

PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO APLICADA A SERVICIOS DE OUTSOURCING

Formento, Federico – LU103254
Ingeniería en Informática

Tutor:

Keten, Glenda Ingrid, IBM Argentina

Colaborador/es:

Keten, Ezequiel, IBM Argentina

Julio 20, 2015



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS EXACTAS

1. Resumen

Más allá de su misión, visión, y valores, el objetivo final de cualquier empresa es ganar dinero. Dentro de esta premisa, cualquier diferenciador que se busque abordar como estrategia, no es más que un medio para un fin. IBM Argentina, con sus noventa y dos años establecida en el país, no es la excepción a esta regla.

A partir de la globalización, el mercado de producción y venta de hardware y software cambia radicalmente por lo que IBM, como estrategia de adaptación, decide agregar el pilar de servicios a sus principales generadores de ingresos, dando origen al servicio de tercerización u outsourcing de tecnología de la información. El principal beneficio que este servicio ofrece a sus clientes, es permitirles enfocarse en su dirección estratégica, mientras IBM se ocupa de sus necesidades de IT.

Con el transcurso del tiempo, la tecnología pasa de ser un arma de la que las grandes empresas se pueden valer para diferenciarse del resto, a una herramienta sin la cual ninguna empresa puede sobrevivir en el mundo de los negocios. Dentro de este contexto, y como lo marcan las leyes básicas de mercado, al aumentar la demanda de este tipo de servicios, la oferta también lo hace, dando paso a la competencia por ganar un lugar cada vez mayor en este nicho.

A principios del año 2006, IBM Argentina logra firmar un contrato de gran importancia con el banco privado con mayor penetración en el mercado del país, el cual a partir de este momento y por cuestiones de confidencialidad será referenciado como Banco Privado Argentino (BPA). El contrato, que fue inicialmente firmado con una vigencia de cinco años, un valor total de U\$\$40M, un costo mensual de U\$\$655K, y un margen de ganancias del 34%, en junio del año 2015 permanece en vigencia, habiendo pasado por varios procesos de renegociación y extensión, con un valor total establecido en los U\$\$366M, U\$\$2.6M de costo mensual y un margen de ganancias de 50.3%.

De todas formas, lo que hasta este momento se oye como una historia inmejorable, no siempre lo fue. En el año 2011, como consecuencia del modelo de servicio implementado en IBM y los procesos que le daban marco al mismo, la cuenta sufre una fuerte crisis que pone en jaque la continuidad del contrato a partir de una marcada disconformidad del cliente por el servicio percibido.

En este momento, y de forma reactiva, surge una necesidad de cambio radical en la estrategia de entrega del servicio a BPA para conservar en la cartera uno de los dos contratos más redituables a nivel doméstico¹ en el país. Este cambio se materializa en una continua reingeniería de los procesos utilizados para brindar el servicio, y la creación de nuevos procesos que agreguen un valor previamente inexistente al cliente. La transformación siguió una misma estrategia y fue implementada de menor a mayor, atacando en orden de prioridad las necesidades de BPA.

La estrategia principal en la que se basó la reingeniería, fue la de quitar foco a la fuerte especialización y orientación a la reducción de costos que el modelo implementado proponía, para dar lugar a una visión de negocio alineada a las necesidades reales del cliente, comprendiendo su estrategia más allá del área de IT, y colaborando con sus necesidades como un socio tecnológico. El desafío más grande fue implementar este cambio sin variar sustancialmente los costos, para mejorar la satisfacción del cliente sin dejar de percibir ganancias. Su resultado fue una modificación total en los procesos, que tuvo como consecuencia una mutación organizacional y cultural dentro de IBM, y un cliente no solo dispuesto a mantener el servicio, sino a ampliar el alcance del mismo, generando grandes oportunidades y un notorio incremento en el valor del contrato.

¹ En IBM, los contratos se diferencian en globales y domésticos, siendo estos últimos los asociados a empresas dentro del país en el que se brinda el servicio.

2. Abstract

Despite its mission, vision, and values, the main objective of any company is to earn money. Within this premise, any differentiator it seeks to address is no more than a means to an end. IBM Argentina, with its ninety-two years in the country, is no exception.

As consequence of globalization, hardware and software market suffers a radical change so IBM, as adapting strategy, decides to add services pillar to its original incoming generators, with led to information technology outsourcing. The main benefit this service offers to its clients is letting them focus on their strategic direction, while IBM takes care of their IT needs.

Over time, the technology goes from being a weapon that large companies can assert to differentiate themselves, to a tool without which no company can survive in the business world. Within this context, and as the basic laws of the market dictates, increasing the demand for these services, so does the offer, giving way to competition by winning a growing place in this niche.

In early 2006, IBM Argentina manages to sign a contract of great importance with the private bank with the largest market penetration in the country, which from this moment and for confidentiality reasons will be referenced as Banco Privado Argentino (BPA). The contract, which was initially signed for a period of five years, a total value of U\$S 540M, a monthly cost of U\$S655K, and a profit margin of 34%, in June 2015 remains in effect, having passed several renegotiations and extension, with an actual total value of U\$S366M, U\$S2.6M monthly cost, and a profit margin of 50.3%.

Anyway, what until now sounds like an excellent story, wasn't always like that. In 2011, as a result of the service model implemented in IBM and processes that gave context to it, the account suffers a crisis that threatens the continuity of the contract from a sharp customer disagreement by the service received.

At this time, and reactively, a need for radical change arises in the service delivery strategy for BPA, in order to keep in the portfolio one of the two most profitable contracts domestically in the country. This change is embodied in a continuous reengineering of the processes used to provide the service, and the creation of new processes that add a previously nonexistent customer value. The transformation followed the same strategy and was implemented from lowest to highest, attacking prioritized the needs of BPA.

The main strategy that reengineering was based on, was to remove focus on the strong expertise and guidance to the cost reduction that implemented model proposed, and lead into a business vision aligned with customer's real needs, understanding its strategy beyond the area of IT, and collaborating with their needs as a technology partner. The biggest challenge was to implement this change without substantial variation of costs, and improve customer satisfaction while making a profitable situation from it. The result was a complete process transformation, which led into organizational and cultural change within IBM, and a customer, not only willing to keep IBM service, but to extend its scope, bringing new business opportunities and a visible contract value increase.

Tabla de contenido

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Resumen | 2 |
| 2. | Abstract..... | 4 |
| 3. | Introducción..... | 7 |
| 4. | Antecedentes..... | 8 |
| ?.1. | La especialización como base del crecimiento económico..... | 8 |
| ?.2. | Una necesidad de cambio: Poner al cliente primero | 9 |
| 5. | Metodología y Desarrollo | 12 |
| 5.1. | Outsourcing en IBM..... | 13 |
| 5.1.1. | Objetivos de negocio..... | 13 |
| 5.1.2. | Estructura organizacional..... | 14 |
| 5.2. | Banco Privado Argentino: Una cuenta en crisis | 16 |
| 5.3. | Global Delivery Framework (GDF): ¿Es factible la estandarización total de entrega de un servicio?..... | 18 |
| 5.3.1. | Lean: Origen y Estrategia de GDF..... | 18 |
| 5.3.2. | Desperdicios y Palancas..... | 20 |
| 5.3.3. | Segmentación, Estandarización y Distribución del Trabajo..... | 22 |
| 5.3.4. | Calidad y Prevención de Defectos en GDF..... | 27 |
| 5.3.5. | Problemática del modelo para BPA | 27 |
| 5.?. | Client First: Reorientando la estrategia..... | 31 |
| 5.4.1. | Necesidad..... | 31 |
| 5.4.2. | Primer paso: Escuchar al cliente | 31 |
| 5.4.3. | Segundo paso: Actuar con rapidez..... | 32 |
| 5.4.4. | Tercer paso: Definir un nuevo modelo delivery..... | 35 |
| 5.4.5. | Cuarto paso: Transformar el servicio | 36 |
| 5.5. | Integrated Services Team (IST): Alineando la organización a las necesidades del cliente.... | 5? |
| 5.5.1. | Kick Off | 56 |
| 5.5.2. | Diagnóstico | 57 |
| 5.5.3. | Diseño de Estado Futuro | 63 |
| 5.5.4. | Implementación | 66 |
| 5.5.5. | Resultados en BPA | 67 |
| 6. | Resultados..... | 69 |
| 7. | Conclusión y Observaciones..... | 71 |
| 8. | Bibliografía..... | 72 |

3. Introducción

El presente trabajo pretende abordar, mediante un caso real aplicado al servicio de Outsourcing de IT entregado al banco privado con mayor penetración en el mercado del país, la necesidad de un cambio radical de paradigma en la estrategia de las empresas para introducir y/o mantener un negocio competitivo, rentable y con agregado de valor para los clientes, que surge como consecuencia de un entorno cambiante y sensiblemente diferente al existente hasta hace algunas décadas.

El documento se encuentra organizado de modo tal que permita al lector comprender rápidamente el marco teórico sobre el cual se apoya el caso, mediante la comparación de dos grandes modelos de negocio introducidos, uno por Adam Smith en el siglo XIX, y el restante por Michael Hammer a fines del siglo XX, y la necesidad de transición de uno al otro para adaptarse y sobrevivir en un nuevo mercado.

Una vez configurado el entorno, se abordará un caso real de reingeniería de procesos de negocio aplicado por IBM Argentina como necesidad de re-estructuración del servicio de Outsourcing de IT entregado a su cliente mas importante en el país, ante un escenario de riesgo de pérdida de un contrato valuado en mas de U\$S100M, por una marcada insatisfacción del cliente por el servicio percibido. En este caso se expondrán las dos metodologías de entrega de servicio (pre y post reingeniería), su paralelismo con los paradigmas antes mencionados, la descripción teórica de cada uno de ellos, y las particularidades prácticas de su implementación.

Por último, un vez descripto el escenario completo, se expondrán los resultados obtenidos, poniendo particular foco en los aspectos financieros y de satisfacción del cliente, relevados conjuntamente con los ejecutivos de la cuenta y los representantes directivos del cliente, seguidos de las conclusiones y observaciones del autor del presente trabajo, que formó parte del equipo que lidero el diseño y la implementación de la solución aplicada.

4. Antecedentes

4.1. La especialización como base del crecimiento económico

Durante el siglo XIX, surge un auge económico de las empresas cuya explicación puede sustentarse en el modelo expuesto por Adam Smith en su libro *'The Wealth of Nations'* (Smith, 1776). El mismo centra su foco en una demanda constante, creciente, masiva y pasiva, para un mercado estable y con oferta limitada.

A partir de esto, lo que se busca es reducir los costos de producción haciendo hincapié en economías de escala. Básicamente, la intención es encontrar la forma de masificar el proceso de fabricación de un producto final con una demanda que puede considerarse ilimitada a los fines prácticos de comprender el modelo.

La clave del acercamiento propuesto por el autor se centra en el concepto de división del trabajo, buscando la especialización de cada uno de los roles particulares, vistos como subprocesos aislados con entrada y salida predefinidas y perfectamente delimitadas, para luego encadenar dichos subprocesos entre sí en pos de lograr productos exactamente iguales con un mínimo de costos.

La especialización y serialización de subprocesos mencionadas ofrecen la posibilidad de generar estructuras jerárquicas fácilmente escalables, que a mediano plazo permiten ejecutar un proceso repetitivo de forma masiva, sustentable en el tiempo y fácilmente adaptable a crecimientos en la demanda. Dicho de modo simple, logra hacer lo mismo, masivo y a un menor costo.

El problema del modelo expuesto, que fue considerado clave para el crecimiento industrial durante más de un centenar de años, es que sólo es aplicable a productos que se mantengan en el mercado a lo largo del tiempo, con una demanda constante, y cuya competencia solo se centre en los costos.

4.2. Una necesidad de cambio: Poner al cliente primero

A fines del siglo XX, a partir de la globalización, y el consiguiente crecimiento tecnológico y cambios socioculturales acarreados por dicho efecto, comienzan a detectarse serias falencias en el modelo que afectan de forma directa a las grandes corporaciones, que observan como nuevos emprendimientos logran desplazarlas en el mercado. Este efecto se acentúa a lo largo del tiempo, evidenciando un claro cambio de comportamiento del mercado y una marcada modificación en la demanda, no solo en cantidad sino en tipo.

En este nuevo mundo el cambio es constante, los ciclos de vida de los productos se acortan generando la necesidad de nuevos desarrollos en tiempos record, los clientes abandonan su afinidad por productos masivos y aumenta la competencia por cada sector de un mercado cada vez mas fraccionado. Ante este escenario de reglas cambiantes, en el que quien decide deja de ser quien ofrece el producto pasando a ser quien lo requiere, el poder cae en manos del cliente, y aquellas organizaciones que no innoven modificando su estrategia de diferenciación agresivamente orientada a los costos, hacia un balance de los mismos y la comprensión de las necesidades particulares de cada cliente, quedarán en el camino.

A pesar de los muchos intentos de adaptación a este nuevo mercado, la mayoría de las empresas continúan perdiendo terreno. Michael Hammer y James Champy describen en su libro *'Reengineering the Corporation'* este proceso como *"la crisis de las 3 'C'"* (Hammer, Champy, 1994), haciendo uso de un juego con las palabras cliente, competencia y cambio, y centrando el mismo como único supuesto base para la introducción del concepto de reingeniería, necesario para adaptarse a este gran cambio de paradigma.

En base a lo mencionado, Hammer plantea una necesidad de reinventar los procesos utilizados por las empresas para generar los productos y/o servicios con el objeto de adaptarse al nuevo entorno y recapturar la atención del mercado. Para esto, es necesario comenzar desde cero, con una página en blanco, centrando la atención en comprender las necesidades reales del cliente y definir como diseñaría hoy la empresa que tengo en funcionamiento hace décadas. En pos de su éxito, el autor define como necesidad que este proceso debe ser fundamental, radical y espectacular.

