.

**ADAPTIVE:** ¿Hasta dónde ha llegado Nokia en el desarrollo de una Empresa Adaptable?

**Kosonen:** Tomemos un ejemplo de adaptabilidad. En 2004, Nokia sufrió un gran cambio organizacional. Deseábamos aprovechar nuevas oportunidades de negocios que estuviesen más allá de nuestros tradicionales campos de comunicaciones móviles y de voz, como los juegos móviles y la formación de imágenes, así como también crear una unidad capaz de satisfacer las necesidades de movilidad de las empresas.

Lo que hicimos fue rediseñar radicalmente nuestra organización, formando cuatro grupos de negocios: multimedia, móvil empresarial, teléfonos móviles y redes. Estas cuatro líneas de negocios recibieron el soporte de todas las unidades organizacionales horizontales de Nokia en operaciones de mercado y de clientes, así como plataformas de tecnología. Desde el punto de vista de la infraestructura empresarial, este cambio se hizo rápidamente, en cuestión de semanas, con costos relativamente bajos. En otras palabras, fuimos capaces de reconfigurar completamente nuestra organización – miles de personas cambiaron sus puestos de trabajo, se formaron nuevas unidades de negocios – muy rápidamente, construyendo a partir de nuestros procesos y sistemas existentes. Normalmente, en la mayoría de empresas, este tipo de cambio llevaría años porque realmente es necesario reconstruir y desechar una enorme cantidad de elementos heredados, además de tener que oír a muchísimas personas quejándose del mal rendimiento de procesos o sistemas que no funcionan tan bien como solían hacerlo. Nosotros no tuvimos esos problemas. Ciertamente fueron grandes desafíos, pero la implementación de la infraestructura empresarial nunca fue realmente un problema.

**ADAPTIVE:** ¿Cuáles serán sus próximos pasos?

**Kosonen:** Veo algunas grandes oportunidades de colaboración entre ambas compañías en el futuro. En el corto plazo, necesitamos migrar al modo que llamamos

de ‘subcontratación basada en servicios’. Nuestro objetivo a largo plazo es convertirnos en lo que nos gusta llamar de verdadera empresa móvil.

**ADAPTIVE:** ¿Podría decirnos qué es una empresa móvil?

**Kosonen:** Nosotros, en Nokia, creemos que la movilidad es realmente el próximo gran paso en la productividad empresarial y que es un área en la que Nokia y HP, juntos, podrán crear un gran impacto. Realmente estamos hablando de cambiar todo el panorama existente. La movilidad es una oportunidad para iniciar una innovación continua y sin interrupciones, tanto en los modelos de negocios de tecnología como en el comportamiento del usuario final.

**ADAPTIVE:** ¿Qué ha cambiado para Nokia y hacia dónde está dirigiéndose la compañía?

**Kosonen:** El nuestro siempre ha sido un negocio altamente dinámico, pero ha cambiado a lo largo de los años. A comienzos de los 90 éramos los recién llegados al negocio. Esto nos dio mucha energía para buscar nuevos mercados que, desde entonces, han crecido tremendamente. Ahora somos mucho más grandes y nos reconocen como verdaderos protagonistas de clase mundial. Aún así, queremos mantener la gran energía y la pasión que teníamos cuando éramos una empresa pequeña. Esto es complicado y es exactamente la razón por la cual prestamos mucha atención a la construcción de una organización modular que pueda seguir proporcionando el tipo de iniciativa y agilidad que necesitamos, emocional, mental y físicamente, para tener éxito en el mercado actual. Al mismo tiempo, necesitamos aprovechar nuestros activos existentes para crear nuevas oportunidades y esto requiere una combinación de agilidad y economía de escala. En una empresa pequeña, esto sucede completamente por sí solo. En una gran compañía, esto tiene que ser administrado. Creemos que hemos tenido un éxito razonable en mantener vivo este tipo de espíritu de pequeña empresa en el cuerpo de una empresa grande y nos sentimos muy seguros poder continuar haciéndolo en el futuro.

“En otras palabras, creemos que uno tiene que desarrollar y administrar sus procesos de negocios y sistemas de TI simultáneamente.”



La carrera de Mikko lleva más de veinte años sido dedicada a la industria de telecomunicaciones y de telefonía. Actualmente es CIO y Vice Presidente Senior de Infraestructura Empresarial de Nokia Group. Desde 1984 ha venido trabajando en un diversas funciones en Nokia: En el desarrollo de negocios y estrategias, en el control de negocios, HRD y TI.

Como reconocida autoridad en el sector, Mikko forma parte del Consejo de Administración del Finland Post Group y en el Consejo Ejecutivo de la Asociación de Administración de Negocios.

Además, es autor de muchos artículos impresos en influyentes publicaciones de negocios y de investigación sobre temas relacionados con negocios internacionales, estrategia, organización y administración del conocimiento.

Mikko nació en Ontario, Canadá, y obtuvo una Maestría en Economía y un Ph.D. en la Escuela de Economía y Administración de Negocios de Helsinki.

Esfuerzo para lograr la excelencia

# Gartner: El valor del foco vertical



Muchas empresas están cambiando su enfoque desde la reducción de costos y la racionalización de sistema hacia la generación de ingresos. ADAPTIVE habla con Susan Cournoyer, Analista Principal de Investigación de Gartner, acerca del valor de las soluciones enfocadas en el sector.

**ADAPTIVE:** ¿Diversas industrias están pidiendo soluciones con un enfoque vertical? ¿Podría darnos algunos ejemplos?

**Cournoyer:** Las empresas están comenzando a darse cuenta que la esencia de la competencia está dejando de ser el enfoque exclusivo en la infraestructura para pasar a ser el enfoque en la generación de ingresos. Esto las lleva a pensar en soluciones específicas de las industrias que puedan ayudarlas con sus procesos de negocios. Los servicios financieros y de comunicaciones se están concentrando en el área de micropagos. Por ejemplo, hoy es posible pagar por una sola canción o por fragmentos de datos a través de Internet. Los pagos constituyen un flujo continuo de ingresos provenientes de la generación de transacciones. Pero debido a que son intensivos en relación a los procesos, exigen soluciones automatizadas.

**ADAPTIVE:** ¿Qué puede decir acerca de la idea de entrar al mercado más rápidamente y poner las soluciones de la industria en torno a ese proceso?

**Cournoyer:** El sector de servicios financieros tendía a ser lento, mientras que el sector de comunicaciones había dado un salto hacia adelante en lo que respecta a introducir nuevas soluciones. Esta es la razón por la cual vemos erosionar potencialmente las franquicias de pagos de los bancos, mientras algunos de los proveedores de comunicaciones lo han identificado como un potencial nuevo servicio a ofrecer.

**ADAPTIVE:** ¿Existe un lugar en la infraestructura para algún tipo de plataforma que permita la flexibilidad de

incorporar nuevas aplicaciones específicas para las industrias?

**Cournoyer:** Las empresas necesitan integrar no sólo los datos sino también los procesos. La integración requiere una plataforma que pueda situarse entre las plataformas de tecnología y las aplicaciones específicas para el sector. Las empresas necesitan una imagen visual de ello y ésta es la razón por la cual vemos el surgimiento de diseños y planes generales que muestran una imagen gráfica de lo que puede asemejarse a la conexión negocio-TI. También es necesario asegurarse de tener una estrategia de subcontratación que esté alineada con sus objetivos, tanto en la generación de ingresos como en términos operativos de mejora de procesos y productividad. Por eso, se necesita observar los tipos de plataformas tecnológicas que es posible obtener en el mercado para lograr esa integración. Algunas empresas están solicitando un formato para la plataforma que sea específico para su industria, de modo que puedan partir de esa base.

