

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

Introducción

El cambio es inevitable, constante y permanente. El mundo actual se caracteriza por la gran incertidumbre y cambio reinante. Las organizaciones deben evolucionar continuamente y adaptarse a los cambios del entorno para lograr su objetivo principal: la supervivencia. El cambio genera necesidades de transformación en las estructuras de la organización y en sus relaciones. A esto se lo conoce como transformación de la arquitectura organizacional.

Cuando estas necesidades aparecen una “situación problema” aparece porque, por definición, una necesidad es una situación incómoda que debe resolverse rápidamente. Para decidir el mejor curso de acción (la solución de la situación problema) las organizaciones deben prestar atención a la formulación de su estrategia porque la estrategia es el patrón de acción que permite responder a los cambios a través de la evolución.

Para poner la transformación en marcha uno o varios emprendimientos comienzan para generar productos o servicios. Es decir, uno o varios proyectos comienzan para generar la solución que permita poner la estrategia en acción.

La situación actual muestra que las estructuras de las organizaciones en todo el mundo se encuentran altamente desintegradas. Esta situación genera un “efecto silo” causando que más del 65% de las inversiones que las organizaciones realizan para llevar adelante un emprendimiento no logren el efecto deseado. El dilema es, entonces, “¿cómo asegurar que aquello que la organización necesita es lo que obtiene?” en términos de las inversiones realizadas.

Un nuevo rol emerge: el Analista de Negocios. Analista de Negocios y Gerente de Proyectos, trabajando juntos, aseguran a las organizaciones el proyecto esperado.

Por favor notar que se hace mención a organizaciones, ya que cualquier entidad, sea que persiga o no un fin de lucro, debe lograr su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

¿Por qué?: Los 3 impulsores estratégicos

1 – El Foco de la Organización

En el año 1968 Ludwig von Bertalanffy publica su libro “General System Theory, Foundations, Development, Applications” que ha sido un trabajo fundacional para reformular la mirada que varias disciplinas tienen sobre la realidad. Entre ellas, la mirada sobre las organizaciones.

Un sistema es un conjunto de componentes que se relacionan entre sí para cumplir un objetivo. Adhiriendo al “Concepto Sistémico” aplicado a las organizaciones (tal como lo hiciera Rusell Ackoff en su obra “Planificación de la empresa del futuro”) podemos decir que una organización es un sistema abierto y adaptable cuyo objetivo es lograr la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo.

Abierto porque realiza intercambios con su entorno. Para lograr el intercambio deben realizar emprendimientos que generen productos/servicios/resultados que una vez liberados le permitan obtener recursos (cualquier semejanza con la definición de proyecto no es pura casualidad).

Adaptable porque sus componentes y relaciones se modifican reaccionando a los cambios de su entorno o, de ser posible, para modificarlo con el fin de lograr sus objetivos (la gran diferencia entre organizaciones reactivas y organizaciones proactivas, conceptos que están fuera de análisis en el presente trabajo).

La concepción sistémica aplicada a las organizaciones obliga a:

1.1-Poner atención al entorno donde la organización desempeña sus operaciones

El entorno actual se caracteriza por (entre otros):

- Mayor Poder de los Compradores
Los Compradores tienen más opciones y más información.
- Mayor Velocidad en los Negocios
Alta disminución del ciclo de la orden – Latencia Cero.
- Mayor Tercerización de los Procesos de Negocio
Las funciones de negocio se entregan a terceros para bajar los costos.
- Mayor Distribución en la Toma de Decisiones
Los empresarios pueden tomar decisiones en cualquier lugar del mundo.

1.2-Poner atención a la estructura organizacional

El “Management” debe orientarse a la interacción conjunta de todas las partes o fuerzas que interactúan en el sistema y no a las acciones de las partes o fuerzas tomadas separadamente.

Esto nos lleva al segundo impulsor estratégico.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

2 – La Arquitectura de la Organización

“En la lucha por la supervivencia, predominan los que pueden adaptarse al medio ambiente” escribió Charles Darwin.