Lo primero que se debe hacer para abordar el cambio, es comprender el proceso de generación del producto o servicio como una sumatoria de trabajos individuales

para lograr un fin. Por definición, cada una de estas porciones es un proceso en sí, y es donde se debe poner el foco.

Una vez que se dispone del mapa total de subprocesos y sus interrelaciones se deben llevar a cabo dos tareas fundamentales para la reingeniería de nuestro negocio:

- Seleccionar y definir el equipo de trabajo que liderará la implementación del proceso, definiendo un responsable para cada uno de los roles claves (sponsors, líderes, comité directivo, equipo implementador, etc).
- Seleccionar los subprocesos cuya reingeniería generarían el mayor impacto sobre el proceso global, eliminando pérdidas de recursos y agregando valor. Para esto, el equipo conformado para la tarea, puede basarse en varias estrategias. Las más utilizadas son el relevamiento de requerimientos por parte del cliente, y la aplicación del principio de Pareto (80-20) al proceso global.

A partir de estos dos pasos, el equipo conformado debe comenzar el proceso de reingeniería centrando la clave de su éxito en los siguientes supuestos:

- Enfoque dinámico:
 - Todo cambia.
 - No centrarse en la estructura, sino en los procesos que generan valor.
 - No limitarse al interior de la organización y su marco actual.
- Foco en el cliente:
 - Descentralizar decisiones, e introducir trabajadores multidimensionales que unifiquen tareas fragmentadas en un único rol, reduce los controles y aumenta el conocimiento del negocio de nuestro cliente.
- Radicalismo:
 - No implementar modificaciones a lo existente, sino eliminarlo y desarrollarlo nuevamente.
 - Proponerse objetivos estratégicos macros.
- Cuestionamiento:

- No asumir nada de lo existente como base.
- Cambiar el marco completo en caso de ser necesario.

Por último, es sabido que la resistencia a los cambios de procesos por parte de quienes deben hacer uso de los mismos, es una de las principales causas de fracaso en este tipo de situaciones. Es por esto que es un trabajo sumamente importante del equipo implementador sumar a todos los stakeholders² al proceso de reingeniería, ya sea activamente a aquellos que forman parte del cambio, como comunicando e informando del mismo a aquellas personas que harán uso del nuevo proceso una vez finalizada la transformación.

² Refiere a «quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa» “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Pitman, 1984)

5. Metodología y Desarrollo

El presente capítulo, pretende apoyarse sobre la base de los dos grandes paradigmas mencionados, para exponer su paralelismo con dos diferentes metodologías de Delivery³ de Servicios de Outsourcing desarrolladas internamente por IBM, y explicar el proceso de transformación de una hacia la otra para la cuenta con mayor nivel de ingresos y mejor relación costo-beneficio de toda América Latina.

Para esto, se introducirá una breve explicación de la estructura interna de IBM y el alcance del servicio de Outsourcing que ofrece en el país, seguida por información de contexto relacionada con la cuenta a la que se hace referencia en el caso de reingeniería expuesto.

Una vez configurado el marco de aplicación del caso, se expondrá el detalle de las dos metodologías de Delivery mencionadas, una de las cuales (Global Delivery Framework) es la implementada originalmente y se asocia fuertemente con el paradigma de Smith, y la otra (combinación entre Client First e Integrated Services), fue el resultado de la reingeniería aplicada, asociándose de forma directa con el paradigma introducido por Hammer y Champy.

³ La palabra delivery, es muy comúnmente utilizada en el mundo de los servicios de IT como sinónimo de su traducción al español (entrega).

5.1. Outsourcing en IBM

Previo a comenzar a desarrollar el detalle de la transformación del servicio, es necesario introducir una serie de conceptos básicos para que el lector comprenda cual es el objetivo del negocio del Outsourcing en IBM, como está estructurada la organización y de que se trata el servicio al que se está aplicando la reingeniería.

Lo primero que no se debe perder de vista, es que IBM es una empresa destinada principalmente a ganar dinero. Para esto, se divide en tres grandes unidades de negocio con objetivos radicalmente diferentes: el desarrollo y venta de hardware, el desarrollo y la implementación de productos de software, y la tercerización de servicios de IT.

Hasta hace un par de décadas, los ingresos por software y servicios eran desestimables en comparación con los generados a partir de venta de hardware, pero esto cambió sensiblemente hacia fines de los años noventa. Si bien IBM aún lidera el mercado de venta de grandes servidores con el Mainframe, perdió gran parte de la batalla del segmento de los pequeños y medianos servidores a manos de la competencia (HP, Dell y EMC entre otros). Ante este escenario, fue natural que las otras dos aristas utilizadas para la generación de ingresos tomen fuerza.

El presente trabajo, como bien lo indica su título, se centra en la actividad de la entrega del servicio de IT como un proveedor tercerizado para grandes empresas. A los fines prácticos para el caso, es importante comprender la diferenciación entre dicha actividad y el desarrollo e implementación de productos de software. Como proveedor de servicios de Outsourcing, IBM diseña, implementa y gestiona la infraestructura sobre la cual se montan luego los productos de software y las aplicaciones de negocio de sus clientes, que pueden o no ser desarrolladas por IBM.

5.1.1. Objetivos de negocio

Como fue mencionado anteriormente, el objetivo principal de IBM es ganar dinero. Alineado con esto, la unidad de Outsourcing (Global Technology Services, o GTS), maneja una cartera de contratos que financieramente se gestionan como diferentes PyMEs y en conjunto deben arrojar un balance positivo en relación a una serie de objetivos compartidos con todas las empresas con fines de lucro: ganancias y penetración de mercado.

Para esto, IBM hace uso de los siguientes conceptos, que serán utilizados durante el desarrollo del trabajo:

- Costo Mensual por Servicio (CMS): Es el valor monetario bruto que ingresa de forma mensual como contraparte de la prestación del servicio establecido en el marco de cada contrato.
- Revenue: Es el resultado del CMS, luego de aplicados los impuestos correspondientes.
- Costos: Son todos los egresos de la unidad, sumando los asociados a la entrega de cada contrato particular y los inherentes a cuestiones internas como mantenimiento del edificio, posiciones de trabajo, etc.
- Gross Profit (GP): Es la relación porcentual entre el revenue y los costos.
- Total Contract Value (TCV): Es el revenue total sumariado del contrato, contemplando tanto lo ya devengado como lo que resta devengar hasta el final del mismo.
- Signings (firmas): Son los nuevos negocios generados en el período, ya sea por la introducción de nuevos clientes, o por la ampliación del objetivo contractual a los clientes existentes.

Estos objetivos (Revenue, GP y Signings) son medidos a nivel cuenta (contrato de un cliente), país (Argentina en este caso) y región (SSA: Spanish South America - Sudamérica exceptuando Brasil -), de forma tal que para que la unidad funcione como se espera, las cuentas que no alcanzan sus objetivos deben ser compensadas por las que si lo hacen. Por lo general, y teniendo en cuenta que además de los objetivos monetarios directos IBM busca una mayor penetración en el mercado, son las cuentas pequeñas o medianas las que no alcanzan los objetivos, y las grandes las que las costean.

5.1.2. Estructura organizacional

Para entregar el servicio de Outsourcing, IBM organiza GTS (unidad de negocio para dicho fin) en dos grandes pilares: Account Management y Delivery Center. El primero de ellos está compuesto por quienes gestionan financieramente el contrato y quienes

gestionan el servicio de caras al cliente, mientras que el restante concentra a los especialistas para cada una de las tecnologías incluidas en este tipo de contratos (Sistemas Operativos: Mainframe, iSeries, Unix, Intel; Bases de Datos: Oracle, DB2, SQL; Application Hosting: IIS, Webspere, SAP; entre otros). Estas especialidades se agrupan en lo que se denomina líneas o torres de servicio, y cada una de las mismas se compone por uno o más gerentes (dependiendo de la cantidad de recursos trabajando en ella) y un grupo de especialistas técnicos con conocimientos sobre la plataforma.

La clave para el funcionamiento del servicio de Outsourcing radica en encontrar el balance organizacional entre estos dos pilares, logrando un equilibrio entre costos y calidad, entendiendo que calidad total sería una sub organización del Delivery Center dedicada para cada cuenta (extremadamente costoso), y eficiencia total sería una única sub organización del Delivery Center que centralice de forma estandarizada el servicio para todas las cuentas (poco foco en los clientes).

Hasta fines del año 2009, IBM Argentina tenía una cartera de Outsourcing de clientes domésticos (clientes del país) pequeña, que se limitaba a dos grandes clientes y no más de cinco de mediana envergadura. De este modo, la modalidad de trabajo se asemejaba mucho a la de un modelo dedicado por cuenta.

A partir del 2010, al observar que la tasa de firmas de nuevos contratos se encontraba estancada, se cambian varias políticas organizacionales para poner foco en la penetración en el mercado, adquiriendo varias nuevas cuentas de pequeño o mediano tamaño, por lo que resulta necesario re-evaluar el balance organizacional previamente mencionado, aplicando nuevos procesos de delivery.

El resultado de estos cambios será expuesto en las secciones subsiguientes.

5.2. Banco Privado Argentino: Una cuenta en crisis

En el año 2006, IBM logró introducir a su cartera de clientes de Outsourcing de IT el banco privado con mayor penetración en el mercado del país. El contrato fue firmado a cinco años, con un TCV de aproximadamente U\$40M, un CMS de U\$655K y un GP de alrededor de un 34%. Este banco pasó a ser una de las dos cuentas de mayor importancia en el negocio de IBM Argentina a nivel doméstico, representando más del 30% de los ingresos de la unidad para el país.

A lo largo del tiempo, el banco continuó expandiendo su penetración en el mercado, requiriendo continuamente modificaciones en el alcance del contrato, tanto para agregar nuevos servicios, como para renegociar la línea base de las unidades de recurso incluidas en el mismo. Para dar un ejemplo, el contrato que inicialmente se firmó con una línea base de cuatrocientos (400) para la unidad de recursos de instancias de sistema operativo, actualmente dispone de alrededor de mil quinientos (1500) sistemas en su alcance.

A fines del año 2010, momento hasta el cuál la encuesta de satisfacción del cliente (CERS) había permanecido evaluada de forma estable con un ocho sobre diez (8/10), se comienzan a recibir fuertes reclamos por parte del cliente relacionados con la calidad del servicio prestado. Para este momento, el GP se mantenía en su valor original (34%), mientras que el CMS prácticamente se había duplicado (U\$1.18M). Se trataba de una cuenta altamente rentable, con un cliente que comenzaba a demostrar su descontento con el servicio.

Durante el año 2011, la estrategia de servicios de IBM, reorientada hacia una agresiva reducción de costos para hacer frente a la crisis económica del país, resulta incompatible con un cliente que continúa creciendo a pasos agigantados, y exigiendo respuestas en consecuencia por parte de sus proveedores. En este momento, a partir de una extensión del contrato y renegociación de su alcance, el CMS asciende a U\$1.6M, mientras que el GP, lejos de mantenerse estable, aumenta drásticamente a un 45% como consecuencia de la reducción de costos antes mencionada. Hasta aquí, haber aumentado un 35% los ingresos sin modificar los costos parece ser un escenario ideal. Sin embargo, la arista que resta tener en consideración es tanto o más importante que los ingresos. La encuesta de satisfacción del cliente durante ese año arroja como resultado un cuatro sobre diez (4/10) y

expone expresas intenciones del cliente de terminar de forma prematura con el acuerdo de servicios con IBM.

El siguiente gráfico muestra la evolución a lo largo del tiempo de los indicadores previamente mencionados y deja en evidencia la directa relación entre ellos en base al contexto y el cambio de estrategia de servicio mencionado:

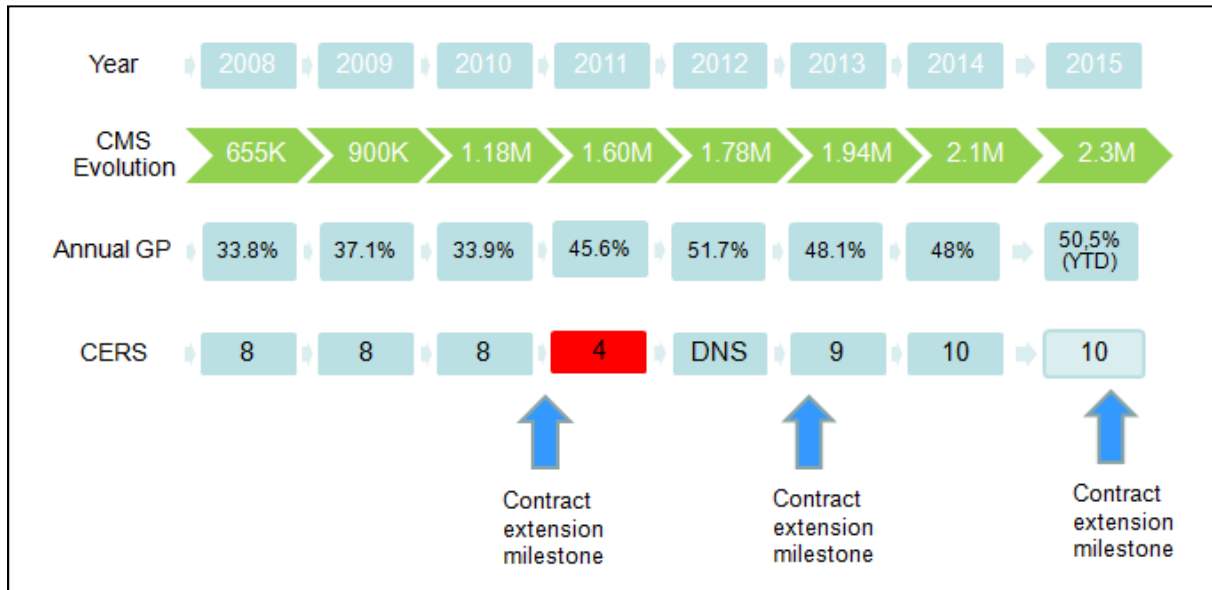


Figura 1: Evolución del contrato.