**ADAPTIVE:** ¿Son estos formatos de infraestructura específicas del sector y las plataformas de prestación de servicios la próxima ola?

**Cournoyer:** Definitivamente. El punto crítico es que los formatos no sólo buscan racionalizar e integrar la infraestructura, sino también llegar a las aplicaciones de negocios con el propósito expreso de integrar esas capas.

**ADAPTIVE:** ¿Cómo puede ayudar HP a las empresas en esta área?

Haciendo visibles estas partes de su portafolio -principalmente los planes generales y las plataformas específicas del sector- HP se ha unido al selecto grupo de empresas que ven el panorama total.

Susan Cournoyer, Analista Principal, Gartner

**Cournoyer:** Muchas empresas tienden a favorecer aplicaciones en detrimento de la infraestructura, pero HP viene de un área crítica con solidez en infraestructura. HP ha desarrollado un portafolio de soluciones para sectores específicos que se concentran en los puntos de contacto críticos para las áreas de generación de ingresos. Estas ofertas apuntan a las necesidades específicas del sector con una aproximación metodológica que realmente cubre las bases. De este modo, HP está buscando alinear las necesidades de estas industrias para invertir en soluciones que puedan entonces ser ensambladas, lo que se opone a la necesidad de personalización intensiva.

**ADAPTIVE:** De modo que ésta sería la capa intermedia que se construye sobre la fuerza de la infraestructura. ¿Qué soluciones específicas para los sectores se encuentran sobre la infraestructura?

**Cournoyer:** Muchas aplicaciones específicas por industrias están aprovechando las nuevas tecnologías en torno a las bases de datos relacionales y a la "inteligencia de negocio". Pero aún existe un inmenso número de aplicaciones específicas para los sectores que las empresas necesitan para pensar con un enfoque más orientado al flujo de trabajo o a procesos.

Algunos de los diseños y planes generales que HP ha introducido parecen apuntar a esa área de necesidades.

**ADAPTIVE:** ¿Qué piensa acerca del concepto de tener una infraestructura abierta, de modo que las empresas tengan la opción de elegir el núcleo de procesamiento que se construye sobre ésta?

**Cournoyer:** La opción es esencial porque existe una explosión de inversiones en tecnologías. Las empresas

tienen infraestructuras complejas que derivan de sus ambientes heredados y de los ambientes de negocios electrónicos. Por ello, tener sistemas abiertos y la capacidad trabajar con un conjunto variado de diferentes infraestructuras y aplicaciones favorece a HP.

**ADAPTIVE:** ¿Cuál es el papel de los servicios de consultoría y cómo cree usted que HP se desempeña en esta área?

**Cournoyer:** Los servicios son un componente crítico en la entrega de soluciones. Algunas empresas eligen un alto nivel de personalización y pagan por ello sin reclamar. Pero muchas empresas vienen solicitando consultores para obtener una visión perceptiva y razonable sobre adónde necesitan ir y una solución que pueda ser ensamblada pero que no sea personalizada desde el comienzo. Y aquí es donde reside la propuesta de valor de HP: sus ofertas se basan en su experiencia pasada y en el conocimiento especializado por industria. No se construyen desde cero, aunque algunos elementos sean únicos para el cliente.

**ADAPTIVE:** ¿Es por eso que la propuesta de valor tiene un menor tiempo de llegada al mercado y es más barata?

**Cournoyer:** Correcto. Las empresas tienen que abandonar el sueño de tener un ambiente completamente personalizado. Nosotros vemos grandes acuerdos de subcontratación: ésta es una estrategia. Otras empresas han decidido que necesitan moverse del punto A al punto B y de allí al punto C muy rápidamente. El rápido tiempo de llegada al mercado es crítico para ellos y ésta es la estrategia que HP ofrece.

**ADAPTIVE:** ¿Los principios y servicios de Empresa Adaptable de HP contribuyen con estos planes generales del sector?

**Cournoyer:** Veo a la Empresa Adaptable como un principio orientador y como un mensaje de gran cobertura que da a HP el impulso y el deseo de hacer que estos aspectos de su portafolio de soluciones sean más visibles para las personas de los sectores a los que apunta. Haciendo visibles estas partes de su portafolio -principalmente los planes generales y las plataformas específicas del sector- HP se ha unido al selecto grupo de empresas que ven el panorama total.

# 10 MILLONES Y CONTANDO.

HP se enorgullece en anunciar por primera vez en la historia de la industria, el embarque de 10 millones de servidores HP ProLiant\*, logro que fue posible gracias a la constante innovación que ha establecido un estándar en el mercado. Esta estrategia ha permitido que HP rebase las ventas de su competidor más cercano por casi 3.3 millones de unidades. Liderando el ataque están las soluciones HP BladeSystem que incluyen al servidor ProLiant BL30p con Procesador Intel® Xeon™. Construido sobre una plataforma modular, este caballito de batalla de la familia ProLiant es increíblemente estable y flexible, justo lo que las empresas de hoy necesitan. [hp.com/go/proliant](http://hp.com/go/proliant)



© Hewlett-Packard Development Company, L.P. Intel Inside y Xeon son marcas registradas o marcas comerciales de Intel Corporation y sus subsidiarias en los Estados Unidos y en otros países. \*HP Internal Shipment Reporting for June 2005, e IDC's Worldwide Quarterly Server Tracker, May 2005

# Las redes Avaya confían en HP

Avaya es un líder global en sistemas, aplicaciones y servicios de comunicación. Diseña, construye, implementa y administra redes seguras y confiables que facilitan las relaciones con los clientes, mejoran la productividad y maximizan la rentabilidad.

Avaya Inc. es un proveedor líder de redes de comunicaciones de datos y de voz con clientes a nivel global, que van desde empresas pequeñas hasta las más grandes compañías. Nacido de Lucent en el año 2000, Avaya ha reconocido rápidamente que la capacidad de respuesta de sus operaciones y organización de soporte ha sido un factor crucial en la construcción de relaciones exitosas con sus clientes y de un éxito continuo. El principal problema que deseaban resolver era acelerar el proceso de diagnóstico y reparación de interrupciones en el funcionamiento de la red y, al mismo tiempo, reducir los costos de soporte. Un proyecto fue autorizado para investigar la disponibilidad de aplicaciones innovadoras que cumplieran el requisito. Un objetivo clave era proveer herramientas y servicios que aseguraran que las redes del cliente mantuvieran su rendimiento y disponibilidad, incrementando con ello los niveles de servicio y de satisfacción.

¡Decir que el proyecto fue un éxito es poco! Durante los meses de selección de una solución basada en el portafolio de software de administración HP OpenView, la organización de soporte de operaciones de Avaya capturó automática y rutinariamente 95% de los eventos en la red. Los costos de soporte de TI directos han sido reducidos en más del 30%, y cada mes se han recuperado más de US\$500,000 en capacidad de red no utilizada. Y, por supuesto, la satisfacción del cliente se ha incrementado gracias a una respuesta más rápida.

