

Por Analía Espinoza

# Carsten Bange

Director general de BARC GmbH

Centros de competencia en  
Business Intelligence



➔ Carsten Bange, director general de BARC GmbH, nos habló en su reciente visita a Madrid de la misión de su compañía y su papel en nuestro país.

Antes que nada, quiero saber qué hace BARC, cuál es su objetivo principal, cómo trabaja y cuáles son sus perspectivas a corto plazo.

Somos una compañía de software dirigida al mercado final, totalmente neutrales. Ayudamos a las compañías a seleccionar productos de software; nos especializamos en estrategias de BI, arquitecturas de BI y selección de software de inteligencia de negocio en general. También en los últimos años nos hemos focalizado en metodologías para organizar empresas, haciendo exitosa la implantación de herramientas de este tipo. Aunque no hacemos implementación, dado que queremos asegurar que somos completamente imparciales.

¿Cómo poner a punto una organización para enfrentarse al negocio a través de herramientas de BI?

En este momento, los servicios en los que más nos enfocamos son los servicios de centros de competencias en BI. Éste es un concepto que está siendo muy exitoso en todas las empresas, intentando ser un enla-

ce sólido entre los departamentos de tecnología y de negocio. La idea es cambiar la mentalidad de hacer solo proyectos, a tener un gobierno integral y una metodología completa para una solución de BI. No tener el BI como un cuerpo aislado, sino articular todos estos proyectos a una estructura organizativa propia.

**Hemos hablado de los centros de competencias desde el primer número de GdR. Y cada una de las compañías a las que hemos entrevistado, o que han escrito en la revista, han tenido su propia idea sobre qué es un centro de competencias o cómo organizar uno. ¿Cuál es la idea de BARC acerca de los centros de competencias?**

Para nosotros, lo más importante es ser capaces de implicar seriamente a las áreas de negocio en esta estructura organizativa. El objetivo es que el centro de competencias sea el que realmente organice y centralice todas las capacidades que debe tener una organización de BI, o digamos, las características y buenas prácticas que deben cumplir los proyectos de BI.

Estamos hablando de centralizar todas las competencias del Data Management, es decir, la gerencia de datos, cómo extraerlos, cómo explotarlos, siendo lo más importante la calidad de los mismos. Otro aspecto crucial son las competencias en el área de recursos humanos: ser capaces de identificar y de incorporar a la organización personas que realmente tengan las capacidades o la experiencia para abordar un proyecto de BI o una estructura de este tipo. Además el Project Management o la gestión de proyectos debe ser capaz de llevar un proyecto a buen término, de organizar todos los recursos y hacerlos interactuar, pudiendo extender el rol de pudiendo extender la gestión de proyectos a gestión de programas –Program Manager-, donde lo más importante es la coordinación de todos los recursos. Es decir, que tenemos que ser capaces de crear un centro de competencias y echarlo a andar, pero también de medir sus resultados para saber cuán exitoso es este centro de competencias.

**Hemos tratado este tema en innumerables ocasiones y hemos visto que realmente una de las mayores dificultades al montar este tipo de centro de competencias es la relación entre los usuarios de negocio y los usuarios del departamento de tecnología. ¿Tienen ustedes alguna metodología que se ocupe o se integre en la solución o la mejora de este problema?**

En realidad, la metodología cambia de proyecto a proyecto; no es igual en un proyecto que en otro y tenemos que tener en cuenta muchos factores. Es esencialmente como lo hacemos.

**Usted tiene mucha experiencia sobre España. Cada país tiene su propia idiosincrasia y según ésta sea, así será la manera de trabajar. Me gustaría saber qué experiencia tiene BARC dentro de Europa y en particular dentro de España.**

Para ser sincero, estas diferencias no son realmente importantes; no es muy diferente el BI en Italia, en Alemania o en España. Los problemas son similares a lo largo de las diferentes industrias: problemas de rentabilidad, de marketing o de cómo captar nuevos clientes son bastante comunes y no dependen del país ni de su idiosincrasia ni de la industria. Sí tienen muchos matices, pero los problemas generales son similares.