Como se puede observar, luego de que en el año 2012 se decida no llevar a cabo la encuesta de satisfacción (DNS: Do Not Survey), la situación da un giro radical, llegando al escenario actual, con el contrato recientemente renovado hasta el año 2020, un GP acumulado anual del 50%, un CMS de U\$S2.3M y una evaluación de diez sobre diez (10/10) por segundo año consecutivo, con un cliente expresamente dispuesto a recomendar a IBM como proveedor de Servicios de Outsourcing de IT.

El disparador de ambas crisis a lo largo del ciclo de vida del contrato, la primera de ellas negativa y la restante positiva, fue ni más ni menos que una reingeniería de sus procesos. El origen y la implementación de la primera de estas reingenierías (la implementación de Global Delivery Framework), escapa al alcance del presente trabajo, durante el cual solo se hará mención al modelo en si a fines de comprender la necesidad de cambio que genera la segunda transformación (Implementación de Client First). Para esta última en cambio, se abordará el proceso de forma más detallada, haciendo hincapié en los factores críticos que fueron clave para el éxito de la misma.

5.3. Global Delivery Framework (GDF): ¿Es factible la estandarización total de entrega de un servicio?

En el año 2011, al momento de la crisis en el servicio entregado a BPA, la estrategia de IBM para el Outsourcing se basaba en un grupo de procesos y buenas prácticas orientadas a estandarizar cada una de las actividades ejecutadas por un administrador de sistemas, completamente especializado en su área de aplicación. Para esto, el objetivo era lograr que cada unidad de trabajo sea una instancia de un mismo proceso, independientemente del cliente para el cual está siendo ejecutada, que a partir de una entrada estandarizada, genere una salida similar a partir de aplicar un procedimiento conocido.

No es materia del presente trabajo entrar en el detalle del modelo teórico de GDF ni su implementación en IBM Argentina, pero si es necesario establecer el marco estratégico bajo el cual se desempeñaban las actividades diarias al momento de la crisis, para que la problemática sea claramente expuesta ante los ojos del lector.

Para esto, en la presente sección se hará hincapié en lo que el modelo buscaba alcanzar como objetivo, el entorno bajo el cual se ejecutaban las actividades según sus procesos en IBM Argentina, y los posteriores inconvenientes que esta metodología generó sobre las grandes cuentas incluidas en la cartera de clientes del país, como BPA.

5.3.1. Lean: Origen y Estrategia de GDF

Se trata de un conjunto de prácticas de delivery basadas en los principios de Lean⁴ que se exponen por James Womack y Daniel Jones en su libro '*Lean Thinking*' (Womack, Jones, 2003), que buscan brindar el mejor servicio incurriendo en los menores costos posibles, para diferenciarse en el mercado.

Dentro de este marco, GDF discrimina los conceptos básicos de Lean y los organiza en los tres pilares listados a continuación, sobre los cuales luego aplica particularidades de IBM para profundizar en la implementación:

- *Sistema Operativo*: Es el medio por el cual se entregan los servicios. Aquí se encuentran los procesos y procedimientos, la tecnología y la infraestructura. Las modificaciones implementadas en este pilar, tienen

⁴ Para más información visitar www.lean.org

una incidencia directa sobre la calidad y productividad. Este es el objetivo principal de Lean, y donde se centra su estrategia.

- Sistemas de Gestión (Management System): Es donde se centralizan los conceptos de prevención de defectos, métricas y mejora continua.
- Mentalidades, Comportamientos & Capacidades: Su objetivo es hacer del modelo parte de la cultura de toda la organización.

La siguiente figura, muestra gráficamente estos tres pilares introducidos por GDF, desagregando en ellos los conceptos de Lean, y montando sobre los mismos las particularidades del nuevo modelo. De esta forma queda en evidencia que un modelo es consecuencia de la adopción del otro, introduciendo particularidades de adaptación al entorno en el que se lo aplica.

| | | Operating System | Management Systems | Mindsets, Behaviors & Capabilities | |
|-----------|------------------|--|---|--|-----------------------|
| GDF v 1.0 | New Components | <ul style="list-style-type: none"> Services Catalog Advanced Pooling Dispatching – IP&C Dispatching – Project Defect Prevention Fragmentation Analysis | <ul style="list-style-type: none"> Performance Mgmt. & Metrics Enhanced Visual Management Quality Teams Process Behavior PRISM Insight SDM Maximo | <ul style="list-style-type: none"> Lean Education & Training Problem Solving Certification Recognition | Continual Improvement |
| | Traditional Lean | <ul style="list-style-type: none"> Waste Identification & Elimination Lean Levers | <ul style="list-style-type: none"> Metrics Visual Management Performance Dialogs | <ul style="list-style-type: none"> 4-Part Influence Model Surveys/Actions Skills Matrix Cross Training | |

Figura 2: Pilares de GDF

Una vez establecida la relación entre GDF y Lean, es necesario destacar que los primeros conceptos que se deben adoptar son los de desperdicios y palancas, principios sobre los cuales se apoya la estrategia global del modelo.

5.3.2. Desperdicios y Palancas

La estrategia central del modelo se basa en tomar los procesos existentes y analizarlos en detalle, en búsqueda de aquellos puntos críticos en los que se generan demoras, excesos innecesarios de costos, o tareas que no agregan valor de caras al resultado final esperado. Estos defectos encontrados en los procesos son denominados *desperdicios*.

Una vez identificados los desperdicios, el modelo propone asociar una acción mitigadora sobre los mismos. Esta acción que se aplica para mitigar o eliminar el desperdicio es denominada *palanca*.

El resultado de esta metodología, que como fue explicado anteriormente no se trata de una reingeniería, es la corrección de los procesos existentes para adecuar los mismos a cumplir exactamente con lo que se requiere, reduciendo costos innecesarios.

A continuación se listan todas las categorías bajo los cuales el modelo *paretiza*⁵ todas las combinaciones de desperdicios y palancas identificadas.

5.3.2.1. Lean: Desperdicios

Los tipos de desperdicios que pueden identificarse en un proceso según el modelo se desglosan en ocho diferentes categorías:

1. *Sobreproducción*: Producir más de lo que el cliente necesita.
2. *Espera*: Empleados esperando otro proceso o recurso.
3. *Movimiento*: Movimiento físico o mental extra que no agrega valor (dejar de hacer una cosa para hacer otra).
4. *Transporte*: Mover un producto de un lugar a otro.
5. *Inventario*: Construyendo y almacenando servicios/productos extras que el cliente no haya solicitado.
6. *Retrabajo*: Reproceso o trabajo correctivo.
7. *Sobreproceso*: Añadiendo valor en exceso cuando no lo solicite el cliente.
8. *Intelecto*: Prescindir de utilizar la contribución intelectual completa de los empleados.

⁵ Verbo que hace referencia a aplicar la metodología de Pareto a un análisis de datos

Una vez asignada una categoría a cada uno de los desperdicios identificados dentro de un proceso, se debe decidir cuál es la palanca a aplicar para eliminarlo.

5.3.2.2. Lean: Palancas

Los tipos de palanca a aplicar sobre cada uno de los desperdicios detectados se desagregan en siete diferentes categorías.

1. Segmentando la complejidad: Forma canales distintos para tareas complicadas de modo que no se retengan las sencillas.
2. Redistribuyendo actividades: Asigna tareas a recursos con el conjunto de habilidades y la experiencia adecuada.
3. Recursos de Agrupación: Utiliza las habilidades y recursos existentes para alcanzar las economías de escala.
4. Sistema flexible de Mano de Obra: Equilibre la capacidad de proceso con la demanda corriente a mover recursos adonde esté la actividad de trabajo.
5. Reduciendo el trabajo entrante: Elimine tareas reduciendo la cantidad de trabajo solicitado.
6. Reduciendo el trabajo que no añade valor: Elimine tareas que no añada valor directamente al cliente.
7. Operaciones estandarizadas: Establecer y ejercer las mejores prácticas para ejecutar tareas.

En algunos casos, es necesario aplicar más de una palanca a un mismo desperdicio con el fin de eliminarlo.

5.3.3. Segmentación, Estandarización y Distribución del Trabajo

Para la implementación de GDF, IBM basó el análisis de sus procesos en los desperdicios y palancas de Lean, resultando en una modificación sustancial en la modalidad para hacer frente a la demanda de trabajo por parte de sus clientes de Outsourcing.

Como resultado de ese análisis, en primer lugar, se re-estructuraron cada uno de los equipos técnicos de trabajo, agrupando a todos los subgrupos con la misma especialización, pero abocados a brindar servicio a diferentes clientes, en un único gran grupo denominado Pool, para luego segmentar y estandarizar el trabajo de cada uno de ellos, y distribuirlo de la forma más eficiente.

A continuación se exponen los conceptos de *Pool*, *Segmentación* y *Estandarización*, y *Despacho*.

5.3.3.1. GDF: Pooles

Un pool es la agrupación de diferentes sub-equipos que se desempeñan sobre la misma tecnología pero para diferentes clientes, en un único equipo de trabajo. Los objetivos de generar estos pooles de servicio son los detallados a continuación:

- Maximizar la utilización de los recursos, minimizando el tiempo ocioso en cada una de las cuentas. Por ejemplo, si tres recursos trabajan para la cuenta “A”, pero en un momento determinado su carga disminuye, se busca que su tiempo ocioso puede ser aprovechado para trabajar en la cuenta “B”.
- Fomentar la transferencia de conocimiento entre recursos originalmente trabajaban para diferentes cuentas.
- Promover la estandarización de trabajo entre cuentas, mejorando la productividad.
- Ganar flexibilidad a nivel disponibilidad recursos. Por ejemplo, poder cubrir fácilmente un turno horario para una cuenta cuando la persona que habitualmente lo hace se ausenta por enfermedad o vacaciones.

La siguiente figura ejemplifica el concepto de Pool de un modo gráfico:

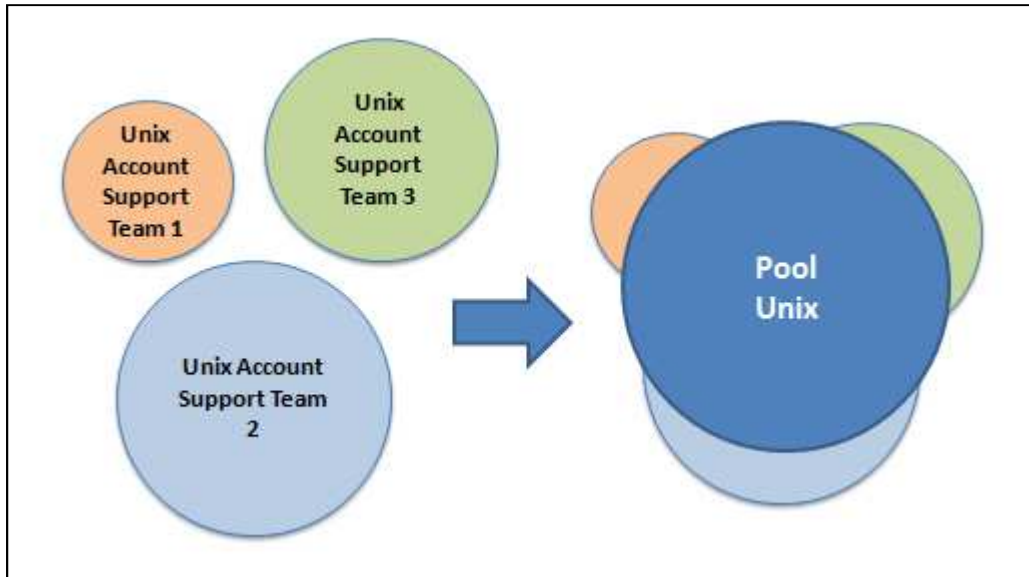


Figura 3: Pool de GDF

De este modo, las torres de servicio en IBM Argentina organizadas según GDF, se estructuran según se muestra en el siguiente gráfico para dar soporte a todas las cuentas:

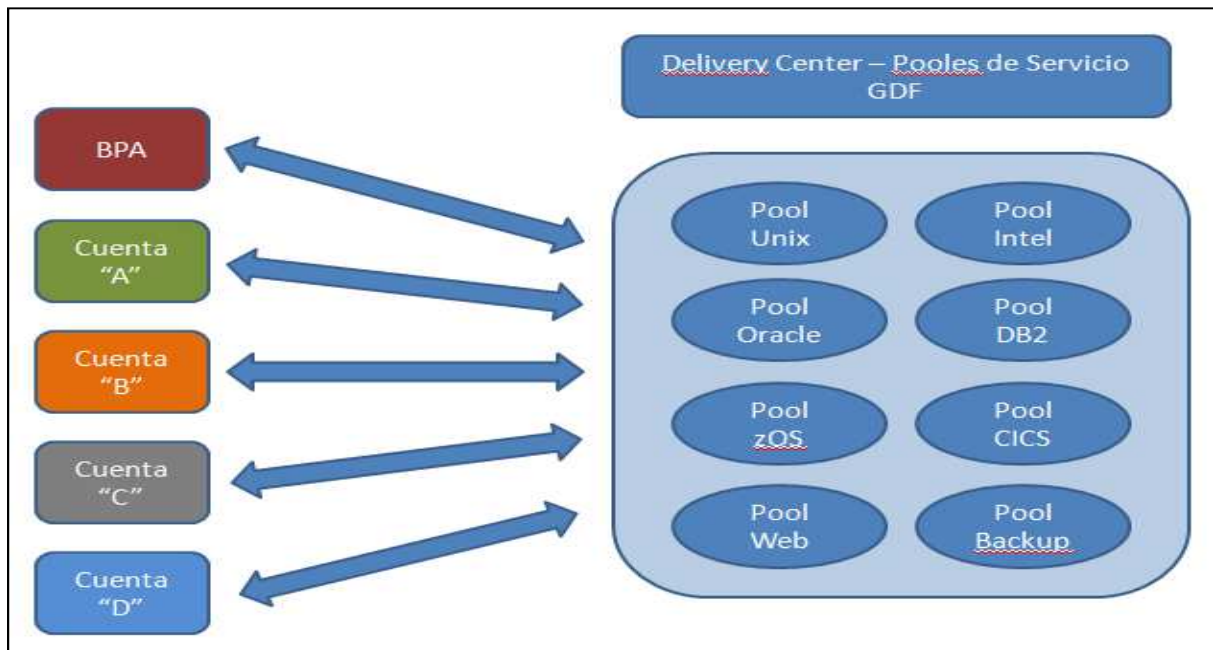


Figura 4: Relación Pools/Cuentas.