## CONCENTRÁNDOSE EN LOS REQUISITOS

Limitado inicialmente por los sistemas heredados de Lucent, Avaya deseaba adoptar un enfoque renovado para proveer datos de rendimiento y detección de fallas en tiempo real a los equipos de soporte. Su operación de soporte tenía que trabajar en todo el conjunto de 'islas de monitoreo' -plataformas locales que no pueden comunicarse unas con otras y que pueden conducir a una mayor ineficiencia en la entrega de una rápida respuesta. Mark Whatman, el principal arquitecto de TI del proyecto, observó: "Realmente necesitamos administrar y supervisar todos los dispositivos mediante una plataforma común." Avaya deseaba supervisar toda la actividad en la infraestructura de su red amplia (WAN) y, en la medida de lo posible, en las diversas redes locales (LAN), incluyendo dispositivos usualmente no integrados en las herramientas de administración. Se establecieron cinco objetivos principales para la nueva solución:

- **Escalabilidad** - hasta 2.000 dispositivos en múltiples ubicaciones y ambientes de servidores
- **Integración completa** - todos los dispositivos comparten una base de datos común o herramientas disponibles en el mercado
- **Amplia cobertura** - supervisión automática y administración de todos los dispositivos en ambientes de TI típicos

**"No teníamos el tiempo ni el personal para desarrollar. Deseábamos configurar, no desarrollar. Como HP OpenView Service Desk trabaja con productividad inmediata, lo hemos configurado, integrado e implementado en menos de tres meses."**

**Mark Whatman,  
Arquitecto Principal  
de TI, Avaya**



- **Funcionalidad** - proporcionar soporte a productos de terceros
  - **Estándares** - adhesión a las mejores prácticas del sector, como ITIL
- Después de revisar las soluciones disponibles, Avaya encontró que el único producto que satisfacía sus objetivos era HP OpenView.

## FÁCIL Y RÁPIDA IMPLEMENTACIÓN

En sólo tres meses, el equipo de proyectos de Avaya había instalado y configurado la solución HP OpenView y lo probó en todos sus procesos. Con operaciones en más de 40 países, el equipo aprovechó la arquitectura flexible de HP OpenView que permitió que el personal de soporte acceda y trabaje desde cualquier parte, inclusive remotamente a través de una conexión de marcado telefónico. ¡Pero la verdadera ventaja fue el hecho de que no se necesita ningún desarrollo de códigos para hacerlo funcionar!

Los datos históricos fueron migrando progresivamente desde cada aplicación heredada hacia OpenView y, una vez que se cargaron las bases de datos, las aplicaciones heredadas pudieron entonces ser inhabilitadas. Con el sistema activo y funcionando, Avaya pudo ver cómo efectivamente la nueva solución identifica fallas en la red y luego alerta al Centro de Operaciones de Información (IOC) para tomar acciones. Si el equipo de IOC no puede reparar la falla remotamente, OpenView genera reportes de problemas que informan al equipo de soporte que visita el local, investiga y resuelve el problema, para luego cerrar dicho reporte. Este proceso es una gran mejora desde la aplicación de helpdesk compartida que fue heredada de Lucent.

## ¿POR QUÉ SE ELIGIÓ A HP?

Avaya necesitaba una herramienta de administración avanzada para proveer la calidad de servicio demandada por sus clientes. Eligieron HP OpenView porque ofrecía:

- **Apertura** - con la capacidad de administrar dispositivos heterogéneos de comunicación
- **Simplicidad** - que permite una muy rápida implementación de la solución sin extensas capacitaciones de administrador
- **Escalabilidad** - capacidad de crecer junto con sus éxitos de negocios, lo que capitaliza sobre sus inversiones iniciales.

## CONVIRTIÉNDOSE EN UNA EMPRESA ADAPTABLE

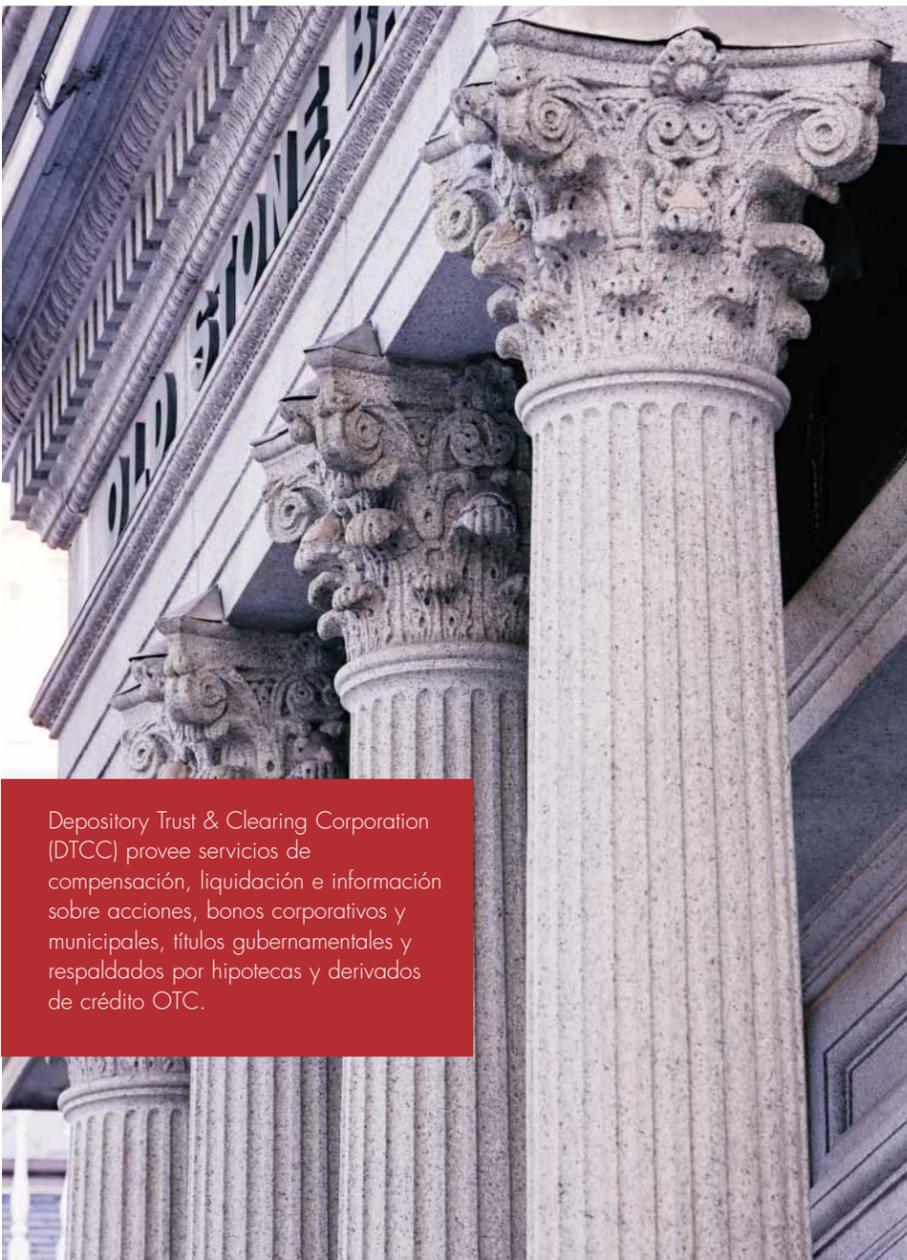
Avaya reporta un nivel de detección automática del 95% para fallas de red. Este impresionante desempeño se sitúa bien con respecto a los niveles promedio del sector, 80%, y es el principal factor de las mejoras de eficiencia. Desde la implementación de HP OpenView se ha obtenido un 30% de ahorro en costos de soporte de TI directos y Avaya ha recuperado más de US\$500,000 en capacidad de red no utilizada ¡por mes! Mark Whatman está muy complacido: "Esta aproximación integral a la administración empresarial nos da la capacidad de administrar el ciclo de vida útil de todo nuestro equipamiento y, por tanto, de todos nuestros servicios"

## RESUMEN TÉCNICO

La solución está compuesta por tres herramientas integradas que provienen del portafolio de HP OpenView:

- Operaciones de HP OpenView**
  - Captura automática de eventos y correlación
- HP OpenView Service Desk**
  - Administración de tickets de problemas
- HP OpenView Service Reporter**
  - Informes para administración

# Depository & Trust Clearing Corporation resuelve su crisis de identidad



Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC) provee servicios de compensación, liquidación e información sobre acciones, bonos corporativos y municipales, títulos gubernamentales y respaldados por hipotecas y derivados de crédito OTC.

