

Cómo desarrollar una estructura para la gestión de datos

Autor: Will Crump
Presidente de DATUM LLC

Resumen

¿Está pensando en desarrollar una estructura para la gestión de datos? Este informe técnico le ayudará a comprender por qué las compañías deberían considerar crear una estructura para la gestión de datos (o DMO, por sus siglas en inglés, de *Data Management Organization*), y le ofrecerá información sobre cómo y por qué esta estructura es crucial para optimizar los procesos de negocio y cualquier decisión empresarial relacionada. En este informe, se resumen tres recomendaciones específicas que puede utilizar para crear una DMO en su compañía:

1. No venda el concepto en exceso;
2. Evalúe dónde se encuentra ahora tanto usted como su empresa y dónde deberían centrar sus esfuerzos;
3. Consejos para justificar el desarrollo de la DMO en torno al valor, en lugar de en torno a los recursos.



SAP® Certified
Integration with SAP S/4HANA®



Microsoft Partner
Gold Application Development
Gold Collaboration and Content

Cómo establecer un enfoque lean para la organización en torno a los datos

Las grandes empresas se encuentran constantemente con la necesidad de «organizarse en torno a los datos» como respuesta a la globalización, a las operaciones mejoradas y a la utilización de los amplios recursos que tienen a su disposición. Sin embargo, la organización en torno a los datos no supone que la empresa tenga que lanzar una DMO con una identidad separada y distintiva. De hecho, debería considerarse llevar a cabo una gestión del cambio clásica, ya que son pocas las sociedades que se lo juegan todo por la perspectiva de los datos.

Al considerar la organización en torno a los datos, es importante entender exactamente cuál es la misión y qué puede conseguirse a lo largo del calendario de desarrollo y, tal vez, agruparse como trayectoria de madurez. Con demasiada frecuencia, la DMO tiene la tarea de centralizar el mantenimiento de datos y, posiblemente, también la creación de datos, pero su promesa al negocio en sí es la transformación del propio negocio. Es por ello que es crucial entender la escala de madurez de una DMO e identificar la importancia de comenzar el proceso con principios *lean*.

Por qué organizarse en torno a los datos

Las cuestiones claves que habría que preguntarse serían por qué una empresa querría organizarse en torno a los datos y cómo debería hacerlo. La respuesta al porqué es más simple de lo que parece: porque toda sociedad tiene que hacerlo. El cambio rápido que la economía sufrió del siglo XX al XXI ha demostrado que el «Valor de la marca» ya no es el objetivo clave en el mercado porque la «sinergia de datos» puede crear sistemas económicos con mayor rapidez de la que la «marca» es capaz de defender o anular esa misma sinergia de datos. Las empresas más expertas lo saben y, por ello, están tomando una posición defensiva para entender cómo pueden adaptar su crecimiento a las nuevas normas.

¿Quiere ejemplos? Blockbuster tenía una marca de gran valor, pero Netflix desarrolló una sinergia de datos que Blockbuster no pudo superar. Uber resolvió el problema que tenía de disponibilidad gracias a los datos y ha revolucionado por completo el sistema de taxis.

Sin embargo, es difícil adaptarse a las nuevas normas de la sinergia de datos con una infraestructura ya existente. Organizarse es encontrar el equilibrio entre los «quiero» del equipo ejecutivo y los «necesito» de las operaciones de negocio. Puede que la empresa quiera una perspectiva global de sus clientes para mejorar las ventas cruzadas y las ventas dirigidas, pero también necesita normas comunes para ofrecer la visibilidad y la reinversión adecuadas. O puede que el oficial jefe de adquisiciones quiera establecer un mayor gasto impulsado, pero, a su vez, la empresa necesite establecer una mayor responsabilidad en la precisión de los datos para conseguir una percepción clara.

El proceso de conseguir el equilibrio entre los «quiero» y los «necesito» es, a menudo, el catalizador para que las organizaciones empiecen por lo mínimo y seleccionen solo unos cuantos. Sin embargo, los estatutos de la organización en torno a los datos prometen los «quiero», pero solo cumplen con los «necesito» porque falta el impulso que les hagan prorrumpir en la aceptación popular.