Dentro de cada uno de los Pooles de servicio, se agrupan los especialistas según el tipo de trabajo que recibirá cada uno en base a su perfil. GDF considera tres diferentes perfiles en base a la dificultad y duración de las tareas a ejecutar:

- Rhythm: para las tareas simples y repetitivas
- Blues: para las que requieren un mayor nivel de análisis y tiempo
- Jazz: para aquellas tareas de extrema complejidad que requieren de un perfil con capacidad de arquitecto en la plataforma

Una vez conformados los diferentes Pooles de Servicio, el siguiente paso es segmentar y estandarizar el trabajo que pasará por cada uno de ellos.

5.3.3.2. GDF: Estandarización

Para cada uno de los Pooles IBM define un listado de tareas que estarán dentro de su alcance, asignando una dificultad a cada una de ellas con el objeto de determinar si las mismas corresponden a un perfil Rhythm, Blues o Jazz. Este estándar, llamado Catálogo de Servicio, es definido a nivel global y cada pool en particular debe definir en base a los contratos cuales de ellas aplican a cada uno de los clientes a los que atienden.

Una vez definido este alcance, se escribe para cada tarea una instrucción de trabajo que contiene el detalle técnico de los pasos a ejecutar para la misma (ejecutar un cambio o resolver un incidente).

La siguiente tabla muestra un ejemplo de catalogo de servicio para tareas de un Pool de Intel:

| Type | Group | Ticket Type | Category | Ticket Type |
|----------|--------|-------------|--------------|--|
| Incident | Rhythm | A | SYSBOOT | System Reboot (includes RSA/iLO) |
| Incident | Rhythm | B | HC | Health check |
| Incident | Rhythm | A | SVC | Start/Stop service |
| Incident | Rhythm | A | APP | Start/Stop application |
| Incident | Rhythm | A | PTR | Printer spool start/stop |
| Incident | Rhythm | B | LOWDSK | Low disk space (system drive) |
| Incident | Rhythm | B | TSM | TSM Tool Issue |
| Incident | Rhythm | B | SRM | Svr Resource Mgmt Tool Issues |
| Incident | Rhythm | B | SAV | Symantec Anti Virus Tool |
| Incident | Rhythm | B | VSA | VSA Tool Issues |
| Incident | Rhythm | B | TIV | Tivoli Monitoring Issues |
| Incident | Blues | B | APP | Application/Vendor assistance (include start/stop) |
| Incident | Blues | C | TSM | Complex TSM (VSS) |
| Incident | Blues | C | CORRUPT-DATA | Corruption issues |
| Incident | Blues | D | NTWK | Network issues |
| Incident | Blues | D | SW PROB | Reboot does not resolve |
| Incident | Blues | E | HW PROB | Complex HW issue |
| Incident | Blues | E | RESTORE | Complex file restore (No exchange/SQL) |
| Request | Blues | D | SAN/NAS | SAN/NAS disk space increase |
| Request | Blues | D | UPGRADE | Firmware/Driver upgrade |

Tabla 1: Ejemplo de catálogo de servicio.

5.3.3.3. GDF: Segmentación y Distribución del Trabajo

La segmentación busca separar el trabajo de un Pool según su complejidad, severidad y duración, de modo de poder agruparlas en paquetes de tareas llamados *Buckets*⁶, y despacharlos a cada uno de los especialistas dentro del pool según su perfil.

El trabajo ingresa a un pool por medio de una unidad de trabajo llamada *Ticket*, que se trata ni más ni menos que de un registro de incidente, cambio o problema, que ingresa a la cola de trabajo del Pool por medio de las herramientas de IPC⁷ de cada una de las cuentas que el mismo atiende.

Dentro de cada Pool existe un rol, sobre el cuál probablemente resida la clave del funcionamiento de todo el equipo, llamado *Dispatcher*⁸. Éste, es el encargado de relevar de forma constante todas las colas de trabajo del Pool y categorizar los tickets que ingresan a las mismas según el catálogo de servicio, para luego agruparlas dentro de un bucket y asignar el mismo al primer especialista que le indique que se encuentra disponible. Cabe destacar que el dispatcher es la interfaz del pool con el mundo exterior, lo que incluye tanto al resto de los pools de IBM, como al mismo cliente cuando éste requiere conocer el estado de un ticket o elevar algún tipo de reclamo sobre los mismos. Esto es para evitar que los especialistas pierdan el foco sobre las tareas que están ejecutando incurriendo en el desperdicio que se categorizó previamente como “Movimiento”.

La siguiente imagen ilustra un ejemplo de cola de trabajo, que ya paso por la categorización del dispatcher, y se encuentra en condiciones de ser agrupado en diferentes buckets y distribuido a los especialistas:

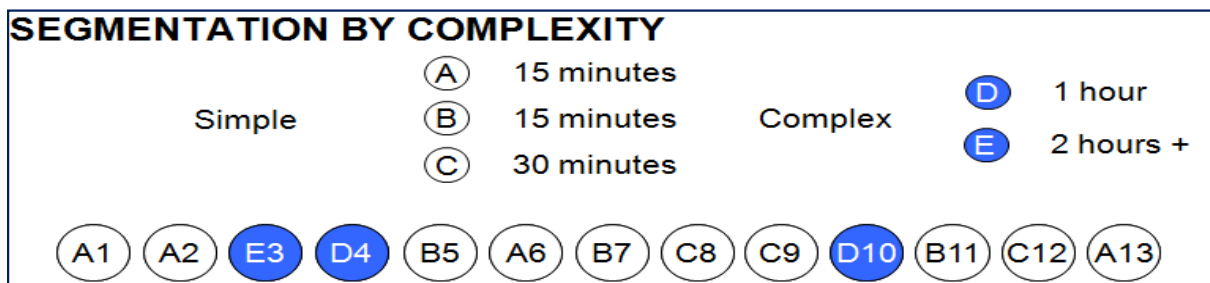


Figura 5: Cola de trabajo segmentada por complejidad.

⁶ Busca ejemplificar el paquete de tareas que se despachan a un técnico con un cubo cargado con las mismas.

⁷ IPC: Incidentes, Problemas y Cambios.

⁸ Termino en ingles que refiere a un distribuidor, en este caso de trabajo.

Este tipo de segmentación y agrupación de tareas ofrece los siguientes beneficios:

- Foco en tareas específicas y similares, permitiendo al especialista establecer un ritmo de trabajo y reduciendo la probabilidad de errores.
- Asignación de trabajo por bloques de tiempo, gestionando la carga del pool y permitiendo la re-priorización con la menor interrupción posible.
- La asignación del trabajo sólo cuando el especialista está disponible permite evitar incurrir en interrupciones al mismo y encolar trabajo en un especialista cuando quien gestiona la carga del pool es el dispatcher.

Una vez segmentado el trabajo, el siguiente paso es agruparlo por el perfil al que cada uno de los tickets debe ser asignado, para distribuirlo entre los especialistas en la medida en que se liberen. Esto se grafica en la siguiente imagen⁹:

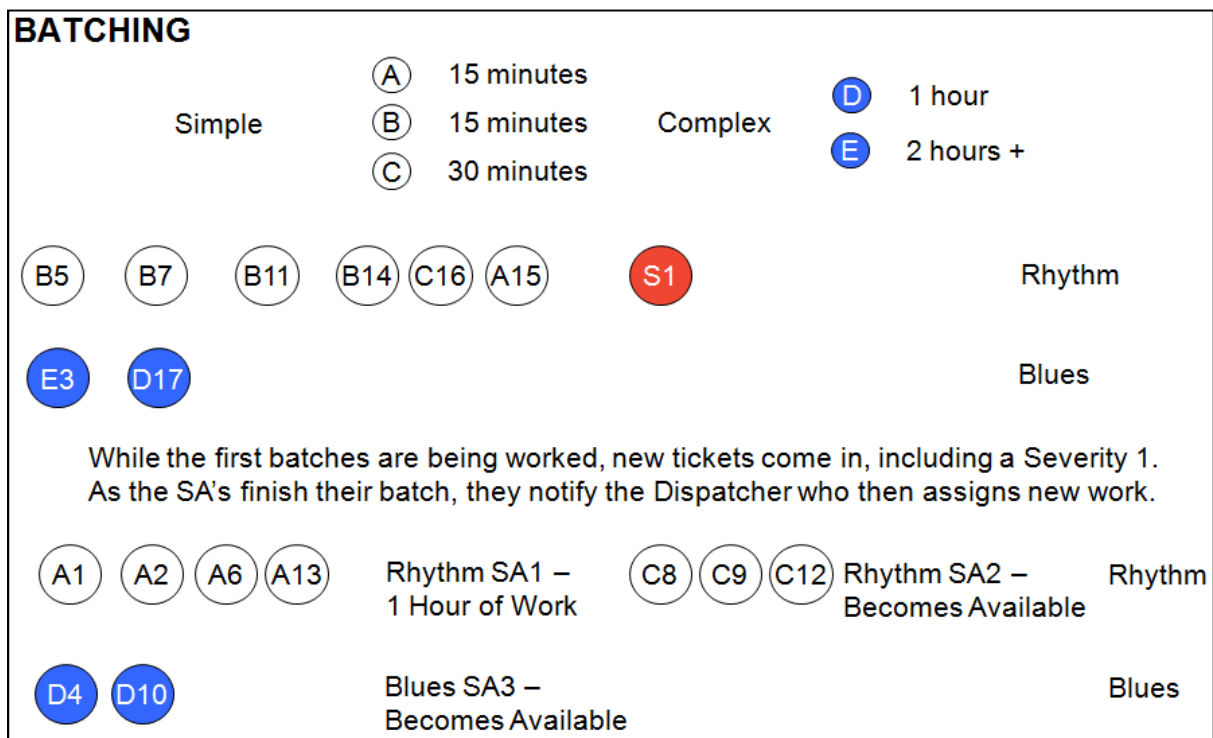


Figura 6: Asignación de Bucket de trabajo a especialistas.

⁹ SA hace referencia a "System Administrator", que es cada uno de los especialistas del Pool.

5.3.4. Calidad y Prevención de Defectos en GDF

Este modelo es el primero en introducir los conceptos de calidad y prevención de defectos en el Outsourcing de IBM. De todas formas, estos términos pueden tener diferentes resultados según el punto de vista y la orientación con la que se desee implementarlos.

El objetivo que busca GDF por medio de este tipo de análisis, es el de reducir los desperdicios generados por la sobreproducción, el re-trabajo y el sobreproceso¹⁰, con el objeto de brindar al menor costo, el servicio exacto que se encuentra contractualmente comprometido con sus clientes. Dicho en otras palabras, el foco que se da a los programas de calidad y prevención de defectos en GDF poco tiene que ver con un resultado palpable por los clientes de IBM, sino que apunta a reducir en volumetría la cantidad de trabajo que ingresa a cada uno de los pools de servicio, ya sea por tratarse de pedidos que se encuentren por fuera del alcance del contrato, como por búsqueda de prevención o automatización de trabajo repetitivo. Si bien esto es algo sumamente positivo, no solo por fomentar la productividad sino por introducir la fuerte gestión y control de métricas y calidad en la cultura de IBM, es necesario aclarar que su uso excesivo o indebido puede generar efectos negativos de cara al servicio.

De todas formas, si bien el detalle de las metodologías y herramientas utilizadas para este fin escapan al alcance del presente trabajo, cabe destacar que varias de las mismas, como el *Análisis de Comportamiento de Procesos (PBA por sus siglas en inglés)*, fueron exitosamente utilizadas luego de la transición de GDF a Client First, y serán abordadas más adelante en el desarrollo del presente trabajo.

5.3.5. Problemática del modelo para BPA

Hasta aquí, esta sección fue dedicada a introducir los conceptos de un modelo de trabajo (Lean), que nació para la industria fabril revolucionando el mercado, y que según informan sus autores, dependiendo de su forma de implementación puede ser utilizado para cualquier tipo de organización con fines de lucro.

Como fue mencionado con anterioridad, no es objeto del presente emitir un juicio de valor sobre GDF en sí, sino abordar las problemáticas que surgieron a partir de su

¹⁰ Ver “5.3.2. Desperdicios y Palancas”

implementación en IBM Argentina, particularmente sobre las cuentas de mayor relevancia para el balance económico de la organización a nivel país. Se debe, sin embargo, aclarar que un modelo puede ser perfectamente válido y viable para mejorar un proceso, pero finalmente su éxito se limita al modo en que el mismo es implementado.

Como se resalta en más de una oportunidad en el presente trabajo, el objetivo principal de IBM es el de ganar dinero, y en base a esto es perfectamente correcto trabajar fuertemente en una estrategia de reducción de costos, que es lo que GDF pregona. De todas formas, es necesario encontrar un equilibrio para no perder el foco sobre lo que realmente importa al momento de ganar dinero, y es que más allá de los costos, los ingresos forman parte de la ecuación, y si los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio percibido, el problema original muta en uno sensiblemente mayor.