Imagine que su empresa es un proveedor exclusivo de servicios de compensación de transacciones en la principal bolsa de valores del mundo. Imagine que cada día se comercializan 4 mil millones de acciones y que se efectúan transacciones valuadas en más de US\$3 billones. E imagine que su empresa ha liderado la consolidación del mercado y está experimentando un fuerte crecimiento.

Luego piense en el escenario aterrador en el cual sus procesos no pueden mantenerse activos con el registro y la administración de varios miles de clientes, distribuidores y operadores que necesitan acceder a sus sistemas. Tras olas y olas de nuevas normas y requisitos que aumentan la presión, uno se ve obligado a adoptar procesos que equilibran el rápido acceso con una seguridad robusta y capaz de ser controlada.

Esta fue la situación que enfrentó Depository & Trust Clearing Corporation de Nueva York. Pero en un período impresionantemente breve, transformaron la manera de registrar y aprovisionar a los usuarios. Las inscripciones de nuevos clientes redujeron su duración de 7-10 días a menos de uno, los cambios de contraseña ahora se producen en tiempo real y las cancelaciones de cuentas son efectuadas inmediatamente, con un solo clic. Y, la principal ventaja, Depository & Trust Clearing Corporation ahora puede preparar información de auditoría en menos de un día, cuando antes demoraba más de 2 semanas. Todo gracias a HP Identity Management.

Para explicarlo en términos simples, la administración de identidades controla quién está autorizado a acceder a qué información y desde dónde. Esto incluye el registro de usuario, el aprovisionamiento, la administración del ciclo de vida y el desaprovisionamiento. Como importante elemento de una estrategia de Empresa Adaptable, HP Identity Management provee una plataforma para el rápido y ágil control de derechos de usuario y sus privilegios asociados. La solución HP adoptada por Depository & Trust Clearing Corporation permite que el aprovisionamiento del usuario sea automatizado y delegado, acelerando los flujos de trabajo y reduciendo la exposición a riesgos operativos.

## LA EXPERIENCIA DE DEPOSITORY & TRUST CLEARING CORPORATION

Toda empresa financiera que efectúa transacciones en el NYSE o en el NASDAQ utiliza los servicios de liquidación de Depository & Trust Clearing Corporation. Casi tres años atrás, la empresa percibió que había llegado al límite de sus procesos de administración existentes: simplemente no

podían agregar usuarios con la rapidez necesaria. Depository & Trust Clearing Corporation reaccionó formando una oficina de arquitectura para desarrollar una estrategia en torno al problema. Esta fue encabezada por John Yelle, quien tuvo la iniciativa de comenzar a definir el problema en términos que todos los accionistas pudiesen entender. Esto significaba tener que ver los problemas de tecnología, negocios, clientes y organizacionales antes de empezar a pensar en soluciones.

## PROCESO DE SELECCIÓN

En este punto, el equipo había establecido un conjunto inicial de requisitos y comenzó a observar ejemplos de prácticas de la vida real. Su principal necesidad era introducir un proceso de registro de clientes eficiente, confiable y escalable que, al mismo tiempo, redujera la exposición de riesgo mediante un conjunto estándar de procesos de registro en los negocios. Depository & Trust Clearing Corporation era particularmente entusiasta acerca de lograr extrema flexibilidad y delegación del flujo de trabajo y de la administración de los usuarios. Como no hay dos clientes iguales, reconocieron que la mejor solución para ellos sería permitir el aprovisionamiento delegado, en lugar de un único proceso fijo.

La lista de posibles proveedores se redujo a sólo dos y éstos fueron invitados a presentar sus ofertas de productos. Durante un período de dos meses, los accionistas de Depository & Trust Clearing Corporation contribuyeron con una evaluación, muchos de ellos con participación personal activa, mientras analizaban las posibles soluciones. Al final del período, la solución HP Identity Management fue elegida como clara ganadora. John Yelle comenta: "Cuando uno está describiendo un problema en un documento o a través de presentaciones, las personas parecen asentir con sus cabezas. Pero una vez que realmente se sientan a trabajar con la herramienta y ven de lo que es capaz, surgen un montón de nuevos requisitos."

No hay duda de que, con la demostración de HP Identity Management trabajando en el ambiente de Depository & Trust Clearing Corporation, HP mostró la flexibilidad y agilidad necesarias para satisfacer plenamente los requisitos iniciales y la determinación para hacer que la solución se adapte a todas sus necesidades. La implementación comenzó a inicios de 2003 y el proyecto está ahora completamente finalizado. John Yelle agrega: "Vino oportunamente y cupo dentro de nuestro presupuesto. Pienso, en general, que ha funcionado muy bien. Ha excedido nuestras expectativas". ¡Y los resultados hablan por sí solos!

"HP OpenView Select Identity no sólo ha resuelto nuestras necesidades de administración de identidades, sino que también ha incrementado la velocidad de nuestro negocio y nos ha permitido colaborar con nuestros socios de negocios más eficientemente".

John Yelle, Director de Arquitectura, DTCC.

## ¿POR QUÉ FUE ELEGIDA HP?

Depository & Trust Clearing Corporation citó cinco razones para su decisión:

- **Alcance** - la solución de HP fue optimizada tanto para usuarios internos como para usuarios externos y cumplió sus requerimientos
- **Facilidad de uso** - controlada desde una única GUI (interfase gráfica de usuario), los administradores pudieron configurar rápidamente la aplicación
- **Contingencia** - como se trata de una aplicación basada en Web, se puede obtener acceso a HP Identity Management a través de Internet
- **Costo** - aún considerando hasta 50.000 clientes registrados, la solución HP aún cabe dentro del presupuesto
- **Compromiso** - HP demostró una clara comprensión de los problemas de aprovisionamiento que enfrentó Depository & Trust Clearing Corporation y fue capaz de resolverlos

## RESUMEN TÉCNICO

La solución implementada por DTCC para administrar dinámicamente a sus 50.000 usuarios externos y a los 3.000 usuarios internos se basa en:

### HP OpenView Select Identity

- Aprovisionamiento automático de usuario, configuración de toda la seguridad y mecanismos de control de HP Services
- Consultoría e implementación de todo el proyecto en menos de 3 meses

# Transformarse para sobrevivir

## Entrevista a Rui Da Costa\*

### LA EMPRESA ADAPTABLE – DESDE ADENTRO

**ADAPTIVE:** Según HP, las empresas deben tornarse más ágiles, eficaces y eficientes y deben aprovechar mejor los recursos que ya tienen. Un imperativo en cierta forma demasiado exigente, ¿no le parece?

**Da Costa:** La pregunta real es: ¿cómo utilizan las empresas su infraestructura de TI de la manera más eficiente? En el pasado, las empresas tendían a crear infraestructuras de TI que trabajaban bien por un determinado tiempo, pero tenían problemas para adaptarse a una nueva situación. Cuando en HP hablamos de eficaz y eficiente queremos decir una infraestructura de TI que pueda manejarse con el cambio – o inclusive, controlar el cambio.

**ADAPTIVE:** ¿Esto significa que han terminado los buenos tiempos en que la TI era simplemente otra parte de la infraestructura corporativa, como los escritorios o la plomería?

**Da Costa:** Definitivamente. Durante mucho tiempo, la TI era controlada por la tecnología. Hoy sabemos que las necesidades de la TI se han convertido en una pieza integral de la estrategia de negocios. La TI tiene que ser lo suficientemente flexible como para ayudar a las empresas

a ser más exitosas; si no, se convierte en un obstáculo para el éxito.