**Pero una de las habilidades básicas necesarias a la hora de crear un centro de competencias es poner a la gente de acuerdo; y los factores relacionados con la idiosincrasia a la hora de poner a la gente de acuerdo son muy diferentes en los tres países que hemos nombrado antes.**

Creo que más que un problema de idiosincrasia de países, o de caracteres, es más un problema de dirección de empresas. Creo que hay dos tipos principales de empresas: las que son muy abiertas, con unas jerarquías muy planas donde se trabaja mucho en equipo y donde la comunicación es la base real de cualquier tipo de trabajo; y el otro tipo de empresas que son mucho más jerárquicas, con una fuerte jerarquía, sin mucha comunicación, con un respeto total por el superior o por

los niveles. Por eso he dicho anteriormente que la forma de montar un centro de competencias varía de una a otra empresa, pero creo que fundamentalmente varía por el estilo de dirección más que por lo que hemos estado discutiendo. Evidentemente, creo que es más fácil crear un centro de competencias en una compañía con un sistema más basado en la comunicación.

**Y ¿cómo descubren cómo es la organización antes de comenzar a trabajar en un centro de competencias?**

Yo, como he dicho, creo que es más fácil crear un centro de competencias en empresas más abiertas, pero aunque la organización sea muy jerárquica, si uno logra formar un equipo compacto que tome decisiones prácticamente por unanimidad, será difícil que esas decisiones se pongan en duda. Además de que el equipo mismo, dependiendo de la empresa para la que trabaje, determi-

**Evidentemente, es más fácil crear un centro de competencias en una compañía con un sistema más basado en la comunicación**



Carsten Bange, director general de BARC GmbH

nará cómo es el tipo de decisiones; es decir, si una empresa es muy cerrada, jamás tomará decisiones demasiado visionarias, sino que tomará decisiones más conservadoras.

**¿Cómo trabajan vuestros laboratorios? No olvidemos que una parte importante de BARC lo que hace es analizar y brindar estudios sobre distintas herramientas de BI.**

Bueno, ése fue el modo en el que empezamos: analizando un tipo de software. La idea es establecer unos criterios y una lista muy larga de preguntas a responder por el software, que se debe analizarse cuidadosamente. Además de estos criterios, por supuesto, tenemos máquinas y procedimientos que nos ayudan a hacer este testeo, además de personal experimentado en este trabajo, e intentamos no solo analizar cada uno de los productos que están a nuestro alcance, sino también hacer comparativas entre los distintos productos para ver qué se adapta mejor a qué tipo de organización. Si miras el mercado, ves que los productos se parecen cada vez más, mucho más, y las diferencias son cada vez más imperceptibles, o más que más

imperceptibles, están más escondidas. Por lo tanto, debemos proveer a nuestros clientes de una información muy especializada, de un nivel de detalle grande, dado que la dirección real y el éxito de los proyectos que emprenden cada una de estas empresas dependerá en gran medida de la selección de la herramienta adecuada. Por ello, además de los reportes que sacamos cada muy poco tiempo, también existen las conferencias; en nuestras conferencias, los usuarios

no ven solo las últimas tendencias del mercado y cuáles son las diferencias entre los productos, sino que también pueden encontrarse entre ellos y conversar con nosotros sobre sus necesidades y qué software puede ser el más adecuado. Y pueden, de alguna manera, ver y tocar las herramientas, qué estilo tienen, cuál es su interfaz de usuario, qué otras cosas hay en el mercado, cuál es la posición del vendedor, cómo ha cambiado en los últimos tiempos, y por supuesto sin perder de vista que nosotros también hacemos consultoría.

**¿Cuál es su estrategia en España? Vemos que, por un lado, sois una compañía que se estableció recientemente aquí, pero que por otro lado ya tiene bastante camino andado (ya tiene su guía de empresas de BI).**

Tenemos un gran conocimiento y eso es lo que internacionalizamos. Por ejemplo, mostramos toda la información que tenemos y todo el trabajo que hacemos en USA e Inglaterra, y todo ese conocimiento lo ponemos aquí en España para hacer nuestra guía; pero, fundamentalmente, para hacer las conferencias y

poder hacer los reportes (por ejemplo, los relacionados con las herramientas OLAP) hemos estado en el SIMO con una sección de BI y tenemos muchas iniciativas más. El ser internacionales nos ayuda a esto. La idea es también analizar si existe algún tipo de herramienta o proyectos españoles para tenerlos en cuenta e incorporarlos a nuestra información y, por otro lado, traducir al español algunos reportes que tenemos en inglés. También hay que hacer más conferencias en las principales ciudades españolas. Estamos pensando para 2008 no solamente en Madrid y Barcelona, sino también en Sevilla, Valencia y algunas otras ciudades.