Cómo organizarse en torno a los datos

La organización en torno a los datos podría o no necesitar un equipo de recursos dedicado de forma exclusiva. Cada una de las compañías a las que hemos ayudado en los últimos años ha mostrado interés en establecer una organización en torno a los datos, pero también se han mostrado celosos con la idea de crear un nuevo imperio, establecer un nuevo centro de costes, trastocar las entidades existentes y reducir el curso de la actividad empresarial. Por ello, los principios *lean* son útiles a la hora de responder a

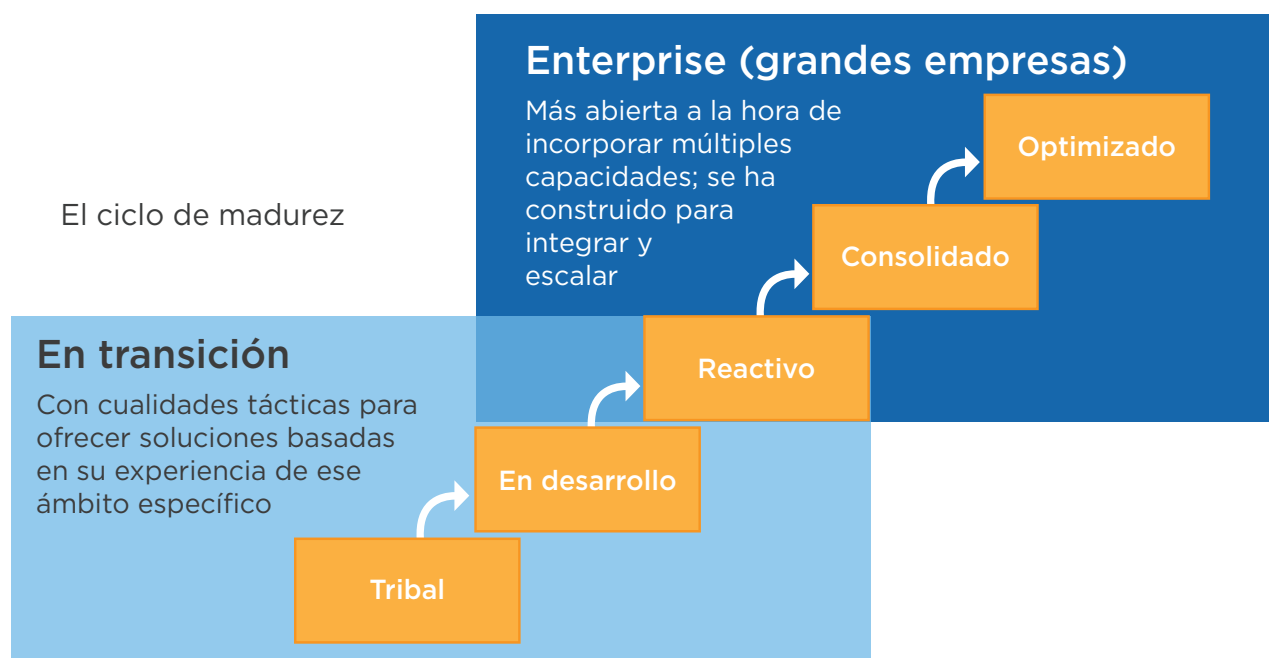
las preocupaciones y mantener todas las decisiones sobre las funciones y responsabilidades centradas en la cultura de la empresa. Casi siempre, esos valores corporativos se centran en la creación de valor y rechazan la ineficiencia. Si está creando una DMO, asegúrese de que el equipo que está creando, las funciones que se les han asignado y los resultados que se esperan están todos alineados para eliminar los desperdicios del sistema. Es por ello que el equipo creado para asistir con los datos trabajará mayormente a jornada parcial, a jornada completa o completamente integrado en la actividad empresarial, a menos que esté unido a la transformación del negocio.

1: No lo venda en exceso

Entienda bien la diferencia entre la gestión de datos y el mantenimiento de datos. A menudo, encontramos ciertas contradicciones entre el propósito o los principios de un grupo dedicado a los datos y la realidad de la que son responsables. A veces, es una cuestión de evolución y madurez: se empieza gateando, luego se camina y, al final, se acaba corriendo. Dejan claro qué aspiran a ser, pero, hoy por hoy, aún no lo son... todavía no. Otras veces, es cuestión de entender qué están haciendo: llevan a cabo un «mantenimiento» de datos y, sin embargo, hablan de «gestión» de datos. Una función organizativa, cuya responsabilidad es proteger y crear valor a partir de los activos de datos empresariales constituye un elemento clave en el modelo funcional de la empresa. Debería representar una ampliación de los valores y de las prácticas culturales (al menos de las buenas) que proporcionen resultados satisfactorios para la estructura en general. Un enfoque *lean* (esquemático, simple) los mantiene a todos con los pies en la tierra en cuanto al enfoque y a las expectativas.

2: Céntrese en dónde se encuentra ahora; después, evolucione

En la siguiente sección, segmentamos las organizaciones basándonos en una escala de madurez. En cada paso, identificamos las características típicas de su objetivo (no de la declaración de principios), el enfoque de las capacidades y su identidad de marca en la empresa a la que pertenece. Sin embargo, hay que tener cuidado con estas características. Las organizaciones que entremezclan los siguientes mensajes tienden a estancarse y a perder apoyo porque la falta de adaptación es obvia. Las empresas bien adaptadas consiguen evolucionar al siguiente nivel; a veces, incluso, más rápido de lo esperado.