**ADAPTIVE:** ¿Esta es fundamentalmente una cuestión de tecnología o de actitud?

**Da Costa:** El cambio tiene tres componentes: personas, procesos y tecnología. La tecnología es importante, pero los procesos de negocios flexibles lo son aún más.

**ADAPTIVE:** ¿Cuál es la importancia del manejo del cambio para las empresas de hoy?

**Da Costa:** El manejo exitoso del cambio es un tema vital. Existen muchos ejemplos en la historia de grandes corporaciones que fueron incapaces de manejar el cambio y desaparecieron, mientras que pequeñas empresas, pero altamente flexibles, como Amazon o eBay aparecieron súbitamente y capturaron mercados enteros. Para tener éxito es necesario mirar de cerca y ver lo que está sucediendo en el mercado: ¿cómo está cambiando el comportamiento del cliente y cómo puede adaptarse la empresa muy rápidamente?

**ADAPTIVE:** La fidelidad del cliente parece estar disminuyendo en la actual economía totalmente conectada.

**Da Costa:** La fidelidad del cliente está relacionada con la duración de la relación y la confiabilidad del socio. Ser el primero es importante, como también lo es el nivel de servicio que puede ofrecer al cliente. Si desea poder satisfacer las demandas y necesidades de los clientes, necesita una infraestructura estable pero flexible.

**ADAPTIVE:** En un controvertido artículo de Harvard Business Review titulado "IT Doesn't Matter", Nicholas Carr sostiene que la TI se ha convertido en un bien comercializable y ya no ofrece a las corporaciones una ventaja competitiva. ¿Está de acuerdo?

**Da Costa:** Nicholas Carr dice que la TI es hoy, como mínimo tan importante para las corporaciones como la electricidad. De modo que sí, la TI sí importa. Nosotros en HP preferimos verlo desde un ángulo diferente, específicamente: ¿Dónde importa la TI? ¿Dónde puede ser un diferencial? Creo que existen áreas como la administración de la relación con el cliente donde la TI puede marcar una enorme diferencia, si usted la tiene y si su competencia no. ¿Es bueno su tiempo de respuesta? ¿Es buena su base de datos? ¿Puede dirigirse a sus clientes en un nivel muy personal e individual y, por lo tanto, crear un cierto grado de fidelidad de cliente que se torne crucial en una situación competitiva?

**ADAPTIVE:** Nicholas Carr probablemente diría que si una empresa tiene cierta infraestructura de TI, las otras pronto la tendrán también.

**Da Costa:** Existe sólo una Amazon, una eBay. Estas son empresas que han utilizado la tecnología para hacer una revolución y controlar el cambio en el mercado. Otros han intentado subirse al tren pero ha sido demasiado tarde. Dondequiera que usted tenga la oportunidad de ser el primero y marcar la diferencia, la TI importa.

**ADAPTIVE:** ¿De qué forma HP ayuda a sus clientes corporativos a lograr esta ventaja competitiva?

**Da Costa:** Primero, HP ha realizado grandes cambios en su propia organización de ventas para convertirse en una empresa con mayor enfoque en el cliente y en el sector. Hoy conocemos mucho más acerca cómo nuestros clientes hacen negocios. En segundo lugar, al hacer esto podemos entender lo que realmente mueve a los CIO y a los gerentes de TI. Muchos de ellos nos dicen que necesitamos fortalecer el lado de los negocios y hacerlo más sólido.

**ADAPTIVE:** Cuéntenles a nuestros lectores cómo van a hacer esto.

**Da Costa:** Usualmente comenzamos con lo que llamamos evaluación de agilidad. Nos sentamos a conversar con el personal de TI y con el personal de negocios de una empresa y definimos los principales procesos de negocios que hacen que esta empresa tenga éxito. Luego comparamos la agilidad de este proceso con los procesos de la competencia. Imaginemos que usted es un proveedor de telefonía celular, usted podría decir: 'Necesito poder registrar un nuevo cliente en una hora o inclusive en cuestión de minutos, porque si no otras empresas serán más rápidas y los clientes irán donde piensan que obtendrán el mejor servicio'. Esta empresa está preocupada principalmente con la obtención de nuevos clientes y la retención de los anteriores; quiere ser rápida. Si puede aplicar una tecnología más eficiente y más adaptable al problema, esto automáticamente conducirá a más clientes y más ingresos.

**ADAPTIVE:** ¿No es esto lo que todo el mundo en el sector anda prometiendo a sus clientes – sólo que no lo llaman 'agilidad'; lo llaman 'según demanda' o con algún otro término técnico?

**Da Costa:** Por supuesto, mientras más estrategias sean controladas por el cliente, más se parecerán. Estamos todos dirigiéndonos a los mismos clientes corporativos. Pero reconocer las necesidades a enfrentar es una cosa. Es más importante hacer que las cosas funcionen. En este punto es donde cuenta la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Si su infraestructura de TI sólo es capaz de ejecutar un conjunto específico de aplicaciones y soluciones, entonces usted se está limitando a sí mismo. HP ha puesto muchísimo esfuerzo en migrar de arquitecturas licenciadas, ofreciendo en cambio sistemas que se ejecuten en un amplio conjunto de diferentes sistemas operativos. Desde una perspectiva de negocios, es posible que esto no parezca muy relevante al comienzo, pero si usted cambia algo porque cree que una cierta nueva solución es importante para usted y la TI dice, "perdón, primero tengo que salir y comprar todo un sistema nuevo", luego todo súbitamente empieza a importarle tremendamente. HP provee apertura y flexibilidad. Brindamos opciones. El modelo según demanda le da más o menos, pero es esencialmente más o menos de lo mismo. La Empresa Adaptable puede mezclar, hacer corresponder o utilizar los recursos de manera mucho más flexible.

**ADAPTIVE:** ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los CxO en la actualidad?

**Da Costa:** Ser capaces de reaccionar más rápido al cambio, tal vez incluso en tiempo real. Esto no sólo es un gran desafío sino una gran oportunidad. Esto implica que los CxO pueden utilizar la TI para mejorar los puntos fuertes de sus empresas y hacer que crezcan más rápido, lo que incrementa los márgenes y permite superar a competidores que no tienen ese grado de flexibilidad.



\*Rui es Director General de Hewlett-Packard para la región de América Latina y el Caribe, y es también responsable del desarrollo y la ejecución del plan empresarial del Grupo de Soluciones de Tecnología en Latinoamérica, con el principal objetivo de incrementar la participación de mercado de este grupo en la región.

En 1976 da Costa ingresó en São Paulo a HP Brasil, como Gerente Financiero y Administrativo, y en 1981 fue promovido a Gerente Financiero y Administrativo para la región de latinoamericana. De 1983 a 1987, ocupó diversos puestos regionales en las áreas de ventas, mercadotecnia y soporte al cliente, y en 1987 fue nombrado Presidente y Gerente General de HP Argentina. En 1991 fue nombrado Presidente para la región de América Latina, y en septiembre de 2001 fue promovido a Vicepresidente y Gerente General de la Organización de Clientes Empresariales para esta región.

# Cómo evitar que el jefe vaya a la cárcel

**POR QUÉ LA CONFORMIDAD NORMATIVA ORIENTARÁ LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN EN TI EN EL 2005 Y EN ADELANTE**



Como si los virus, worms, spam y malware no fuesen suficientes, los profesionales de TI ahora tienen otras cosas por las que preocuparse: auditores y contadores.

Bienvenido al nuevo mundo del gobierno corporativo de TI. Con los mercados bursátiles aún tambaleándose por la caída de Enron, Worldcom y Parmalat, los auditores internos están enfocando su atención en cada proceso de negocios. Y la TI encabeza la lista.