**¿Me puedes contar más sobre los inicios de BARC? Sé que era una empresa que se formó a partir de la universidad. ¿Cómo fue? ¿Cómo vieron ese nicho en el mercado?**

Ya no trabajamos más en la universidad, pero es verdad, vimos una oportunidad en el mercado: que la gente estaba muy confundida, que estaba saliendo un montón de software nuevo en un área nueva como era el área de BI, y la gente se encontraba con un montón de herramientas muy diferentes, siéndole muy difícil seleccionar; no había criterios claros y no había parámetros para elegir. Empezamos haciendo nuestros reportes con pocas herramientas, en un sitio muy pequeño y solamente en alemán; ahora estamos presentes en varios países: Alemania, Austria, España, USA, Inglaterra, y seguimos expandiéndonos.

Pero nuestra idea no es solamente proveer reportes de herramientas o reportes, digamos, "tradicionales"; lo que queremos es ofrecer una ayuda integral a nuestros clientes que vaya desde la evaluación del negocio hasta la evaluación en su punto más técnico de todo este tipo de herramientas, que podamos estar en todo el proceso que nuestros clientes necesitan. Aunque, yendo un poco más allá del reporte estratégico, nos orientamos más a un perfil como de jefe de proyecto, que debe saber en detalle qué hace y qué no hace una herramienta para seleccio-

narla y poder establecer tiempos de desarrollo.

¿Cuántos productos de software evalúan al año? Por ejemplo, en el área de herramientas de BI, por supuesto sé que evalúan a Business Objects o Cognos, pero ¿cómo eligen a los nuevos? Porque hay un montón de herramientas nuevas...

Realmente es difícil, porque hay muchísimas herramientas en el mercado. Nosotros conocemos más de 150 herramientas actualmente, pero hay muchas más todavía. Seleccionar cuál evaluar y cuál no es muy difícil, y para esto nos basamos en la penetración en el mercado; tenemos que ver una penetración en el mercado. Cuando vemos que una herramienta se vende, tiene una cierta penetración en nuestros mercados, entonces consideramos que está lista para ser evaluada por BARC. Y también si tiene clientes exitosos, si tiene casos de éxito será más fácil que entre en esa lista, aunque la penetración en el mercado sea pequeña.

¿Cuál es la cuota de mercado que debe tener una herramienta para

entrar en las evaluaciones de BARC, o cuán extraña o poco extraña debe ser una herramienta para que ustedes decidan evaluarla?

Qué pregunta tan difícil. La verdad es que tenemos un *top* de 20 herramientas que son las más usadas del mercado y son de las que en realidad hacemos evaluaciones; en cada país, esa lista depende de muchos criterios, pero nos fijamos mucho de lo que está viendo nuestra gente. En España estamos evaluando un par de herramientas que parecen ser muy interesantes y que tienen una pequeña porción del mercado. Por ejemplo, otra manera de seleccionarlas es que veces nos llega la información de las herramientas o de los fabricantes o de sus propios clientes; entonces hacemos una pequeña evaluación de dos días y decidimos si seguir o no. Otras veces se trata de herramientas muy locales, pero con una alta penetración en un mercado muy específico, o de herramientas que tienen características especiales de algún tipo; y, por supuesto, existen herramientas con distintos usos, como pueden ser el

uso de información geográfica o los *dashboards* o herramientas de *reporting*. Es decir, que si nos salimos de los grandes, cada región o cada mercado tiene sus herramientas específicas, pero, además, cada manera de hacer las cosas o cada tipo de software también tiene herramientas que son mejores o peores para ese fin.

¿Dónde está el "cuartel general" de la compañía, y dónde está ubicado el core business de BARC?

Nuestros *headquarters* están ubicados en una pequeña ciudad del centro de Alemania, que fue donde nacimos, pero nuestras principales oficinas están en Viena, Londres y Barcelona. Dentro de Alemania, la oficina más activa es la que está en Múnich.

---

### Analía Espinoza Álvarez

*Analía ayuda a sus clientes a maximizar la rentabilidad de sus inversiones BI y a extender el uso de estas soluciones. Posee una dilatada experiencia en Business Intelligence, adquirida durante más de 10 años ocupando puestos de distinta responsabilidad.*



Carsten Bange y Analía Espinoza en un momento de la entrevista