

CREATING A BPM CENTER OF EXCELLENCE
(STRATEGIC FINANCE, September 2007)
Traducción para Veritas del Colegio de
Contadores Públicos de México
Por Jorge Abenamar Suárez Arana
Abril, 2008

Creación de un Centro de Excelencia BPM

* Por RAEF A. LAWSON, CMA, CPA

Implantar la administración del desempeño del negocio (BPM, en inglés) no es un proyecto de una sola vez-es un proceso de negocios continuo. Cuando se afina y mejora este proceso las organizaciones realizan importantes beneficios. Al basar las acciones en la información proporcionada por el sistema de información BPM (administración del desempeño del negocio), la gerencia tomará decisiones más informadas, que conducirán a un mejor desempeño y a mayor rentabilidad para su compañía.

Sin embargo, el mejor desempeño que se logre como resultado de estos esfuerzos puede ser sólo parte de los beneficios potenciales que puede obtener una organización con un sistema BPM. Si se quiere maximizar el beneficio de los esfuerzos en BPM se necesita también considerar la creación de un Centro de Excelencia (CoE, en inglés) BPM. Un Centro de excelencia de administración del desempeño del negocio (BPM CoE) ayuda a las compañías a superar muchos de los retos que se presentan cuando se implementa la administración del desempeño del negocio. El Centro es un grupo interno que brinda servicios de consultoría y supervisa los esfuerzos en BPM dentro de una organización. El CoE (Centro de excelencia) ayuda a estandarizar las herramientas, procedimientos y prácticas óptimas, permitiendo a las compañías dar soporte a sus

experiencias en todos los proyectos para lograr resultados escalables (extensión de la empresa) y reducir el costo de sus esfuerzos en BPM.

¿POR QUÉ UN CENTRO DE EXCELENCIA?

Frecuentemente se han propuesto, y en muchos casos se han implementado, Centros de Excelencia en diversos ambientes de TI (tecnología de la información), incluyendo almacenamiento de datos, inteligencia de negocios, y solicitudes de vendedores selectos. Lo que tienen en común estas implementaciones es la creación de un depósito central de conocimiento y experiencia que puede ayudar a otras unidades organizacionales a desplegar de manera efectiva sus esfuerzos en TI, brindar una fuente (y depósito) de prácticas óptimas, y ayudar a la organización a evitar el uso no óptimo de su tecnología por falta de una perspectiva general. Si la organización no tiene claro por qué usa una tecnología (por ejemplo, para comunicar la estrategia), es muy posible que las personas en la organización usen la misma tecnología para otros fines no relacionados con este objetivo. Por ejemplo, podrían usar la tecnología para rastrear cada hora los indicadores de desempeño clave (KPI, en inglés) que no necesariamente reflejan el estatus o tendencia de un objetivo o iniciativa estratégica.

La creación de un Centro de Excelencia a menudo es resultado del “malestar” por una implementación ineficiente o costosa de BPM ya existente.

De modo similar, un Centro de Excelencia de BPM puede dar a una organización estos y otros beneficios para administrar el desempeño del negocio. Tenga en mente, sin embargo, que algunos beneficios son de más largo plazo que otros. Las organizaciones tienen típicamente una “plancha ardiendo” que las impulsa a implementar la administración del desempeño del negocio (BPM), y esto generará la fijación de los objetivos de corto plazo del CoE (Centro de excelencia). En el largo plazo, sin embargo, una organización puede esperar los siguientes beneficios de un Centro de excelencia BPM:

- * Controla los costos al actuar como una fuente central de pericia en optimización de BPM, al eliminar esfuerzos redundantes en BPM. A menudo las habilidades desarrolladas y los procesos creados por los equipos de proyectos individuales no se comparten dentro del departamento de TI o entre líneas del negocio. Cada equipo comienza de cero en cada nuevo proyecto de optimización del desempeño, lo que significa un desperdicio de tiempo, dinero y talento. El CoE asegura que una organización reciba los máximos beneficios de los recursos invertidos en sus esfuerzos de administración del desempeño del negocio.
- * Proporciona infraestructura y pericia centralizadas. El CoE (Centro de excelencia) puede ofrecer un laboratorio para investigación, pruebas de concepto, prototipos, y entrenamiento avanzado. Las pruebas de laboratorio, herramientas y prácticas óptimas pueden integrarse y ser accesibles a todos los equipos de proyectos a través de una fuente, eliminando así la necesidad de duplicar recursos escasos y costosos.
- * Consolida y apalanca las prácticas óptimas, brindando un vehículo que facilita compartir el conocimiento. El CoE puede crear activos reutilizables y construir competencias, apalancando la inversión de una organización en BPM. Al adquirir más experiencia en la implementación de BPM, el CoE podría crear listas de verificación y accesos directos (activos) que puedan usarse para racionalizar otros proyectos.
- * Elimina el uso de herramientas desiguales. Estandarizar las herramientas y los procesos ayuda a asegurar una implementación consistente, rentable y rápida de procesos optimizados.
- * Da a toda la organización una plataforma central para administración del desempeño. Esto crea visibilidad respecto de parámetros críticos del funcionamiento de la aplicación producida, mantiene informados a todos, y conserva alineadas las aplicaciones con los objetivos del negocio. Los CoE ayudarán, con toda

probabilidad, a seleccionar aplicaciones de negocios que optimizarán las funciones de información y análisis. Típicamente procuran asegurar que todas las aplicaciones escogidas contribuyan a y complementen una plataforma general de administración del desempeño.