La problemática de lograr adaptabilidad derivó en una línea de pensamiento que se preguntó: “¿cómo generar estructuras organizacionales lo suficientemente flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios?”. Por lo tanto se hizo importante y esencial comenzar a analizar la estructura o arquitectura organizacional (también llamada “Arquitectura Empresarial”). Varios autores han realizado grandes contribuciones en ese sentido como por ejemplo Tom Peters y Robert Waterman con su “Modelo de las 7s” o John Zachman con su “Zachman Framework™”.

La Arquitectura Empresarial es el esquema mediante el cual se representan todos los componentes, procesos y políticas que maneja una determinada organización a través de modelos que permiten alinear las reglas del negocio y las tecnologías de información existentes. La implementación de una Arquitectura Empresarial ayuda en la toma de decisiones estratégicas y efectivas que mejoran la calidad, eficacia y responsabilidad del negocio permitiendo responder de manera rápida y positiva a las oportunidades y desafíos del mercado, consolidaciones del sector y avances tecnológicos. “La estructura sigue a la estrategia” escribió Tom Peters en su libro “In Search of Excellence” siendo que la estrategia es la forma en que las organizaciones responden a los estímulos del medio ambiente.

Los componentes de la Arquitectura Empresarial pueden ser vistos como planos absolutamente independientes entre sí (Negocio, Aplicativos, Tecnología) pero altamente integrados entre sí. Lo importante es que todo estímulo recibido desde el entorno hace “reaccionar” al plano del negocio y por supuesto a los planos asociados para cumplir con el pedido en el marco de los requerimientos del entorno expresados en el punto 1.1.

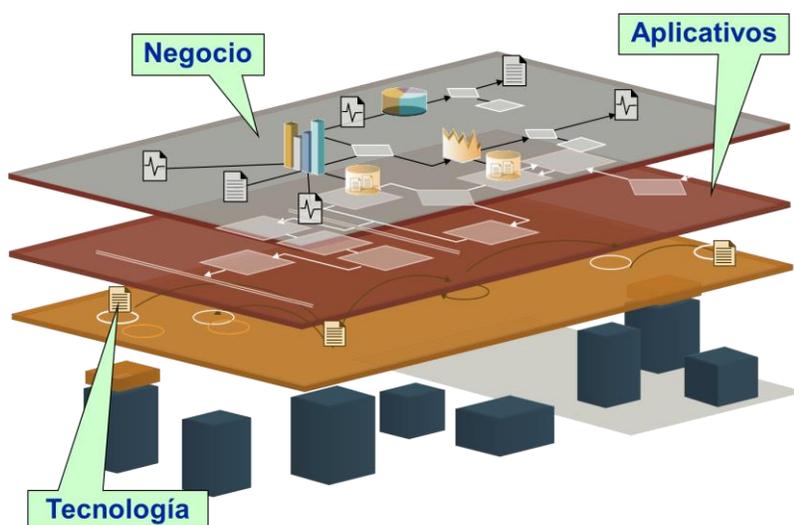


Figura 1: Diagrama de Arquitectura Empresarial

© 2014, Sergio Luis Conte

Publicado originalmente como parte del Congreso Internacional de Dirección de Proyectos PMI
 Tour Cono Sur 2014, Montevideo, Uruguay.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

La idea es cumplir con lo que llamo “La Metáfora del Lego”: arquitecturas suficientemente flexibles y ágiles para adaptarse a cualquier cambio con la velocidad que el entorno demanda. Y aquí vamos al siguiente impulsor.



3 – La Organización Ágil

El concepto de agilidad (Agile) es uno de los conceptos que más “movimiento” está causando en la comunidad internacional desde el año 1986. La idea central es conseguir arquitecturas organizacionales que permitan agregar valor al ambiente obteniendo capacidad de crear cambios y responder a los cambios. Agile es una forma de pensamiento y acción basada en principios cuyo foco es la calidad. Las organizaciones ágiles reaccionan a los cambios aprovechando las oportunidades y generan los cambios a través de la innovación que les permiten diferenciarse. Sin duda el tema permitiría el desarrollo de un trabajo completo.