Dicho esto, los principales problemas que se generaron a partir de la implementación pura de esta metodología de servicio fueron los siguientes:

- Subvención de pequeños y medianos clientes
- Procesos inflexibles para los clientes
- Mayor foco en reducción interna de costos que en generación de valor y oportunidades para los clientes
- Pérdida del conocimiento del negocio de los clientes

A continuación, se profundiza brevemente sobre cada uno de ellos.

5.3.5.1. Resultados GDF: Subvención

Al generar pools de servicio comunes para la atención de todas las cuentas, aquellas con mayor generación de ingresos y mayor cantidad de especialistas incluidos dentro de sus costos para la entrega del servicio, son también las que más aportan durante el armado del pool en materia de cantidad y calidad de profesionales. Esto es válido, y es parte del concepto de Outsourcing en sí, pero debe ser implementado con equilibrio.

En el caso de IBM Argentina fueron dos cuentas grandes, una de ellas BPA, las que subvencionaron a más de quince pequeñas o medianas cuentas. Este desbalance implicó una esperable mejora en las cuentas pequeñas, pero una inmediata y notoria degradación en el servicio de las cuentas como BPA que pasaron de percibir un servicio con

los mejores especialistas prácticamente dedicados, a uno en de inferior calidad y al mismo costo.

5.3.5.2. Resultados GDF: Inflexibilidad

No existe un escenario bajo el cual la estandarización de un proceso pueda interpretarse como algo negativo. Más allá de esto, la misma debe ser implementada en un entorno controlado y con todas las variables en consideración.

En el caso particular de BPA, el cliente pasó de tener contacto directo con especialistas con un profundo conocimiento tanto técnico como de su negocio, a los cuales podían contactar para participarlos de inquietudes o consultas, al extremo de tener que generar un ticket con más de un día de anticipación para que el dispatcher del pool al que esos especialistas pertenecen le asigne el mismo a uno de sus integrantes (que podía o no ser el de mayor conocimiento en la cuenta) y luego sea éste quien contacte al cliente.

Esto se da porque los únicos procesos que el modelo contempla para interacción con el cliente son los de gestión de incidentes, problemas y cambios, para los cuales el pedido debe ingresar por medio de un ticket en la correspondiente herramienta, sin excepción.

Nuevamente, ante esta afirmación, se aclara que la problemática puede no radicar en la metodología en sí, sino en la forma que la misma es implementada.

5.3.5.3. Resultados GDF: Pérdida de Foco

Un efecto directo de la pérdida de comunicación entre los especialistas de IBM y el cliente como consecuencia de la implementación del modelo, es que los mismos pierden foco sobre lo que es realmente importante para BPA. Bajo este escenario, el especialista pasa a ver a BPA como un ticket más en su bucket, que bien puede ser del banco como de otro cliente.

Esto no solo es una contra muy grande para el cliente, que pasa a ser atendido por especialistas que desconocen sus objetivos, sino también para los especialistas en sí, que pierden la posibilidad de identificar oportunidades de generar valor de forma tangible, y la percepción de lo que su trabajo genera como consecuencia directa en el servicio.

5.3.5.4. Resultados GDF: Pérdida de Rumbo

El mismo efecto que se menciona a pequeña escala en la sección anterior, se replica a nivel ejecutivo. IBM pierde de foco y deja de comprender el negocio de BPA, y por consiguiente la oportunidad de identificar nuevas posibilidades de ventas.

Promediando el año 2011, IBM se encuentra con una cuenta financieramente sana, que junto con otra sustenta económicamente a la empresa en el país (y en buen porcentaje a la región), y que forma parte de un grupo a nivel mundial con probabilidades de adquirir los servicios de IBM en otros países, completamente desconforme con el servicio percibido, dejándolo en evidencia en la encuesta de satisfacción al evaluar el mismo con un cuatro sobre diez (4/10), e informando expresamente sus intenciones de rescindir el contrato.

5.4. Client First: Reorientando la estrategia

5.4.1. Necesidad

Luego de tres años de una estrategia puramente orientada a la estandarización de los procesos internos de IBM, con el objeto principal de dar servicio a más de quince clientes con un mismo pool de recursos, procesos, métricas, controles y objetivos, el resultado distó drásticamente del esperado. Si bien los clientes más pequeños mostraban una satisfacción media ante este esquema (promedio de siete sobre diez en la encuesta anual de satisfacción), los dos clientes más grandes, que totalizan alrededor del 70% de los ingresos de IBM a nivel nacional, mostraban una disconformidad total con la calidad del servicio entregado.

En este punto, con Banco Privado Argentino (BPA), uno de los dos clientes mencionados, en riesgo de una recisión contractual, y teniendo claro que el problema no se centraba en la salud financiera de la cuenta sino en la estrategia por medio de la cual se estaban destinando los costos para entregar el servicio, la necesidad de un cambio radical de paradigma saltaba a la luz de forma completamente natural, pero existe una diferencia sustancial entre concluir que es necesario un cambio y definir cómo abordarlo.

5.4.2. Primer paso: Escuchar al cliente

Por muy obvio que parezca desde nuestra perspectiva actual, esta no fue la primera alternativa que surgió en la mesa de discusión en la que se estaba gestando el plan de acción para la redefinición de la estrategia de servicio. En cambio, varias teorías sumamente complejas y cuya implementación hubiese insumido un costo extremadamente alto en materia de trabajo y tiempo se le adelantaron. *“Hagamos un análisis de calidad de los diez mil pedidos mensuales que se resuelven para BPA”, “Disparemos un profundo análisis de prevención de defectos para comprender el comportamiento de las alertas y poder atacar su causa raíz”, “analicemos el nivel de productividad de cada uno de los técnicos que trabajan para BPA a partir de los pedidos que resuelven, para entender quienes no trabajan al 100%”* y *“analicemos los GAPS en los indicadores contractualmente comprometidos”*, fueron algunas de las ideas iniciales. Tras tres años de la implementación de GDF, la cultura de invertir ilimitados recursos en buscar minuciosamente la raíz de todos los problemas en el interior de la enorme multinacional, sin tener en consideración el impacto de este accionar

sobre los clientes, estaba ya demasiado arraigada en toda la capa de management de IBM. Era el momento de pensar en algo diferente.

De repente, tras varias horas de brain storming sin ningún resultado positivo se escucho la pregunta más obvia: “¿Por qué no vamos a BPA y les preguntamos?”. Esta pregunta, concreta, concisa, completamente ajena a la metodología de servicio actual y, por sobre todas las cosas, sencilla, fue el comienzo del cambio.

Fueron necesarias varias reuniones con el cliente hasta lograr que, tras años de “abandono” (como ellos lo llamaron), los resultados mutaran de múltiples reclamos cargados de negatividad a críticas constructivas a partir de las cuales se pudiese construir un plan.

Los resultados fueron casi tan obvios como la idea de participarlos del diagnóstico:

- *IBM no entiende mi negocio, y por lo tanto no actúa en consecuencia*
- *Me trata como un ticket más en su bandeja, y no como un cliente que necesita valor agregado*
- *Espera requerimientos cerrados en lugar de ayudarme a innovar*
- *No me permite conocer al, ni tener contacto con, el equipo que me entrega el servicio*
- *Es extremadamente complejo, y pretende que yo lo conozca en detalle para poder darme el servicio*

5.4.3. Segundo paso: Actuar con rapidez

En este punto ya se disponía de lo necesario para comenzar a trabajar, pero la reingeniería requerida para implementar un plan que realmente atacase los puntos de dolor expuestos por el cliente era prácticamente total, y no estaba alineada con la estrategia actual de entrega de servicios de IBM por lo que, si bien su desarrollo e implementación era una realidad, llevaría su tiempo. En este momento, dejar pasar tiempo sin implementar un cambio de estrategia, que no solo fuese visible por el cliente, sino que atacase lo más básico y urgente de sus necesidades, hubiese sido drástico para la renovación de confianza que se esperaba obtener como resultado del cambio.

Del relevamiento de requerimientos por parte del cliente se concluye que el punto de dolor más elemental a resolver es la resolución de los incidentes críticos para el

negocio, abordando los mismos como un equipo integrado y no como diferentes áreas de servicio dentro de una misma empresa.

A modo de ejemplificación se incluye un diagrama de flujos que grafica el esquema de resolución de un incidente de complejidad media que requiere de la interacción de varias líneas de servicio de IBM, con metodología GDF pura:

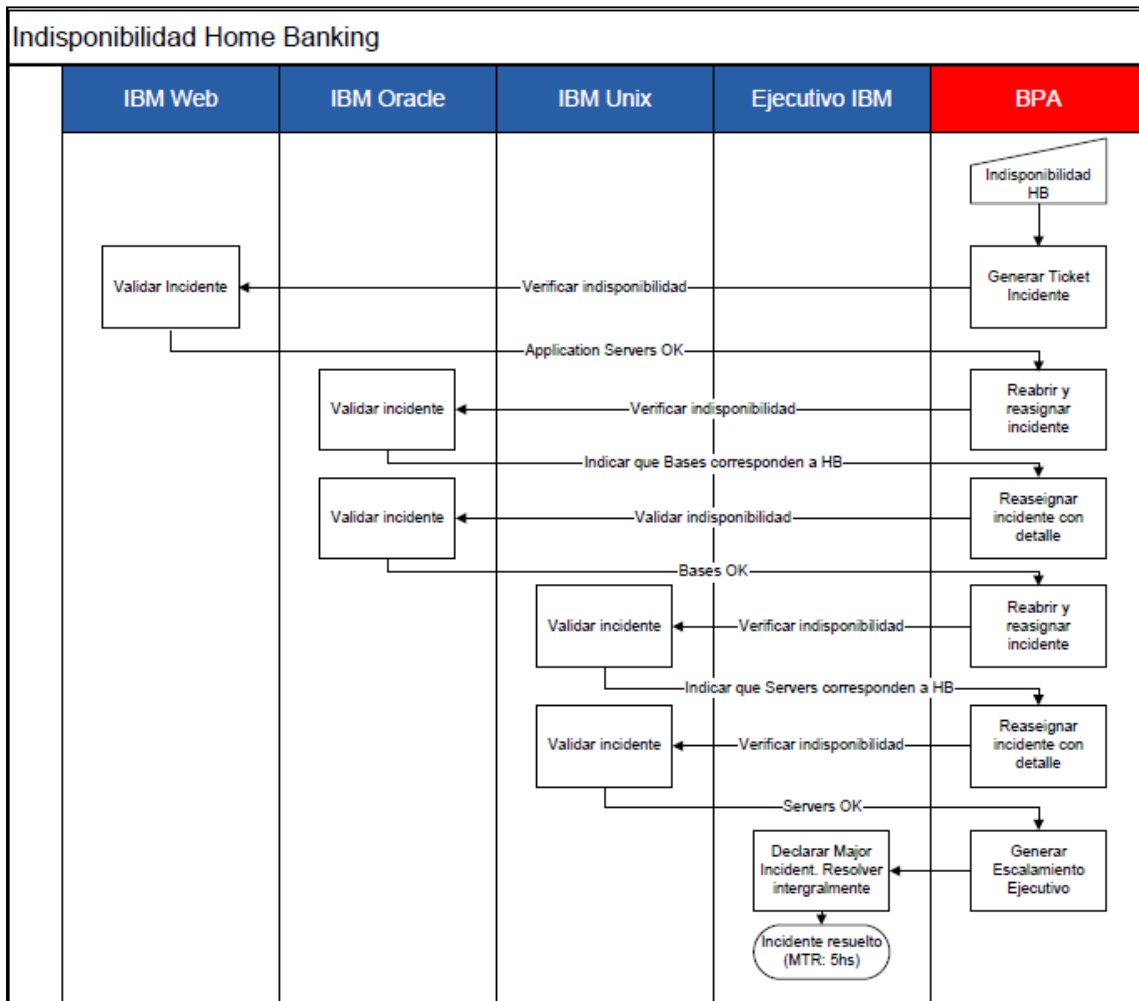


Figura 7: Diagrama de Flujos – Resolución de incidencia crítica.

Al observar esto se llega a las siguientes conclusiones, que sustentan el origen del reclamo del cliente:

- El 80% del tiempo se pierde en overread asociado a falencias de comunicación interna entre diferentes áreas de servicio y desconocimiento de la infraestructura del cliente por aplicación de negocio.

- El cliente debe liderar la resolución de la incidencia, conociendo el detalle organizacional interno de IBM, sabiendo con exactitud que hace cada una de las quince áreas técnicas, a cuál de ellas asignar el registro de esa incidencia en la herramienta, y diciéndole exactamente qué es lo que tiene que hacer el técnico que lo recibe.
- La percepción de criticidad de una incidencia de este estilo durante su resolución difiere considerablemente estando en las oficinas de IBM y en las de BPA.
- Los técnicos que reciben el ticket a resolver no tienen como objetivo integral resolver un issue del cliente, sino asegurar que su plataforma particular no esté presentando problemas.

Observando este listado de hechos, resulta evidente que existe un enorme GAP entre lo que se espera de un servicio de Outsourcing de IT y lo que IBM le está entregando a BPA. A partir de esto, la segunda decisión acertada, luego de escuchar al cliente, fue conformar un equipo de diez personas integrado por los mejores especialistas de cada tecnología core para el servicio (zOS, CICS Mainframe, DB2 Mainframe, Intel, Unix, Web, Oracle y Middleware) y un líder integrador para el mismo, ubicándolos físicamente en las oficinas de BPA.