Por supuesto, los auditores tienen sus razones. Con ejecutivos del más alto nivel bajo presión por parte de los propietarios e inversionistas, para no mencionar los agentes de control normativo y los legisladores, se han conferido muchos falsos atributos al concepto de gobierno corporativo. De hecho, existe ahora una fuerte obligación. Inclusive tiene un nombre, y uno que puede hacer temblar a los gerentes más duros no sólo en Estados Unidos sino en cualquier país que tiene negocios con ese país: Sarbanes-Oxley.

Aprobada por el Congreso en 2002 y oficialmente en vigor desde fines del 2004, el acta tiene los nombres de sus iniciadores, el Senador Paul Sarbanes y el Congresista Michael Oxley, pero es más conocido por su abreviatura: "SOX". Con el fin de mejorar la precisión y confiabilidad de los informes corporativos, es considerada por expertos legales como el cambio más serio en la normatividad corporativa norteamericana desde la Ley del Mercado de Valores de 1934. Su objetivo es reestablecer la confianza de los inversionistas, porque "conformidad" se ha tornado la palabra técnica del año en el mundo de los negocios en 2005. "En el sector financiero, pero también en otros, no es posible tomar una sola decisión de inversión en TI en los próximos 12 a 18 meses sin que tenga impacto directo o indirecto en las preocupaciones normativas", dijo recientemente el jefe del departamento de TI de una de

las mayores compañías de seguros de América Latina (y añadió: "pero por favor no me citen...").

## DE SOX A BASEL

SOX es sólo uno de varios reglamentos recientemente establecidos por gobiernos y cuerpos legislativos en todo el mundo. En Europa, los más importantes son los famosos acuerdos "Basel II", que buscan reducir el riesgo de organizaciones bancarias que poseen billones en malas deudas corporativas. En efecto, estas normas obligan a las empresas que buscan crédito a crear procesos de negocios completamente transparentes.

Y por primera vez, la TI está en el epicentro de los eventos. Después de todo, hoy difícilmente un proceso de negocios no involucra el envío de datos por Internet o el intercambio de información con alguien que esté fuera de la empresa, sea un proveedor, un socio, un consultor o un cliente. Mantenerse al tanto de "quién lo hizo" y cuándo (y muy especialmente por qué) puede muy bien ser el mayor desafío que enfrentan los gerentes de TI y los arquitectos de sistemas desde la invención de las computadoras. Mientras esto sucede, la mayor parte del tiempo nadie tiene realmente una pista.

El número de aplicaciones y de usuarios individuales que acceden a estas ha venido creciendo de forma impresionante. Gartner Group recientemente ha estimado que el empleado administrativo medio de una gran empresa ingresa a 50-70 diferentes sistemas al mismo tiempo o en diferentes momentos. Y mientras el registro de archivos puede determinar que el nombre de usuario y la contraseña fueron realmente ingresados, esto no prueba quién los ingresó. "Las contraseñas son inherentemente inseguras", anunció nada menos que Bill Gates ante un

público perplejo en una presentación de tecnología en Copenhague, el año pasado. Su compañía, Microsoft, actualmente está abandonando los sistemas de contraseña, reemplazándolos por tarjetas inteligentes basadas en autenticación de 'dos factores' para proteger, tanto las herramientas y activos físicos, como los digitales, en los edificios de la compañía así como en sus redes.

Ya ha pasado el tiempo en que los gerentes de TI enfrentaban a los problemas de seguridad como una manera de mantener al jefe lejos de su oficina. Ahora, con tantas nuevas leyes en los libros, establecer políticas de seguridad y conformidad – y obligar a cumplirlas – es la manera como los gerentes de TI mantienen a sus jefes fuera de la cárcel. Sarbanes-Oxley y sus equivalentes en otros países casi uniformemente imponen penas severas, las más duras de las cuales son sentencias penales. Un ejecutivo en EE.UU. podría enfrentar a hasta 20 años de prisión por alterar o destruir "con conocimiento" datos de la computadora en un esfuerzo por influenciar o impedir una investigación federal o la bancarrota.

## MONTAÑAS DE PAPEL ELECTRÓNICO

Los patrones de inversión en TI ya están cambiando para enfrentar las nuevas leyes. Dado que esto requiere meticulosa documentación contable y otros procesos, la conformidad produce terabytes de datos electrónicos, que podrían ser montañas de papel en otra época. El efecto neto, dice Martin Kuppinger, un analista de KCP Group en Stuttgart, Alemania, es la duplicación del número de copias que se guardan de cada documento y la duplicación de su duración. De repente, las

necesidades de almacenamiento de una firma promedio se duplican anualmente.

Aún cuando el costo de la conformidad no se eleva hasta el daño monetario causado por los ataques de virus y spam, asumirá la forma de una sustancial carga financiera, así como una seria prueba de estabilidad para la infraestructura de TI. Pero también hay beneficios inesperados. Como subproducto de sus esfuerzos de conformidad normativa, las empresas están mejorando enormemente la confiabilidad de sus pronósticos financieros. Según Hackett Group, una firma de consultoría de negocios, más de dos tercios de todas las empresas ahora tienen confianza en sus pronósticos financieros y en los resultados de sus informes. Hace un año, sólo el nueve por ciento de las empresas afirmaban lo mismo.

Si la tendencia continúa, el resultado neto de lo nuevo hará que el gobierno corporativo de TI pueda ser el fin de las prolongadas rivalidades entre la TI y los profesionales financieros. Podrían ayudarse el uno al otro y ofrecer algunos resultados notables. La verdad es: los profesionales financieros y los profesionales de TI son más co-dependientes que nunca. Y esto puede ser algo bueno para el negocio.



En WalMart, RFID es un tema de US\$8 mil millones. Esto es lo que la empresa espera ahorrar por año – más del volumen total de la mitad de las 500 empresas más importantes de Fortune, todas juntas.

RFID ES UNA TECNOLOGÍA EXCELENTE CUYA HORA HA LLEGADO, FINALMENTE

# La cuestión de los 8 mil millones de dólares de WalMart

Un espectro está rondando el mundo. Viene con una misteriosa abreviatura: “RFID”, que significa “identificación de radiofrecuencia”. Dependiendo de a quien le pregunte, RFID es la mayor esperanza de los negocios minoristas o el fin de la privacidad como la conocemos, entrando en la era de los “consumidores transparentes” bajo el acecho de proveedores sin compasión. La única cosa en la que parecen estar de acuerdo los promotores y los adversarios de la tecnología RFID es que aún queda un largo camino por recorrer.

En realidad, ambos están equivocados. RFID está aquí y ha venido para quedarse. Nos guste o no: 2005 es el año de la llegada de RFID.

Como la mayoría de tecnologías emergentes, RFID no surgió de la noche a la mañana. De hecho, los modernos sistemas de etiquetado de mercadería se remontan a mucho tiempo atrás: a 1948, para ser exactos, el año en que Bernhard Silver y Joseph Woodland comenzaron a experimentar con el sistema de verificación automatizada para supermercados, que inicialmente empleó un sistema de anillos concéntricos y gradualmente fue evolucionando hacia un conjunto de líneas verticales que después sería llamado código de barras. Otro dato interesante es que RFID también vio la luz del día por primera vez en 1948 cuando Harry Stockman publicó un trabajo académico titulado “Comunicaciones por medio de energía reflejada”, en el que describía una manera de almacenar y recuperar datos remotamente con la ayuda de ondas de radio.