El Dilema del Ejecutivo



© 2014, Sergio Luis Conte

Publicado originalmente como parte del Congreso Internacional de Dirección de Proyectos PMI
Tour Cono Sur 2014, Montevideo, Uruguay.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

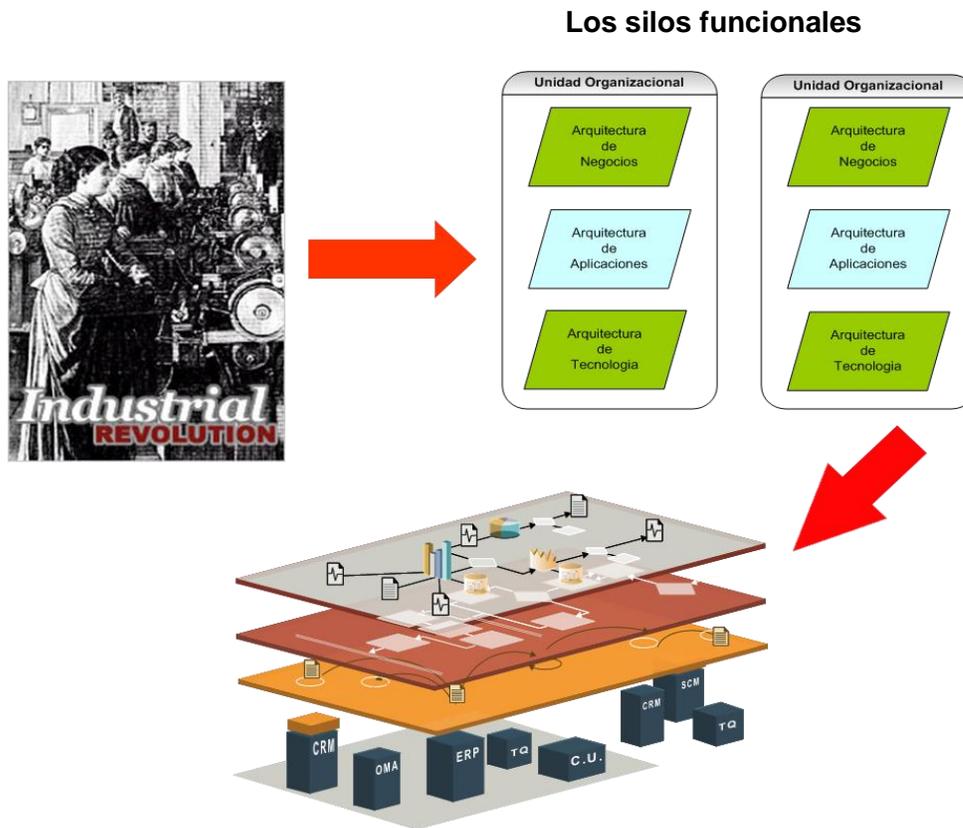


Figura 2: Los silos funcionales

La Revolución Industrial introdujo grandes cambios en las organizaciones. Hasta ese momento toda la cadena de producción de productos/servicios la realizaba una sola persona que se encargaba de reaccionar ante los estímulos del entorno para liberar aquello que le permitiera obtener recursos. Entre otras cosas, la Revolución Industrial introdujo en las organizaciones la estructura funcional. Al día de hoy, más del 80% de las organizaciones en el mundo continúan dentro de estructuras funcionales que generan una gran fragmentación vertical o lo que también se conoce como “silos funcionales” (figura 2). Si analizamos la estructura de esas organizaciones podemos ver que cada plano de la arquitectura empresarial (figura 1) se encuentra presente en cada silo funcional (figura 2). Esto genera organizaciones altamente desintegradas que atentan contra el principio de concepción sistémica y que además ocasiona que las inversiones realizadas en emprendimientos estratégicos sean altamente inefectivas. Señor/a lector: ¿nunca le ocurrió que lo han llamado del mismo banco dónde tiene