- * Pone orden y uniformidad en los datos al alinear proyectos diferentes que usan datos similares. Esto controla los costos al reducir la repetición en datos y procesamiento.
- * Elimina el problema de una infraestructura de datos fragmentada que es típica de organizaciones grandes con múltiples almacenes de datos por departamento o mercados de datos. Las infraestructuras de datos fragmentadas pueden impedir a las organizaciones obtener una visión completa de los clientes, que incluye administrar sus cadenas de suministro y monitorear el desempeño del negocio.
- * Proporciona un foco central sobre el negocio. El modelo de Centro de excelencia (CoE) mide el desempeño desde la perspectiva del negocio y de los usuarios terminales, creando una organización más centrada en el cliente. Típicamente el CoE ayuda a su organización a seleccionar medidas del desempeño que están más relacionadas con los resultados que con los datos de entrada y salida. Más que estar enfocado a las transacciones o impulsado tácticamente, el CoE ayuda a usuarios del negocio y a los usuarios terminales a seleccionar las medidas que finalmente permitirán deducir el desempeño actual y futuro. A menudo éstas se centran más en clientes, procesos y empleados.
- * Establece un marco de referencia para toda la empresa y un enfoque centralizado para desplegar las aplicaciones de BPM que puedan apalancarse para futuras iniciativas de desarrollo, que den costos menores, mejores tiempos de producción, y mejor calidad. Este marco de referencia asegura que hay instalados componentes críticos de producción. El CoE puede ayudar a incrementar la calidad y puntualidad

de la información del sistema BPM, facilitando a los gerentes obtener información más actualizada con la cual tomar decisiones.

- ✿ Enriquece las interacciones con proveedores, incluyendo el monitoreo de las capacidades más nuevas en tecnología de BPM. Lograr estos beneficios depende de la madurez del CoE y de los recursos de que disponga. Las organizaciones deberán inicialmente centrarse en los objetivos que prometen producir el mayor beneficio y que se refieren a sus áreas de mayor necesidad y luego lograr la máxima adhesión a ellos.

TAREAS DEL CENTRO DE EXCELENCIA

Algunas de las tareas que realiza un BPM CoE (Centro de excelencia de administración de desempeño del negocio) incluyen:

- ✿ Creación de tableros y cuadros de mando
- ✿ Asistencia en redacción de informes
- ✿ Redacción de reglas
- ✿ Mapeo de información y meta-información
- ✿ Soporte de administración de datos maestros
- ✿ Administración de calidad de datos financieros
- ✿ Planeación de desarrollo de la aplicación, actualizaciones, y cambios, incluyendo:
 - Plan anual
 - Presupuesto de operación
 - Pronóstico de ingresos y gastos
 - Planeación de grupos de trabajo
 - Planeación de gastos de capital
- ✿ Marcos de referencia analíticos, incluyendo:
 - Análisis de rentabilidad

- Análisis de rotación aparente de clientes
 - Análisis de venta cruzada y venta a la alza
 - Herramientas de visualización
-
- * Seguridad corporativa, como integración de Protocolo de acceso a directorio ligero (LDAP, en inglés)
 - * Afinación y optimización del desempeño
 - * Entrenamiento práctico para los “usuarios expertos” de la unidad de negocios
 - * Fomentar el reciclado de aplicaciones, reglas, reportes, etc.
 - * Fomentar un “lenguaje común de negocios” incluyendo:
 - Definición de términos, como cliente, equivalente de tiempo-completo (FTE, en inglés), etc.

 - Asignaciones de costos indirectos

CREACIÓN DE UN CENTRO DE EXCELENCIA

Al crear un Centro de Excelencia (CoE), una organización puede comenzar en pequeño, apalancar sus recursos existentes, y expandir el Centro al comprobar éste su valor.

La creación del CoE a menudo es resultado de un “malestar” por la implementación ineficiente o costosa de BPM, lo que pone al Centro en una posición de tener que dar servicios inmediatamente a los equipos de implementación de BPM mientras se está integrando. Esto puede ser un desafío importante, así que el CoE necesitará afinar su modelo de negocios mientras la organización madura en su uso de los conceptos de CoE.