La fase en desarrollo: estructura en torno a la calidad de datos y su rectificación

Misión: asegurarse de que los datos son válidos para su aplicación empresarial.

Enfoque de las capacidades: herramientas y procesos para identificar, perfilar y corregir los datos.

Identidad de marca: usuarios expertos en las herramientas.

La fase reactiva: organización en torno a la creación o la modificación de datos

Misión: asegurarse de que los datos cumplen los requisitos de calidad en el origen.

Enfoque de las capacidades: combinación del conocimiento de los procesos de negocio y el uso de herramientas específicas para la creación, modificación o corrección de datos.

Identidad de marca: administradores especializados en el proceso y usuarios de herramientas exclusivas.

La fase de consolidación: organización en torno a la gestión de datos

Misión: llevar a cabo una optimización de procesos y establecer una serie de diálogos de gestión del rendimiento a nivel intermedio, relacionados con la mejora de la confianza y la responsabilidad en los datos.

Enfoque de las capacidades: proyecto, programa y gestión del cambio, junto con una amplia utilización de un conjunto de herramientas que promuevan la unificación.

Identidad de marca: excelencia del proceso, miembros del equipo de negocio de apoyo.

La fase de optimización: organización para la priorización de los datos

Misión: adaptar el proceso de sinergia de los datos para lograr un crecimiento empresarial transformador.

Enfoque de las capacidades: habilidades para la transformación del negocio y enfoques integrados para mejorar, de forma simultánea, tanto los datos como el análisis para aunar objetivos comunes.

Identidad de marca: a nivel de liderazgo, la identidad de marca se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad de dirigir un programa para la transformación empresarial. A nivel operacional, reside en los equipos de mejora del proceso empresarial y es fácilmente distinguible del resto de las funciones.

3: Cree o vuelva a organizar su estudio de negocio

Hemos sido testigos de una gran variedad de casos (incluso situaciones de crisis) que atraen la atención y la financiación del lado humano de la ecuación, pero para medir el éxito de los datos, se necesita algo más que el número de funciones creadas. Al mantener el enfoque basado en el valor añadido, la vinculación coherente de la gente, los procesos, la métrica y la tecnología es necesaria para demostrar el éxito. Nunca es tarde para volverse a fijar en qué momento del viaje se encuentra y vincular las expectativas con el destino, la velocidad y los métodos que tendrá que utilizar para conseguirlo. A veces, solo hace falta organizarse lo mejor que se pueda con los distintos miembros del equipo y con las herramientas que tiene a su disposición. El liderazgo en las primeras fases puede institucionalizar el éxito en el futuro.

En resumen

Tenga en cuenta que todas las empresas grandes se están topando con el requisito de mejorar la organización de la gestión de datos. Sus modelos de negocio dependen de ello: ya no pueden dormirse en los laureles y confiar en el valor de la marca. Sin embargo, el mensaje sobre cómo una empresa empieza a organizarse es delicado, ya que la solución tiene que abordar, de forma simultánea, tanto los «quiero» como los «necesito» críticos y a su vez, el equipo creado para enfrentarse a ello debe ajustarse a la misión que están promoviendo. Tanto la organización de datos como la de la información aprovechan su estado actual para promocionar la excelencia continuada y para capturar y recordar fallos previos, de manera que se establezcan las lecciones aprendidas y se alineen los casos empresariales con las necesidades. Tenga siempre en cuenta estos principios y conseguirá grandes mejoras en sus datos.

Sobre el autor

Will Crump es el presidente y cofundador de DATUM LLC, una empresa independiente líder en la estrategia de gestión de datos empresariales para grandes entidades. Es ampliamente reconocido por multinacionales, fabricantes de *software* e integradores de sistemas como referente experto y un factor de éxito crítico a la hora de presentar una estrategia para la gestión de la información empresarial (EIM, por sus siglas en inglés), la gobernanza de la información y la innovación de la gestión de datos para entidades que tratan los datos como una parte del proceso. Will, quien cuenta más de 15 años invertidos en crear equipos multifuncionales de gran rendimiento, aporta una experiencia enriquecedora en la selección, la adaptación y la motivación de equipos. Además, cuenta con 12 años de experiencia en gestión del desarrollo de productos de *software* para el consumidor, los OEM (fabricantes de equipo original) y las tecnologías de aplicaciones web entre empresas.

WINSHUTTLE®

Creada en 2003, Winshuttle es una empresa global que cuenta con oficinas de ventas y de soporte técnico en todo el mundo. Si desea más información sobre las soluciones Winshuttle o quiere ponerse en contacto con un representante de su zona, visite www.winshuttle.es.

SAP® Certified
Integration with SAP S/4HANA®



Microsoft Partner
Gold Application Development
Gold Collaboration and Content