© 2014, Sergio Luis Conte

Publicado originalmente como parte del Congreso Internacional de Dirección de Proyectos PMI
 Tour Cono Sur 2014, Montevideo, Uruguay.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

cuenta hace varios años ofreciéndole el mismo paquete que ya tiene y a un precio más bajo? ¿Qué efectividad tiene en este tipo de casos el haber puesto en funcionamiento un sistema de fidelización de clientes? (por favor, no asociemos sistema a software al leer estas líneas). Sumado a esto, las organizaciones no pueden obtener agilidad y se encuentran constantemente reaccionando sin poder tomar una posición proactiva. Aquellos que interactúan con la organización buscando obtener lo que permita cumplir con sus objetivos se encuentran siempre insatisfechos. El propio Management se encuentra insatisfecho porque siente que luego de hacer un esfuerzo constante para llevar la estrategia a la acción nunca consigue aquello que necesita en términos de la solución generada. ¿Cómo pasar de organizaciones altamente fragmentadas verticalmente a organizaciones altamente integradas horizontalmente que permitan cumplir con las demandas del ambiente actual?

¿Qué Hacer?: Nace un Nuevo Héroe

El Analista de Negocio utilizando la Disciplina del Análisis de Negocio y su Visión Sistémica entenderá los problemas y oportunidades de la Organización en el contexto de los requerimientos y necesidades y ayudará a definir y crear las soluciones que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos. El Análisis de Negocio es la disciplina compuesta por un conjunto de técnicas que se utiliza para trabajar entendiendo el funcionamiento de la organización, entendiendo el estado actual, entendiendo el estado futuro deseado en el marco de la estrategia actuando como enlace entre todos los involucrados para ayudar a definir todo lo necesario para entregar al ambiente los productos y servicios que demanda. El Analista de Negocio puede verse como “el puente entre dos estados”. La vía que permite transitar desde el estado “problema” representado por la situación problema que se genera cuando la necesidad de transformación aparece al estado “solución” al que se llega cuando la transformación se logra logrando la evolución en forma integrada.

La Disciplina de Análisis de Negocio provee al Gerenciamiento de Proyectos de un alto valor al encargarse de asegurar que la necesidad de la organización se entiende y define claramente convirtiéndose en requerimientos que permitan definir los componentes de la solución (solución = producto/servicio + trabajo necesario para generarlo), asegurando que los interesados de todo nivel se involucren en el proceso de generación de la solución cuando es necesario y asegurando que cada parte de la solución que se libera cumpla con las necesidades de la organización alcanzando los beneficios esperados. En definitiva, la función básica de un Analista de Negocios es asegurar que “lo que necesita es lo que obtiene” a cada interesado de la organización.

© 2014, Sergio Luis Conte

Publicado originalmente como parte del Congreso Internacional de Dirección de Proyectos PMI
Tour Cono Sur 2014, Montevideo, Uruguay.