Pero mientras el código de barras despegó rápidamente, el RFID nunca pudo hacerlo – excepto en aviones comerciales, donde la idea se ha transformado en el tan conocido sistema de transmisores actual que provee a los controladores de tráfico aéreo la información precisa sobre cada pequeña señal de luz en la pantalla del radar. Los chips de radio prácticamente fueron utilizados en sistemas de peaje y aplicaciones de rastreo de animales, así como en sistemas de automatización de fábrica. Pero la tecnología era muy complicada y demasiado cara, el ancho de banda y el alcance eran muy limitados y, además, los códigos de barra parecían hacer el mismo trabajo muy bien. No, gracias

El gran día para los códigos de barra llegó a inicios de los 70 cuando WalMart, el gigante minorista, dijo a sus 100 principales proveedores que, o se adaptaban al sistema en doce meses o serían retirados de la lista. Por supuesto, los grandes, a su vez, también obligaron a adaptarse a sus propios subcontratistas, miles de pequeñas empresas de todo el mundo.

## ESTE USTED LISTO O NO, YA ESTÁ AQUÍ

El 13 de junio de 2003, WalMart nuevamente envió invitaciones a sus 100 principales proveedores, esta vez para reunirlos en su sede de Arkansas para que escuchen la nueva estrategia RFID de la marca. La historia, según parece, se repite. Se les dio un plazo a las empresas hasta el primero de enero de 2005 para “prepararse para la tecnología RFID”. De lo contrario, ya sabemos.

Lo que se comenta hoy es que algunos no lo hicieron y le han pedido a WalMart algunos meses de gracia hasta que su tecnología funcione. Sin embargo, la “bomba de WalMart” ha sido considerada por los analistas de la industria como un punto de ruptura histórico para la tecnología RFID en la logística de suministro. Desde ahora, cada paleta o envase de cereales, hojas de afeitar y productos lácteos entregada a WalMart tendrá que ser claramente identificable cuando pase por un sistema lector capaz de reconocer los números de producto, los códigos de fabricante, las fechas de vencimiento y otros bits de información, por ejemplo, acerca de medicamentos o químicos sensibles o restringidos.

El gigante minorista ya ha anunciado planes de proceder al etiquetado de productos individuales con el fin de mostrar su visión de la “tienda inteligente” del mañana que operará sin cajas registradoras; en lugar de ello, los clientes simplemente empujarán sus carritos de compras para que pasen por la puerta lectora, el sistema agregará las compras y las cargará a la cuenta de la tarjeta de crédito mientras él o ella guardan las provisiones en el automóvil.

En WalMart, RFID es un tema de US\$8 mil millones. Esto es lo que la empresa espera ahorrar por año – más del volumen total de la mitad de las 500 empresas más importantes de Fortune, todas juntas. Se esperan cortes en los costos reduciendo los ítems fuera del stock (US\$600 millones), robos (US\$500 millones) y mejorando la eficiencia del almacén (US\$180 millones), pero la real ventaja será en el pago de salarios, donde WalMart espera ahorrar una fortuna anual de US\$6,7 mil millones.

Y esto es sólo para comenzar. Durante la fase inicial, WalMart se concentrará en el etiquetado de partidas enteras, dejando el etiquetado de productos individuales para una etapa posterior del proyecto. Por eso, mientras nadie sabe exactamente cuándo cada hoja de afeitar contendrá un chip RFID, todos los expertos están de acuerdo en que eso sucederá y, probablemente, más temprano que tarde. Sólo dos cosas parecen obstaculizar el camino del uso universal del RFID: los costos del chip y los problemas de imagen.

## PLÁSTICO PARA LAS MASAS

Por el lado del costo, las cosas probablemente se muevan rápidamente. Hoy, un chip RFID totalmente programado puede costar aproximadamente 10 centavos, lo que lo pone aún muy lejos de su aplicación masiva. Pero científicos en Holanda, financiados por la Unión Europea, están cerca de producir los llamados chips “plastrónicos”, que pueden imprimirse en grandes hojas de polímeros conductores, que reducirán el costo de un chip a una fracción de centavo.

El segundo dolor de cabeza puede no ser tan fácil de aliviar. La tecnología RFID ha recibido una muy mala cobertura de la prensa, con activistas de la privacidad y

consumidores protestando a viva voz. El RFID, se preocupan, nos conducirá directamente a un estado de extrema vigilancia. Los lectores ocultos podrían escanear a las personas que pasan y montar deslealmente perfiles precisos de sus hábitos y gustos mostrándoles, en consecuencia, cantidades enormes de publicidad dirigida y correo basura capaz de hacer que, comparativamente, la actual pesadilla del spam sea un sueño placentero. Y en el extremo de la paranoia, ven que el gobierno podría controlar cada movimiento de los ciudadanos. La decisión de los gobiernos de EE.UU. y de la Unión Europea de introducir pasaportes que contengan chips RFID ha creado una enorme preocupación, inclusive en aquellos menos paranoicos, haciendo eco del viejo proverbio latino: “Quis custodiet ipsos custodes?” (“¿Quién nos protegerá de nuestros protectores?”)

El analista Martin Kuppinger de la firma de consultoría alemana KCP advierte que lamentablemente el RFID puede hundirse por la defectuosa concepción pública de su verdadero potencial. El peligro, dice, no reside en el RFID en sí mismo, sino en su implementación defectuosa o en el hecho de que el RFID podría ser la tecnología incorrecta para ciertas aplicaciones. Por qué emitir pasaportes RFID, pregunta, cuando un sistema potencialmente menos entrometido podría hacer un trabajo por lo menos igual, sin el peligro de la invasión de privacidad por parte del gobierno o de terroristas. “Usted no necesita un chip sin contacto en un pasaporte si, de cualquier manera, va a entregárselo al oficial de inmigración”, sostiene.

Por otro lado, el RFID puede ser el medio para fortalecer el voto de confianza entre clientes y proveedores. “Si el cliente percibe que los fabricantes y minoristas están utilizando la información que reúnen para brindar un mejor servicio, responderá positivamente”, afirma Kuppinger. Además, cualquiera que utilice mal la información personal sobre otra persona está violando leyes existentes y está sujeto a sanción. “RFID es, de hecho, un paso hacia una mayor, no una menor, privacidad”, señala. “Después de todo, la tecnología no comete crímenes, los seres humanos sí”.

Si es así, tal vez el espectro del RFID desaparezca para bien, dejando atrás una tecnología cuya hora ha llegado finalmente.



Una mirada introspectiva

# La necesidad de Mark Webber de lograr aún más velocidad

## Entrevista a Mark Webber\*

**ADAPTIVE:** ¿Cuál es el valor del éxito?

**Webber:** Soy una persona muy competitiva. El fuego que quema para competir contra otros es lo que me hace levantar por la mañana. Deseo hacer bien cualquier cosa que haga.

**ADAPTIVE:** ¿Es esa la razón por la cual se convirtió en piloto?

**Webber:** La carrera como piloto de Fórmula Uno es corta, sólo 15 años de su vida. Por eso, uno tiene que hacer un buen trabajo cuando está allí, sin arrepentimientos al mirar hacia atrás.

**ADAPTIVE:** ¿Ganar es realmente todo?

**Webber:** Es por lo que estoy en este negocio. Siempre salgo a ganar. Uno puede soñar lo que quiera, pero lo que permite alcanzar resultados es el trabajo duro. Tenemos que ser realistas y salir a dar lo mejor de nosotros. No se puede hacer otra cosa.

**ADAPTIVE:** Mark, ¿cuándo fue la primera vez que te diste cuenta de que querías ser piloto de F1?

**Webber:** Cuando fui por primera vez a Europa en 1996/1997. En ese momento comencé a ganar algunas carreras en Australia, pero uno nunca sabe cuán reales son las posibilidades de ir a la Fórmula Uno. Luego fui a Europa y comencé a darme cuenta de que tal vez podría tornarse realidad. Después, en 2000 y 2001, empecé a hacer pruebas para Renault. Esa fue mi primera oportunidad.