Para implementar esta acción, fue necesario analizar el efecto que generaría remover los recursos afectados del pool que originalmente conformaban, tanto financieramente como en materia de calidad de servicio, sobre el resto de las cuentas, y tomar una decisión en consecuencia. Para este análisis se tuvieron en consideración todas las variables necesarias, a saber: costos, ingresos, riesgos, complejidad de trabajo por cuenta, impacto en el servicio de cuentas pequeñas y medianas, entre otros, concluyendo en la factibilidad de tomar la medida indicada.

Este accionar, arrojó los siguientes resultados:

- Reducción de los tiempos de resolución de incidentes críticos a un promedio de un quinto del original, al eliminar las pérdidas generadas por la derivación del incidente entre diferentes áreas, incluso el cliente,

y comunicarse verbalmente y no solo por medio de notas en la herramienta.

- Mayor sentido de urgencia de IBM ante este tipo de eventos al comprender el impacto directo que los mismos tienen sobre el negocio.
- Cambio radical y natural del mindset de los técnicos re-allocados a las oficinas del cliente, pasando de intentar resolver su porción del problema, a liderar su resolución de forma integrada con el resto de las tecnologías.
- Cambio de protagonismo de IBM en la gestión de este tipo de escenarios, pasando de ser un mero operador, a ser el responsable y gestor de su resolución.

La reingeniería del proceso de resolución de incidentes críticos, primer proceso abordado por la transformación del servicio, cuya implementación no requirió de ningún costo adicional mas allá de una serie de análisis de impacto y decisiones internas, había sido un éxito no sólo para BPA, sino incluso para los empleados de IBM re-allocados a las oficinas del cliente.

5.4.4. Tercer paso: Definir un nuevo modelo delivery

Como se mencionó anteriormente, una vez detectada la necesidad de cambio radical a partir del feedback del cliente, se disparan de forma prácticamente natural dos acciones: Actuar con rapidez para mitigar los problemas más graves detectados, y definir un nuevo modelo de delivery que permita que los procesos acompañen las necesidades reales de negocio de BPA. Con la primer acción rápida y efectivamente implementada, llega el momento de trabajar en la solución definitiva.

Meses después de la reunión inicial para discutir sobre el issue de servicio detectado, interactuando con la región¹¹, e incluso con el resto de las regiones del mundo, se observa que la necesidad identificada no se limita a nuestro país sino que se está poniendo en marcha una suerte de revolución en IBM para cambiar radicalmente el paradigma de entrega

¹¹ IBM SSA: Spanish South America

de servicios de Outsourcing y orientarlo fuertemente a las necesidades de cada uno de los clientes.

De esta forma, no tardó en desarrollarse un nuevo modelo de trabajo que por un lado tome aquellos procesos de GDF que resultaron positivos para el servicio, y por el otro identifique aquellos que fomentaron que el foco se centre más en el funcionamiento interno y la productividad de IBM que en las necesidades de sus clientes, para disparar una reingeniería de los mismos. Dado el nivel de madurez del equipo brindando servicio a BPA en este sentido, y la importancia de la cuenta a nivel regional por motivos varios (alcance del servicio de Outsourcing de IT - total -, envergadura de la cuenta, nivel de facturación, y pertenencia a un grupo global con potencial penetración de IBM en el resto del mundo) se solicitó formar parte activa de este proceso. Esto no solo resultó en la participación del armado del nuevo modelo, sino en ser la primer cuenta en implementar el mismo en todo LA¹². Es aquí donde nace Client First.

5.4.5. Cuarto paso: Transformar el servicio

La transformación hacia Client First está compuesta por dos grandes etapas, que no necesariamente deben ser inmediatamente contiguas, y suman un tiempo de implementación de treinta y siete semanas entre ambas.

La primera de ellas, que se trata de la implementación del modelo original de Client First en sí, tiene un tiempo de implementación de veinte semanas y modifica radicalmente la estrategia de gobierno (interna en IBM y hacia el cliente) alineando toda la capa de liderazgo y gestión al nuevo modelo, definiendo nuevos roles dentro de dicho nicho con el objeto de acercarse al cliente de un modo más efectivo, estableciendo nuevos planes de comunicación conjuntos entre cliente y proveedor, y redefiniendo los objetivos y métricas de negocio de forma conjunta.

La segunda etapa llamada Integrated Services Team (IST), cuya implementación tiene una duración de 17 semanas, es una evolución al modelo que busca sumar como stakeholders del proyecto a la totalidad de las personas que forman parte del equipo que entrega el servicio al cliente. La misma se monta sobre el supuesto de que, por más que toda la capa de liderazgo y gestión se encuentre 100% alineada a los objetivos de

¹² IBM LA (Latin America): SSA + Brasil

negocio del cliente, si los técnicos que terminan ejecutando el trabajo real, y los procesos por lo que los mismos se rigen, no comparten la misma visión, objetivos y estrategia, el esfuerzo necesario para obtener un resultado positivo es muy grande. Dicho de otro modo, lo que busca IST, es alinear los procesos de delivery de IT (gestión de cambios, incidentes, problemas, requerimientos de servicio, entre otros) a la nueva estrategia de servicio de IBM introducida por Client First.

El siguiente gráfico muestra, de forma simplificada, la comparativa entre la organización previa y posterior a una transformación de Client First, luego de implementadas ambas fases de transición (Client First+IST – 37 semanas):

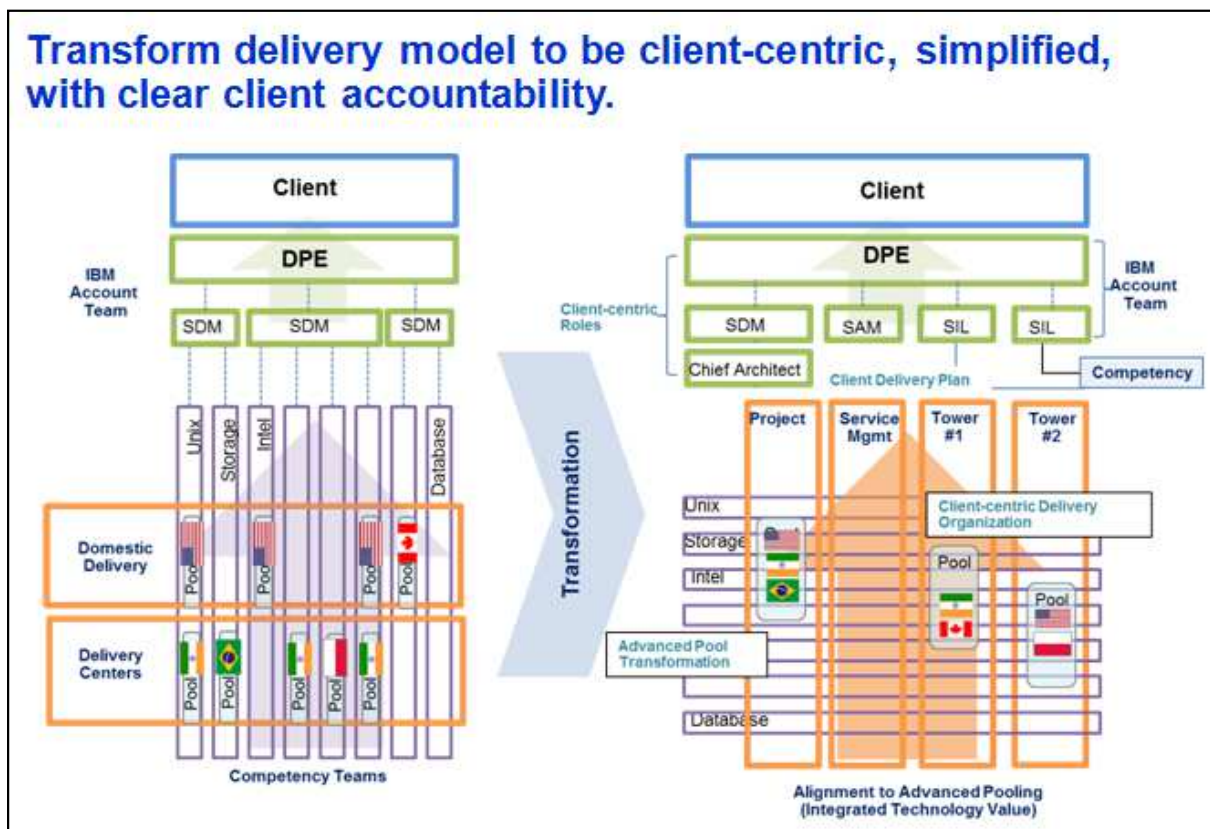


Figura 8: Transformación de GDF a Client First y IST (visión por cuenta)

Dada la diferenciación mencionada, y considerando la complejidad del modelo de IST, la presente sección se centrará en Client First, mientras que IST será abordado en la siguiente.

5.4.5.1. Client First: Alcance

Como se lo mencionó anteriormente, los objetivos principales del modelo se resumen en:

- Definición de nuevos roles y responsabilidades
- Redefinición de objetivos y métricas de servicio
- Redefinición del plan de comunicaciones, interno y con el cliente

Los entregables por medio de los cuales se busca lograr estos objetivos se distribuyen a lo largo de la implementación en tres diferentes fases: preparación, transformación y validación. El siguiente gráfico muestra una línea de tiempo detallando estas etapas y los entregables incluidos en cada una de ellas:

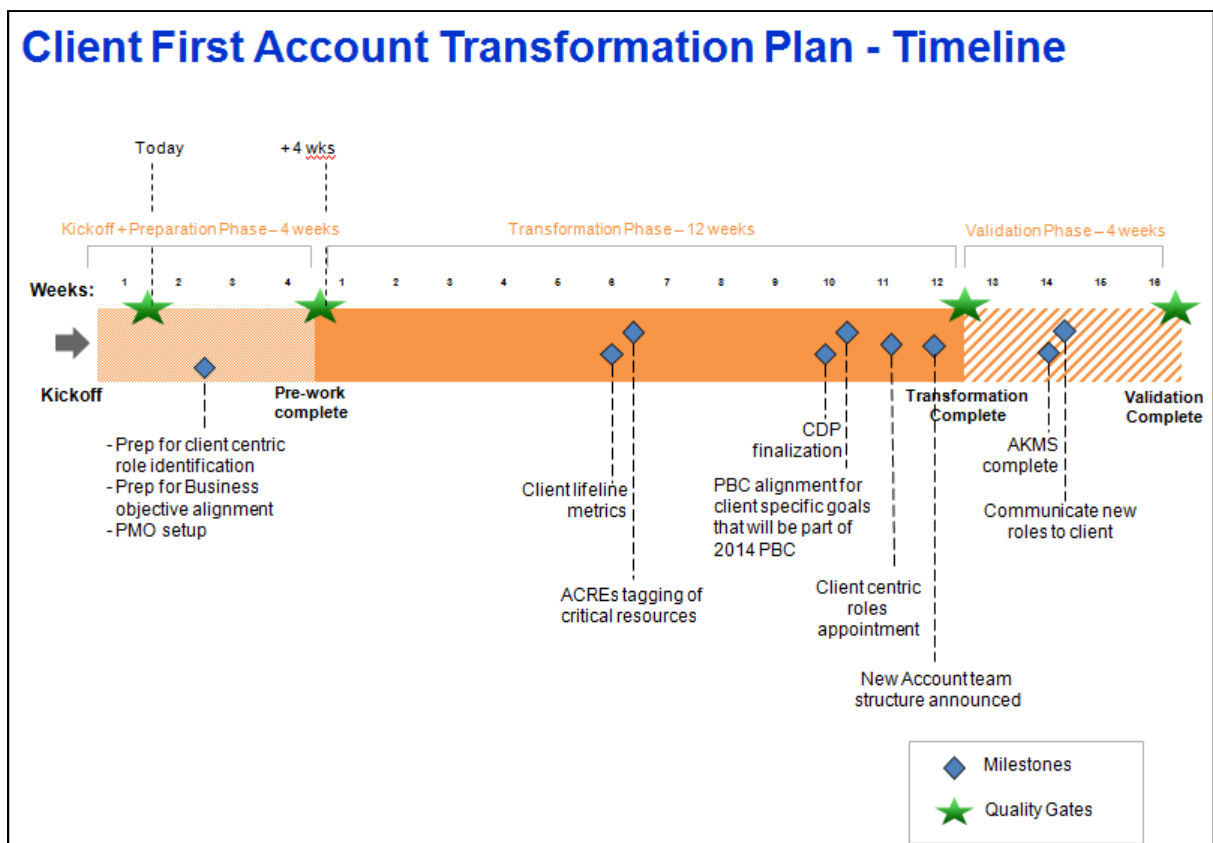


Figura 9: Línea de tiempo de implementación de GDF.

A los efectos prácticos para el caso, se abordará el desarrollo del modelo por objetivos y no por fase cronológica. Más allá de esto, dentro de cada uno de los objetivos,

adicionalmente a desarrollar cada uno de sus entregables, se mencionará dentro de que fase se ubica cada uno de ellos.

5.4.5.2. **Client First: Roles y Responsabilidades**

La definición de los nuevos roles y responsabilidades es crítica para la implementación del modelo. Tanto una selección errónea de los recursos que liderarán el proceso de cambio de paradigma, como el no identificar aquellos recursos técnicos indispensables para la entrega del servicio, llevaría la reingeniería directo al fracaso.

Esta tarea comienza en la fase de preparación y se extiende hacia la de transformación. Asimismo, se descompone en dos entregables puntuales: *Client Centric Roles* (CCR - Roles con foco en el cliente) y *Account Critical Resources* (ACREs - Recursos críticos para el cliente). El primero de ellos se aborda en la etapa de planificación, y es el primer paso a ejecutar dentro del modelo. El restante, si bien puede iniciar durante la misma fase, se implementa durante la transformación, una vez que el marco del equipo de trabajo se encuentra completamente definido.

A continuación se expone el detalle de cada uno de los entregables mencionados.