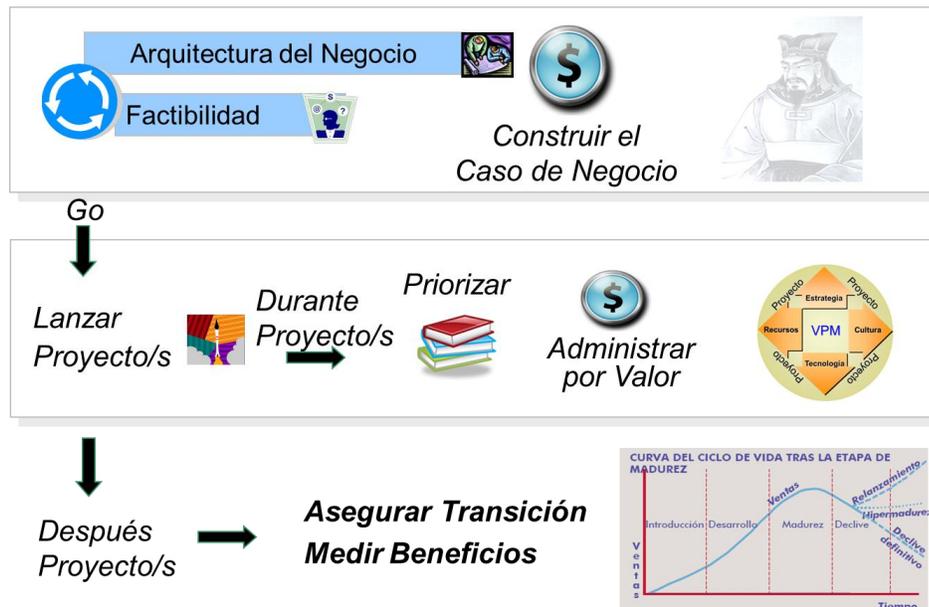
EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

Es bueno aclarar a estas alturas que la disciplina del Análisis de Negocios es definida y promovida por el Instituto Internacional de Análisis de Negocio (IIBA® - www.theiiba.org) y se encuentra compendiada en el Cuerpo de Conocimiento del Análisis de Negocio (BABOK®). La misión del IIBA® es “desarrollar y mantener estándares para la práctica del análisis de negocio y para la certificación de sus practicantes”. El motivo del IIBA® es expresado como “ayudando a los negocios a hacer mejores negocios” mientras que el motivo del PMI® es expresado como “hacer al gerenciamiento de proyectos indispensable para lograr los objetivos del negocio”.

Veamos, en forma muy resumida por cierto, como ambos roles trabajando juntos son claves para lograrlo.

¿Cómo hacerlo?: Trabajando juntos para lograr el proyecto esperado



La figura muestra el alcance del trabajo que el Analista de Negocio realiza en cada emprendimiento. Podemos dividir el trabajo en tres partes.

En la primera parte el Analista de Negocio actúa entendiendo las necesidades de transformación en el marco de la estrategia. Deberá analizar la estructura (arquitectura) actual de la organización en todos sus componentes y relaciones y ayudar a definir la arquitectura futura necesaria para responder a los estímulos del ambiente y/o generar cambios en el ambiente en forma proactiva (recordemos que la estrategia es la forma en que la organización responde ante los estímulos). El objetivo fundamental de esta primera parte es lograr el entregable llamado “Caso de Negocio”. Un “Caso de Negocio” es un documento que permite a las organizaciones decidir sobre la inversión

© 2014, Sergio Luis Conte

Publicado originalmente como parte del Congreso Internacional de Dirección de Proyectos PMI
 Tour Cono Sur 2014, Montevideo, Uruguay.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

a realizar en el/los emprendimientos estratégicos que permitan generar el producto/servicio necesario para lograr sus objetivos. Vale recordar que el “Caso de Negocio” oficia como entrada al primer proceso del grupo “Inicio” del PMBOK® GUIDE (Guía del Cuerpo de Conocimiento del Gerenciamiento de Proyectos del PMI®) para desarrollar del Acta de Constitución del Proyecto (el documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto). La cadena de tareas necesarias para realizar este trabajo se describe en el BABOK® en el área de conocimiento llamada “Análisis Empresarial”. Sin duda en este punto el Analista de Negocio debe involucrar al Gerente de Proyectos. ¿Por qué? Si el “Caso de Negocio” debe incluir toda la información necesaria para decidir si la inversión se realiza sin duda deberá contener una sesión con información que corresponde al alcance de conocimiento del Gerente de Proyectos al incluir entregables, actividades, tiempos, costos y recursos necesarios para generar la solución.