**ADAPTIVE:** ¿Cuál ha sido el momento más emocionante de tu carrera hasta ahora?

**Webber:** Definitivamente mi primera carrera de Grand Prix en Melbourne, cuando terminé en quinto lugar. Se suponía que no sucedería. Se suponía que terminaría tal vez en el puesto 17 o 18. Minardi es un equipo muy pequeño y era nuestra primera carrera juntos. Sucedió en Australia y el jefe del equipo, Paul Stoddart, es australiano también. Por suerte, todo vino junto... fue un día muy especial.

**ADAPTIVE:** ¿Recuerdas lo que sentiste cuando condujiste por primera vez un automóvil de F1?

**Webber:** Sí, el primer sentimiento es lo increíblemente liviano que es el automóvil. Es tan liviano, tan poderoso y los frenos son increíbles. Generalmente hacen lo que uno quiere. Pero después de algunas vueltas tienes problemas, como los problemas de dirección, que conoces desde las fórmulas junior. Por supuesto, es muy especial cuando lo conduces por primera vez.

**ADAPTIVE:** ¿Cómo te sentiste conduciendo el F1 BMW Williams Equipo FW26?

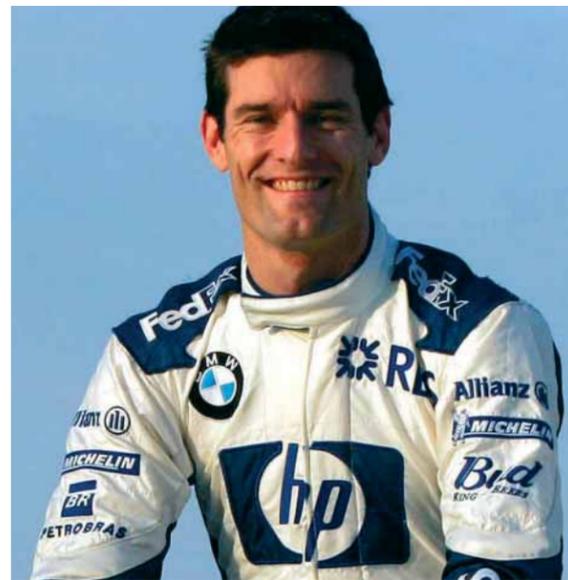
**Webber:** Fue muy obvio para mí que el FW26 era un fuerte equipamiento: el automóvil tenía un buen agarre y era bastante más fácil de conducir que el Jaguar. BMW, por supuesto, también ofrecía un muy buen motor.

**ADAPTIVE:** ¿Es difícil adaptarse a un nuevo equipo, con nuevos ingenieros y mecánicos?

**Webber:** Siempre es un desafío aprender cómo trabajan las personas pero, tengo que decirlo, encajar en el ambiente de los participantes clave y de todos los mecánicos fue estupendo durante la última semana. Es un equipo extremadamente internacional, con gente de muchas nacionalidades, pero que están acostumbrados a hablar el mismo idioma en Fórmula Uno y no demoran mucho en establecer los canales de comunicación.

**ADAPTIVE:** ¿Cómo has encontrado la configuración en el Equipo BMW WilliamsF1 desde que te has unido al mismo?

**Webber:** Lo que más me impresiona es el profesionalismo de cada integrante del equipo. Quiero decir, estas personas frecuentemente trabajan hasta las dos o tres de la madrugada y uno puede escuchar los motores rugiendo mucho después de la medianoche. Si no les gusta como suena, lo sacan y lo vuelven a poner a tiempo para las carreras de entrenamiento de la mañana siguiente. Son increíblemente motivados.



“Soy una persona muy competitiva. El fuego que quema para competir contra otros es lo que me hace levantar por la mañana. Deseo hacer bien cualquier cosa que haga”.

Mark Webber

**ADAPTIVE:** ¿Cómo ha impactado la alianza entre el Equipo BMW WilliamsF1 y HP en su trabajo como conductor profesional?

**Webber:** Sir Frank Williams dijo que cuando él comenzó en la Fórmula Uno, en 1969, el mayor ítem individual de tecnología utilizado era un cronómetro. Aquellos días se han ido. Nuestro Director Técnico, Sam Michael, dice que nunca podría haber evaluado las implicancias de las reglas radicalmente nuevas de la FIA para 2005 sin la ayuda de los muy sofisticados sistemas de computadoras suministrados por HP. De hecho, corren modelos casi 100 por ciento más aerodinámicos en CFD\* que antes.

**ADAPTIVE:** ¿Pero las computadoras realmente lo hacen más rápido?

**Webber:** Las computadoras en sí mismas no otorgan ventaja competitiva, pero la capacidad de tomar decisiones en décimas de segundo puede decidir una carrera. En la pista, casi todos en el equipo tienen su pequeño iPAQ, notebook o Tablet PC que les da acceso a información crucial a través de enlaces infrarrojos, de microondas y de nuestra red Bluetooth. Sí, me gusta pensar que todo eso me ayuda a alcanzar mejores tiempos. Después de todo, en un equipo de Fórmula Uno cada pequeño bit cuenta al final.

**ADAPTIVE:** ¿Comenzarás a ganar las carreras de Fórmula Uno este año?

**Webber:** Sí, este año, definitivamente.

**ADAPTIVE:** Eso significa vencer a Michael Schumacher, ¿puedes hacerlo?

**Webber:** Sí, pero uno necesita ser muy, muy rápido. Por otro lado, perdería la mitad de la diversión si Michael saliese de la carrera o cancelara. El problema es que necesitas mejorar continuamente si deseas derrotarlo mientras él intenta mejorar también. Por eso, es una carrera constante cabeza a cabeza, pero después de todo, de eso se trata, ¿no?

\*Computational Fluid Dynamics

### Perfil del Entrevistado

Con un comienzo tardío, Mark Webber no se convirtió en piloto profesional hasta 1991 cuando comenzó a correr en el circuito de kart de su Australia natal. En 1994 cambió a una Formula Ford australiana y se convirtió en un piloto destacado en la Serie Británica F-Ford de 1996. Se tornó famoso en 1999, cuando su automóvil hizo un espectacular salto en Le Mans. En 2000, quedó tercero en la Formula 3000 y segundo al año siguiente. En 2002, el equipo de Formula Uno de Minardi lo contrató y quedó quinto en su primera carrera en Melbourne, creando una pequeña sensación. Durante la temporada 2003/04, condujo Jaguar pero no ganó una carrera. Este año, Mark Webber estará conduciendo para el Equipo BMW WilliamsF1 y es considerado un favorito para el campeonato mundial.

HP está en su sexto año como patrocinador principal del equipo. Al igual que un nuevo automóvil, el FW27, el equipo tiene dos caras nuevas detrás de las ruedas, los conductores Mark Webber y Nick Heidfeld. Mark y Nick han realizado fuertes arranques en los Campeonatos Mundiales de Fórmula Uno de la FIA 2005, con Mark en el quinto lugar en su primera carrera en Melbourne, seguido por Nick en tercer lugar en el Grand Prix de Malasia.



AdapTive Magazine  
Año 1 - Edición 1  
Hewlett-Packard América Latina  
5200 Blue Lagoon Dr  
Miami - FL - US  
Internet: [www.hp.com](http://www.hp.com)

#### Responsables:

Ximena de Pablo  
Marcos Moutinho

#### Imágenes/Diagramación:

Merino SAC

#### Derechos Reservados

© Copyright 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P. La información contenida en esta revista puede estar sujeta a cambios sin previo aviso. HP no será responsable por omisiones, errores técnicos o errores editoriales contenidos en este documento. Agosto de 2005

Soluciones para la empresa adaptable.



4AA0-1036SPL



Invention never stays still for long.

bmw williamsf1 team + hp

= everything is possible