Al planear un Centro de Excelencia, es necesario:

Definir los objetivos del CoE en términos de los objetivos organizacionales globales. Los objetivos del CoE necesitan alinearse con los objetivos de las unidades de negocios y los equipos de desarrollo, y con los de la organización como un todo. Ejecutivos, usuarios, y personal de TI deben también alinearse en su interés por el despliegue de BPM.

- ✿ Desarrollar un plan de comunicación. Este plan debe comunicar al resto de la organización los servicios que ofrece el CoE así como los éxitos que ha logrado.
- ✿ Presentar una estrategia coherente para el diseño de BPM dentro de la organización.
- ✿ Definir los servicios y productos que proporcionará el CoE. Estos se basarán en sus objetivos declarados, que cambiarán con el tiempo al madurar el CoE y al dársele recursos adicionales o volverse a desplegar los recursos gracias a su utilización más eficiente. Al evolucionar la compañía y dar entrenamiento especial a un grupo selecto de empleados, pueden cambiar los servicios y productos del CoE. Esto se debe a que la experiencia ganada vuelve a ponerse al servicio de los departamentos y por tanto cambian los fines del CoE.
- ✿ Tener un plan para desarrollar personal del CoE que sea capaz de producir servicios para sus clientes. Puede incluir entrenamiento del personal existente, contratación de nuevo personal, y contratación servicios de consultoría externos.
- ✿ Establecer sistemas de medición para monitorear el desempeño y avance continuos del CoE.

Hay cuatro ingredientes adicionales que se necesitan para crear un Centro de excelencia de BPM:

- * Definir su función y responsabilidades
- * Formular su estructura de reportes
- * Asegurarse de que hay recursos humanos en el CoE que posean las habilidades necesarias para lograr sus objetivos, y
- * Proporcionar un financiamiento adecuado para el Centro.

Funciones y responsabilidades

Las cinco principales responsabilidades del CoE son:

- * Entrenar a los usuarios en el uso de herramientas BPM, incluyendo cómo acceder a y apalancar los datos proporcionados por el sistema BPM.
- * Brindar la pericia analítica del personal del CoE para realizar análisis complejos *ad hoc* para las unidades de negocios.
- * Asegurar que sean uniformes los enfoques analíticos que se usan para tratar problemas comunes de negocios de toda la organización.
- * Coordinar la definición de datos maestros y metadatos en toda la organización, incluyendo la definición de términos comunes de negocios.
- * Establecer estándares para herramientas BPM que se usan en toda la organización.

ESTRUCTURA DE REPORTE (visibilidad)

Hay dos consideraciones importantes respecto del posicionamiento del Centro de Excelencia.

1. El Centro debe ubicarse de manera estratégica o apropiada en la organización en términos de nivel y “localización”. Necesita estar suficientemente arriba para poder tener un punto de vista de toda la organización y suficiente “golpe” organizacional. A la inversa, necesita estar a un nivel suficientemente bajo dentro de la organización para estar en contacto con el “mundo real”.

2. El segundo punto es dónde ubicar el Centro en la estructura de reportes. Hay diversas funciones del negocio para ubicarlo potencialmente. Lo más común es que el CoE reporte al Director de Información (CIO, en inglés) o al director de finanzas (CFO, en inglés) aunque también frecuentemente reporta al CEO (director ejecutivo). No importa donde se ubique, es importante que se relacione con la misión estratégica de la organización y que pueda participar de manera efectiva en actividades multifuncionales. Si no es el caso, puede ser necesario un lugar en el organigrama que sea independiente de cualquier función.

La habilidad de extraer información de los datos es una capacidad esencial del Centro

Habilidades que se requieren

Para que el Centro realice su encomienda de manera exitosa, su personal debe poseer un conjunto variado de habilidades. Necesitan una fuerte mezcla de habilidades de negocios, analíticas y de tecnología de la información. Para ayudar a lograr esto, contrate expertos externos según sea necesario, es decir, consultores, expertos en ventas, etc., especialmente para entrenamiento práctico del personal del CoE.

El despliegue de sistemas de BPM debe basarse en una comprensión del negocio por parte de la organización, de modo que el jefe del Centro deberá ser una persona que

posea este entendimiento y que pueda comunicarlo de manera efectiva a la organización de TI (tecnología de la información). Las habilidades de negocios que se requieren incluyen entender las necesidades de los diversos departamentos funcionales, entender los asuntos de negocios a que se enfrenta la organización, y habilidades de comunicación que capacitan a una persona para tener una correspondencia efectiva con la alta gerencia y con TI respecto de las necesidades, potencial y estrategia de BPM.