Client Centric Roles (CCR)¹³

Con el fin de alinear el equipo de Delivery de IBM a los objetivos de negocio del cliente, se conforma un equipo de liderazgo destinado a gestionar el servicio de la cuenta llamado Account Team. Este equipo, que a excepción de uno de los nuevos roles introducidos por el modelo está conformado por roles de la organización de Account Management, es responsable de comprender las necesidades de negocio del cliente y traducirlas en requerimientos para IBM. De los seis diferentes roles que componen el Account Team, tres de ellos son nuevos y tres existían originalmente. Todos ellos se detallan a continuación:

- *PE (Project Executive)*: Es el responsable financiero de la cuenta.

¹³ A los fines de una mejor comprensión de los nuevos roles definidos y su relación con la estructura organizacional de IBM, se recomienda tener presentes los conceptos introducidos en la sección “5.1.2. Estructura Organizacional”.

- *DPE (Delivery Project Executive)*: Es el responsable máximo del servicio de la cuenta de cara al cliente, y responsable de los costos de la misma de cara a IBM.
- *SDM (Service Delivery Manager)*: Es el responsable de gestionar aquellos servicios que, por motivos de tipo de trabajo, no son incluidos en la integración de este modelo.
- *SAM (Service Availability Manager)*: Se trata de un nuevo rol. Es el responsable de conocer al detalle el negocio y las aplicaciones críticas del cliente, los niveles de servicio acordados, las métricas operaciones y sus puntos de dolor; de identificar oportunidades a partir de los mismos, y de traducir todo esto para que sea absorbido y procesado por IBM.
- *SIL (Service Integration Leader)*: Se trata de un nuevo rol. Es funcionalmente parte del equipo de Account Management, pero jerárquicamente responde a la unidad de Delivery Center. Es la contraparte del SAM dentro de la organización técnica y el líder integral (funcional y jerárquico) de todas las líneas de servicio técnicas para la cuenta.
- *CA (Chief Architect)*: Se trata de un nuevo rol. Pertenecer a Account Management. Es el responsable de detectar oportunidades de negocio a partir de nuevas necesidades del cliente, y desarrollar propuestas ante las mismas.

A partir de estos roles se redefine el organigrama funcional del equipo que brinda servicios al cliente, adoptando un esquema matricial por el cual todos los recursos reportan a su unidad de negocios de forma directa y al ejecutivo de la cuenta (DPE: Delivery Project Executive) de forma indirecta.

Account Critical Resources (ACREs)

Luego de la definición de los CCRs, SAMs y SILs deben definir el listado de empleados críticos para el servicio brindado al cliente (sin los cuales algún componente del

servicio se encontraría en riesgo). Este listado es utilizado para formalizar con la organización que cualquier acción que se tome con respecto a dichos empleados (evaluaciones formales, aumentos, sanciones disciplinarias, cambios de rol, etc) deben ser previamente acordados con el DPE.

Este accionar apunta, de forma efectiva y responsable, a proteger el equipo de trabajo de la toma de decisiones de agentes externos al mismo.

Por último, y para dar cierre a la sub-sección de roles y responsabilidades, se adjunta a continuación un gráfico que muestra de forma unificada la estructura completa dedicada a entregar el servicio al cliente luego de la implementación completa de Client First. Cabe destacar que la organización de las torres de servicio que figuran en la parte inferior del mismo, reflejan su agrupamiento post implementación de IST, que como fue mencionado será expuesto en detalle más adelante. De todas formas, y a los efectos de aclarar lo expuesto, sin IST la única variación en la organización es que las torres de servicio se estructuran de forma horizontal (por tecnología) y no de forma vertical (integrando varias tecnologías diferentes).

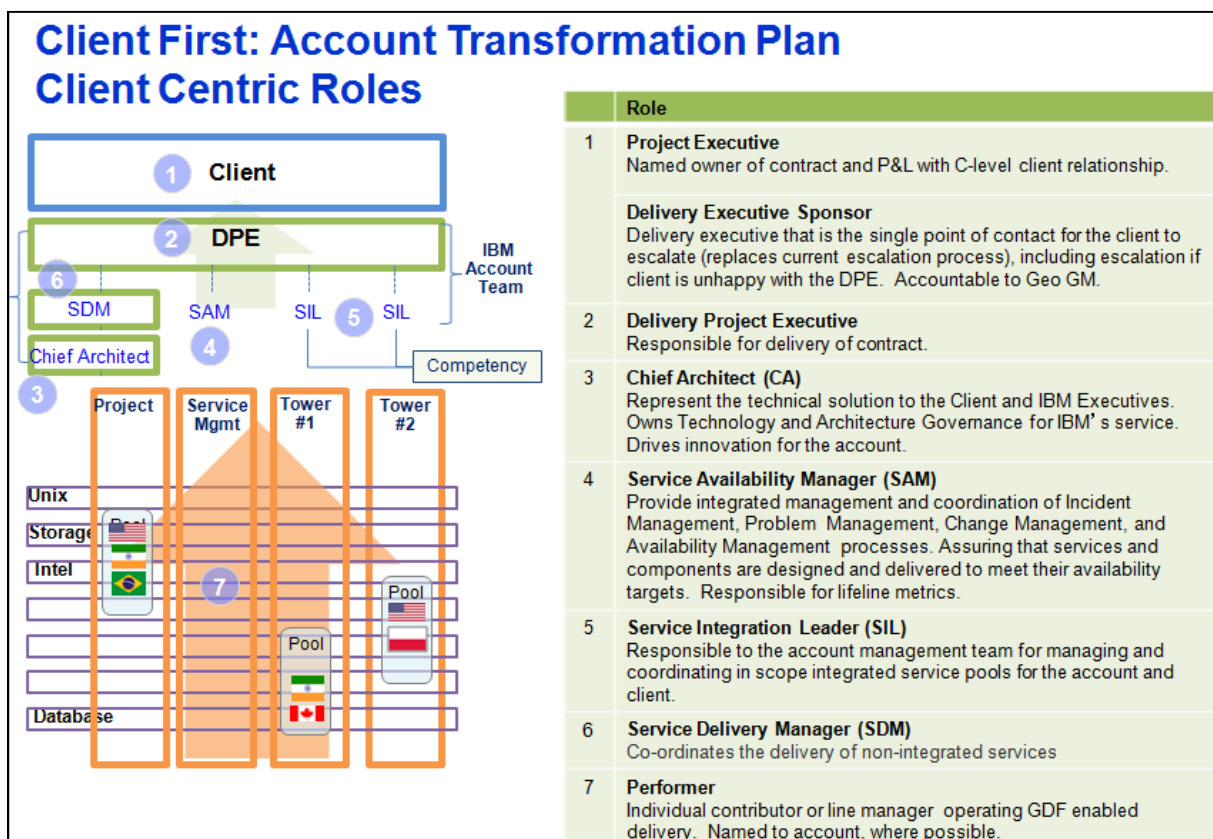


Figura 10: Client Centric Roles.

5.4.5.3. Client First: Objetivos y Métricas de Servicio

La definición de los nuevos objetivos y métricas de servicio son parte del alcance de la fase de transformación del programa. Su definición se desagrega en dos entregables: *Client Delivery Plan (CDP)* y *Client Lifeline Metrics*.

El detalle de ambos entregables será expuesto a continuación, seguido de un programa adicional que se desarrolló e implemento particularmente para BPA luego de finalizada la transformación. Si bien este último entregable, llamado *Service Account Integration (SAI)*, escapa a los objetivos formales de Client First, está fuertemente alineado al modelo y directamente asociado a la calidad y mejora continua por medio de un nuevo proceso de medición, control y corrección de indicadores de servicio definidos conjuntamente con BPA. El éxito de la implementación de SAI fue tan grande que es imposible desasociar el mismo de la reingeniería que cambio el destino del contrato, por lo que se decidió incluirlo en el presente trabajo.

Client Delivery Plan (CDP)

Se trata, sin lugar a dudas, de uno de los entregables más importantes de Client First. Anualmente, se relevan del cliente los objetivos estratégicos de negocio para el período e, independientemente del alcance formal de las responsabilidades de IBM pero asegurando no generar un desvío contractual o un bypass a los procesos, se confecciona y presenta como resultado un plan de acción asociado a cada uno de dichos objetivos con fechas objetivo y responsables para cada una de ellas.

Las acciones propuestas para alcanzar el objetivo pueden no depender 100% de IBM. Ejemplos de esto pueden ser dependencias de inversión, del accionar de otros proveedores del cliente, o acciones que pueden ser ejecutadas por IBM pero escapan al alcance del contrato y deben ser dimensionadas. El último caso, es uno de los tantos foros en los que, bajo el nuevo modelo implementado, permite detectar una oportunidad de generación de nuevo ingreso aprovechando un canal de negociación que se encuentra constantemente abierto.

La responsabilidad de IBM, es la de relevar los objetivos estratégicos, generar una propuesta completa para atacarlo, definir responsable y fecha de implementación para cada una de las acciones bajo su scope, controlar el plan de forma mensual e informar estado

del avance al cliente, y buscar consenso desde el momento cero en el resto de los stakeholders (cliente y proveedores externos) para asegurar su correcto tracking a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, es de vital importancia comunicar el CDP a toda la organización que brinda servicio al cliente e incluir el mismo en los objetivos personales de desempeño anuales de cada uno de los empleados para lograr su adhesión.

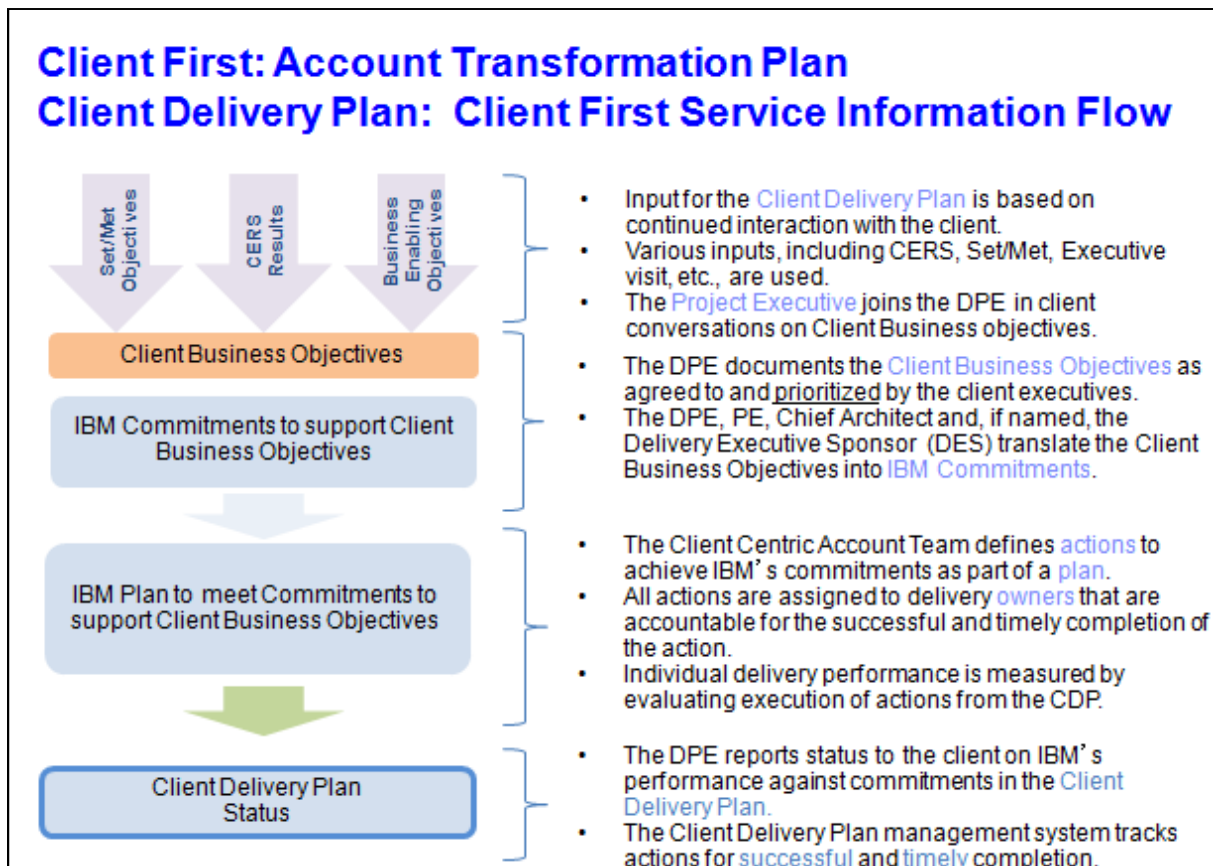


Figura 11: Client Delivery Plan.

El CDP que actualmente se encuentra vigente para BPA incluye 12 objetivos estratégicos del cliente y un total de 36 acciones directamente asociadas a los mismos comprometidas por IBM.

Client Lifeline Metrics

Consiste en definir, de forma conjunta con el cliente, una serie de indicadores que permitan medir, controlar y gestionar de forma continua y periódica el comportamiento de los componentes e indicadores críticos para el negocio (ej.: disponibilidad de Home

Banking 7x24, disponibilidad de Contact Center, tiempo promedio de respuesta de login de CRM, etc).

El objetivo de este proceso es mostrarle al cliente que IBM no solo se centra en controlar los SLAs¹⁴ contractualmente comprometidos pura y exclusivamente para no incurrir en un punitorio, sino que se preocupa por su servicio, conoce sus aplicaciones críticas y como medirlas, se anticipa a cambios de comportamiento de las mismas que puedan generar reclamos de sus usuarios, y genera y comparte planes de acción orientados a corregir los desvíos (que muchas veces pueden no ser responsabilidad de IBM).

Las Client Lifeline Metrics son un documento vivo, que puede ser actualizado tanto anualmente, como cuando el cliente o IBM lo consideren necesario a partir de cambios en el negocio.