En la segunda parte el Analista de Negocio participa en todos los procesos de Gerenciamiento del Proyecto desde el Inicio hasta el Cierre. Se puede detallar la participación en cada uno de los procesos, pero como resumen diremos que el foco del trabajo del Analista de Negocio es contribuir en “Administrar el Proyecto por Valor”. Esto significa que es responsabilidad del Analista de Negocio asegurar la liberación constante de valor para los interesados y la demostración del valor liberado como así también mantener el gobierno de los recursos asignados a todas actividades de generación de los componentes de la solución (recordemos que la solución puede estar siendo generada por más de un proyecto).

En la tercera parte el Analista de Negocio es clave para monitorear que los objetivos estratégicos son alcanzados por la solución que se ha puesto en marcha. Si no es así, rápidamente debe comenzar un proceso de retroalimentación para buscar una alternativa que permita modificar o retirar la solución siempre con el objetivo de asegurar que los beneficios son alcanzados. Es más, el Analista de Negocio es clave para proveer de proactividad a las organizaciones. Para esto el Analista de Negocio debe entender que insertar un cambio en el ambiente genera nuevos cambios generando así un círculo virtuoso. Esto obliga a la organización a “reinventarse” a sí misma en un ambiente, podríamos decir, de mejora continua.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

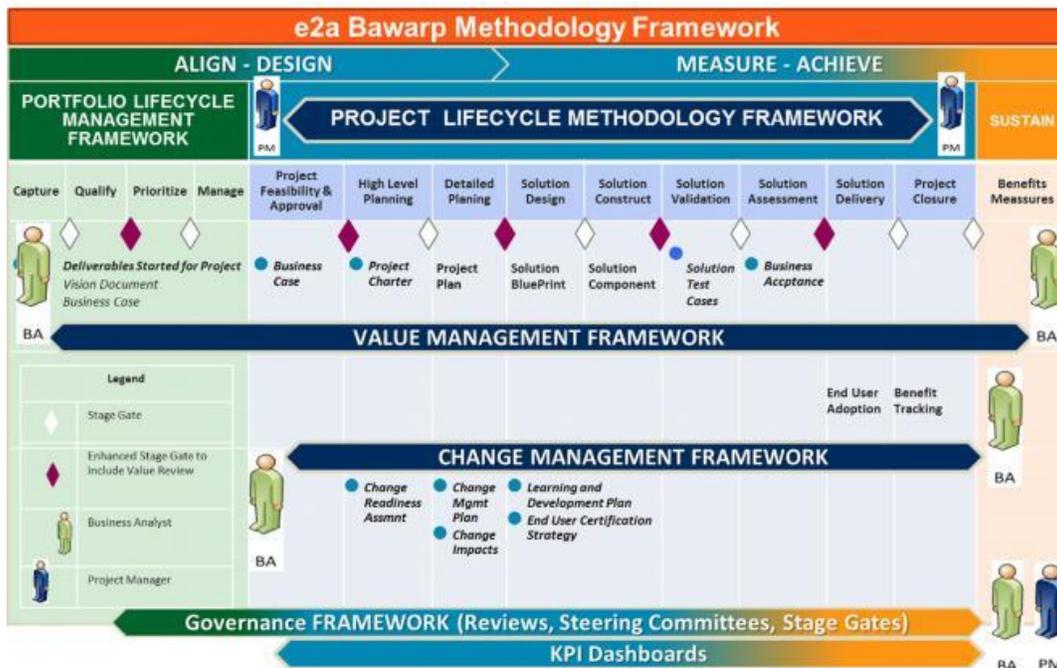


Figura 4: El “Cuadro” completo

Para colocar todo en un mismo “cuadro” (Figura 4: El “Cuadro” Completo”) voy a utilizar solamente como ejemplificación y marco de referencia el framework de mi autoría: e2a BAWarp Framework®. Como escribo, es solo para ejemplificar.