La habilidad de extraer información de los datos es una capacidad esencial del Centro. El uso de un análisis estadístico sofisticado requiere técnicas especializadas, de modo que el personal del Centro de excelencia necesita poseer técnicas analíticas para investigar los desafíos de negocios, explorar datos usando una variedad de técnicas de análisis de datos, desarrollar modelos que analicen los retos, y producir recomendaciones que se basen en sus análisis.

Finalmente, la tecnología de la información servirá como el generador que permita desplegar BPM (administración del desempeño del negocio). El personal del CoE necesita poseer técnicas de TI (tecnología de la información) que incluyan la comprensión de cómo acceder a y administrar los datos necesarios para soportar los requerimientos de negocios y de análisis; entendimiento de herramientas y tecnología de TI, el almacenamiento de datos, y administración de datos; y entender las implicaciones de los requerimientos de negocios y analíticos de la infraestructura de BPM.

Idealmente, el Centro consistirá en miembros del personal que posean al menos dos de estos tres conjuntos de técnicas que se necesitan. Estos expertos pueden incluir a profesionales de TI que posean un fuerte entendimiento del negocio y los usuarios del negocio interesados en tecnología.

FONDOS

Pueden usarse diversos modelos para financiamiento del CoE. Puede comenzarse con un financiamiento patrocinado por el director de finanzas (CFO, en inglés) durante tres a cinco trimestres-sin costo para las unidades de negocios-para establecer valor y credibilidad. Después de este lapso, se puede considerar un método de retrocesión o de recuperación del costo. Difundir la expectativa de que este servicio es valioso y que acarreará un costo cuando se establezca.

Por su misma naturaleza, un Centro de excelencia de BPM es multifuncional, por lo que necesita desarrollarse un medio para asignar su costo a las diversas áreas beneficiadas. Un método es simplemente asignar todos los costos a un departamento. Pero esto puede provocar que otros departamentos lo utilicen de una manera no eficiente por ser un “bien gratuito”. Una alternativa para obtener fondos es establecer el CoE como un centro independiente de utilidades, facturando a los departamentos su costo según su uso. Pero hay que asegurarse de que estos cargos no desmotiven para el uso del Centro. Una tercera posibilidad es tener alguna asignación predeterminada de su costo al departamento usuario de manera racional y razonable. Los departamentos se sentirán entonces libres de usar el Centro según lo necesiten para mejorar su desempeño de negocios.

MANTENIMIENTO DE UN CENTRO DE EXCELENCIA

A menudo se crea un Centro de excelencia como resultado de problemas por diversas iniciativas de implementación de BPM en una organización. A causa de estos problemas, es necesario que el Centro se encargue inmediatamente de la implementación. Así, generalmente tendrá objetivos de corto alcance para atender el “malestar” inmediato de la organización así como objetivos estratégicos de largo alcance. Las metas de corto alcance de un Centro con frecuencia se relacionan con iniciativas tácticas de alta visibilidad, como creación de un mapa estratégico, entrenamiento de ejecutivos, y ayuda en la planeación de un almacén de datos.

Al madurar el Centro, habrá que atender a las metas de largo alcance. Estas incluyen reducir los costos organizacionales, dirigir los esfuerzos de BPM de la organización, dar

a la organización una plataforma central de administración del desempeño, y muchos de los otros beneficios potenciales que se han descrito.

RELACIÓN CON OTRAS INICIATIVAS

Un asunto a considerar es cómo se conecta el Centro de Excelencia de BPM con otras iniciativas organizacionales, especialmente en el área de TI (tecnología de la información). El establecimiento de un Centro necesita coordinarse con las otras iniciativas que planea la organización, sobre una base continua. Por ejemplo, una organización puede estar planeando establecer un almacén de datos. Si el Centro se establece antes del almacén, puede no estar disponible la información adecuada para que el Centro cumpla su tarea de manera efectiva. Por otra parte, la pericia del Centro puede ayudar a planear la implementación del almacén de datos y a asegurar que es adecuado para las necesidades de la organización. Es esencial considerar e integrar de manera cuidadosa las iniciativas de una organización para asegurar que apalanca sus inversiones en TI y que logra el mayor rendimiento posible sobre su inversión.

UN RECURSO VALIOSO

Un Centro de Excelencia puede ser un recurso valioso para que las organizaciones desplieguen sus sistemas de BPM. Puede dar asistencia técnica, coordinar esfuerzos de BPM, y reducir el costo de implementación de la administración del desempeño del negocio (BPM) al compartir los recursos. El Centro puede tener un papel esencial para atender las crisis que surgen mientras se camina a la implementación del BPM y para ayudar a la organización a lograr un despliegue efectivo de la administración del desempeño del negocio.

Raef A. Lawson, CMA, CPA, Ph.D., es director de investigación y Profesor residente del Instituto de Contadores Administrativos (IMA). rlawson@imanet.org.

El Colegio de Contadores Públicos de México, se reserva la reproducción total o parcial de este material