Analista de Negocio y Gerente de Proyectos deben enfocarse (entre otras cosas) en la generación de valor constante en cada emprendimiento en que actúan. Este valor se logra entregando a cada interesado “lo que necesita y espera” porque como alguna vez me enseñó mi profesor el Dr. Alan M Davis *“los interesados de la solución no están comprando el producto resultante, ni el proyecto que le dá origen. Ellos están comprando la seguridad que el responsable del proyecto y del producto, pueda ofrecerles respecto de que sus expectativas sobre el producto y el proyecto serán alcanzadas”*. Podemos decir que el Analista de Negocio nutre con su primera etapa de trabajo a todo el Grupo de Administración de Portafolio de la información necesaria para decidir sobre las inversiones a realizar para llevar la estrategia a la acción. Con la decisión tomada ayuda al Gerente de Proyecto en el camino de iniciar, planificar, administrar, controlar y cerrar cada proyecto que compone la solución. “Ayuda” significa que lo asiste en todo momento en la administración de interesados, la toma de requerimientos, el proceso de administración de cambios, la validación y aceptación de entregables. Cuando la solución se encuentra en marcha el Analista de Negocio participa en la etapa que podríamos llamar “Sustain” monitoreando que la solución alcance los beneficios esperados. El Analista de Negocio es clave para mantener todo el proceso de gobierno de la solución.

Mucho más podría detallarse para mostrar cómo ambas disciplinas trabajan en conjunto a través de cada uno de las Áreas de Conocimiento y procesos tanto del

© 2014, Sergio Luis Conte

Publicado originalmente como parte del Congreso Internacional de Dirección de Proyectos PMI Tour Cono Sur 2014, Montevideo, Uruguay.

EL ANALISTA DE NEGOCIOS: UN ROL CLAVE PARA LOGRAR EL PROYECTO ESPERADO

Sergio Luis Conte, Program Manager, PepsiCo GPMG

Cuerpo de Conocimiento del Análisis de Negocio expresado en el BABOK® como del Cuerpo de Conocimiento de la Administración de Proyectos expresado en el PMBOK®.

Conclusión

La permanencia del cambio obliga a las organizaciones a transformarse cada vez con mayor celeridad. Para lograrlo contar con arquitecturas organizacionales flexibles y adaptables es la clave. La transformación debe darse en el marco de la estrategia y en la mayoría de los casos nuevos emprendimientos comienzan para que la organización evolucione. Es necesario el especialista que permita entender la estrategia, evaluar los impactos de la transformación en el marco de la estrategia, guiar hacia la definición y generación de la solución adecuada y luego de implementada ver si gracias a la evolución se alcanzan los objetivos esperados. Ese especialista que trabajará como puente entre el “estado problema” y el “estado solución” es el Analista de Negocio. Trabajando junto al Gerente de Proyectos aseguran que la organización emprende el proyecto esperado obteniendo la solución necesaria.

Sobre el autor



Sergio Luis Conte, República Argentina

Sergio Luis Conte es Ph.D in Software Engineering egresado de la Universidad Carnegie Mellon, USA.

También obtuvo su título de Licenciado en Sistemas de la Universidad CAECE y realizó estudios de posgrado en Administración y Dirección Empresarial en la Facultad de Ingeniería de la UBA, en Ingeniería de Software en la Universidad CAECE y en Ingeniería del Conocimiento en el ITBA.

Actualmente trabaja en PepsiCO en el GPMG (Global Project Management Group) como responsable de Programas para Latino America.

A dictado conferencias y cursos en varias Universidades de Argentina y el exterior y este año es el primer Latino Americano en ser invitado a dictar una conferencia en la 2012 ProjectWorld® & World Congress for Business Analysts® Conference (www.projectworld.com)

Sergio posee las certificaciones PMP y PMI-ACP del PMI y CBAP del IIBA.

Para más información sobre sus antecedentes puede consultar:

<http://ar.linkedin.com/pub/sergio-luis-conte/19/381/858>