Para la implementación de este proceso en BPA, se trabajó en dos diferentes sentidos. En primer lugar, se automatizó la generación de reportes asociados al cumplimiento de los cincuenta y dos SLAs del contrato, de modo de permitir la revisión semanal del valor acumulado mensual (MTD - Month To Date) y brindar el margen de tiempo necesario para cualquier corrección ante un desvío. Si bien esta iniciativa permite mejorar el servicio a partir de la mejora en los indicadores asociados a SLAs, la medida brinda mayor beneficio a IBM que al cliente en sí, quien ya tiene contractualmente comprometido el cumplimiento de estos indicadores. A partir de esto, y con el objeto de valerse del programa para generar valor al cliente, se decidió relevar del área de disponibilidad y niveles de servicio de BPA aquellos compromisos de servicio que mantienen con sus usuarios y que no se encuentran directamente asociados a un SLA, para validar la factibilidad y el esfuerzo de incluirlos en las Client Lifeline Metrics.

El resultado de esta iniciativa arrojó más de veinte indicadores de negocio, que fueron priorizados para ser agregados paulatinamente al proceso de medición y control de IBM. Para poder avanzar en este último objetivo, que escapa a los compromisos contractuales iniciales para los que se diseñaron los equipos de trabajo, era necesario definir un nuevo proceso dentro del equipo de delivery de IBM que acompañe y asegure el flujo continuo y natural del mismo. La solución propuesta, que luego mutó a un programa extensamente más abarcativo, y que será expuesto a continuación, fue Service Account Integration.

¹⁴ Service Level Agreements: Indicadores de niveles de servicio contractualmente acordados, con punitorios asociados en caso de incumplimiento.

Service Account Integration (SAI)

Como bien fue mencionado previamente, el programa nace como una necesidad de implementar un nuevo proceso que permita el seguimiento, control y mejora continua de indicadores de negocio críticos para BPA. Si bien este fue su objetivo principal, el proceso se desarrolló de forma tal que permita incluir cualquier tipo de KPI¹⁵ dentro de su alcance, siempre que se establezca previamente el formato y origen de los datos utilizados para el armado de la métrica y los valores esperados como resultado para detectar desvíos y definir planes de acción para corregir los mismos. Como consecuencia, no transcurrió mucho tiempo antes de agregar al programa el control de todas las métricas operacionales y KPIs internos de IBM (Ej.: cumplimiento de tiempos de resolución de incidentes, tasa de éxito de ejecución de cambios, y seguimiento y cumplimiento de SLAs, entre otros).

El modelo se monta sobre el concepto de '*Process Behavior Analysis (PBA)*' (Shewhart, 1920). El mismo indica que el comportamiento de todo proceso puede ser medido y controlado por medio de las mismas funciones matemáticas, que definen sus valores medio, mínimo y máximo a partir de su comportamiento histórico. Para este análisis se utiliza un tipo de gráfico llamado Process Behavior Chart (PBC)¹⁶.

Asimismo, una vez definido el proceso y establecidos sus límites, se deben tener en cuenta las condiciones bajo las cuales el mismo genera una excepción cuyo origen debe ser analizado, y a partir de la cual se debe generar e implementar un plan para su corrección.

Las siguientes figuras muestran un ejemplo de PBC, incluyendo la descripción de cada uno de sus componentes, y los seis casos bajo los cuales se generan las excepciones mencionadas. Más allá de estos seis casos, el único que se agrega es cuando se supera el umbral establecido por el valor de la voz del cliente.

¹⁵ Key Process Indicator (Indicador clave de proceso): Permite medir el comportamiento de un proceso y determinar si el mismo se encuentra dentro de los parámetros normales.

¹⁶ Process Behavior Chart: en el control estadístico de procesos son herramientas que se utilizan para determinar si un proceso de fabricación o de negocios se encuentra en un estado de control estadístico.

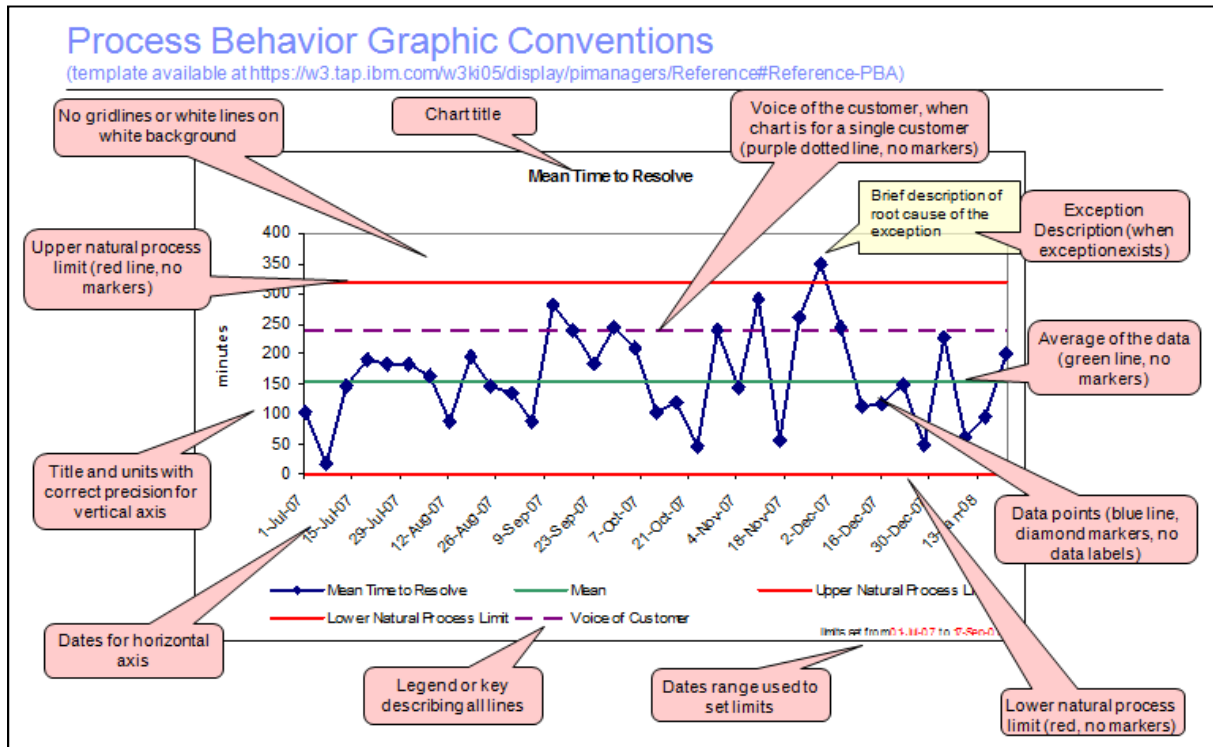


Figura 12: Process Behavior Chart.

Examples of Exceptional Variation

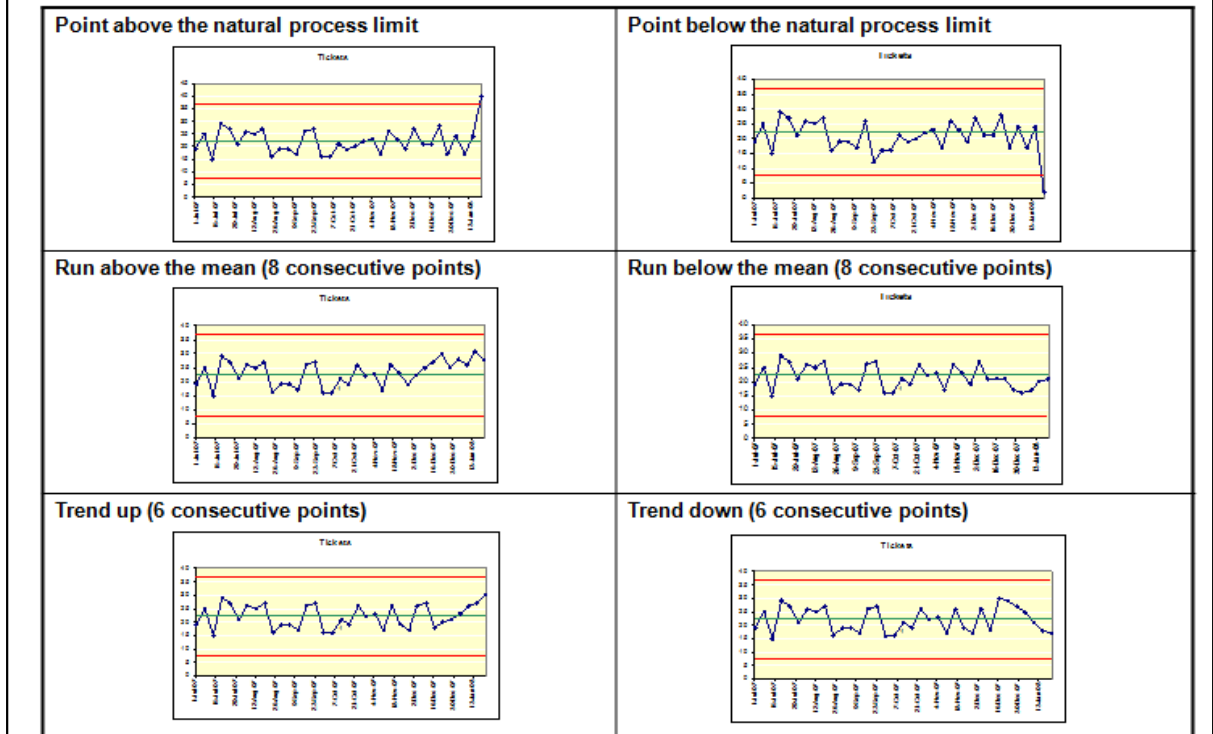


Figura 13: Ejemplos de variaciones excepcionales.

Lo último a destacar de este proceso, es que cuando las variaciones constantes son en el sentido deseado para mejorar el proceso que se está midiendo, el valor promedio y los límites inferior y superior son ajustados para reflejar la mejora. El siguiente, es un ejemplo real de un proceso asociado a un KPI crítico de BPA (disponibilidad de home banking) que fue mejorado a partir de la implementación de este proceso de mejora continua:

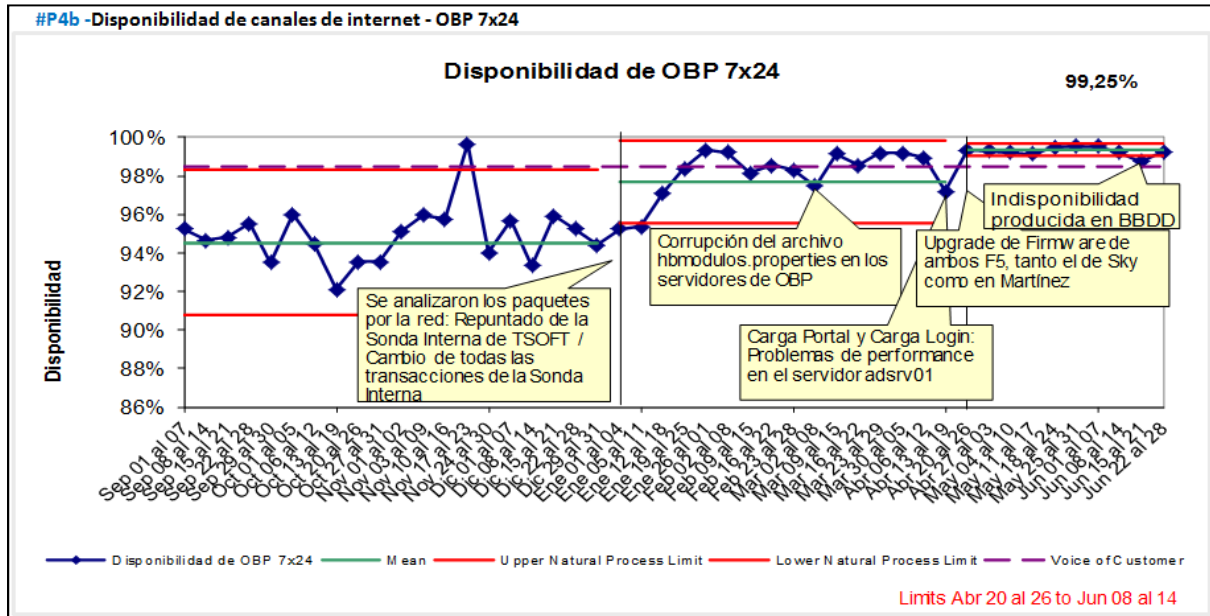


Figura 14: Ejemplo PBC – Caso real SAI BPA.

A partir del éxito del programa, y al igual que se hizo con los indicadores del cliente asociados a la disponibilidad y niveles de servicio, se decidió llevar a cabo una reunión con cada uno de los Subdirectores de Área de la Dirección de Tecnología de BPA (cinco) para relevar cuales son los entregables por los que sus usuarios les miden la calidad del servicio. En base al resultado de estas reuniones, y determinando el flujo de información necesaria para poder medir periódicamente estos indicadores (mayormente de forma semanal) se incluyeron nuevas métricas en el programa, llegando actualmente a medir 29 KPIs internos de IBM, 52 SLAs, 27 KPIs de BPA y haciendo el seguimiento de los 4 proyectos estratégicos más críticos del servicio en el momento.

De igual forma, lo que en un principio y durante un año se mantuvo como una cadencia interna en IBM sobre la cual el Account Team (DPE, SAM, SIL, CA) se apoyaban para gestionar el servicio y generar información de valor para el cliente, fue recientemente presentado al Director de tecnología de BPA y sus Subdirectores. El resultado de estas visitas, que actualmente se llevan a cabo de forma regular, fue uno de los pilares destacados

sobre los que se apoyó BPA en su última encuesta de satisfacción para evaluar el servicio de IBM con un diez sobre diez por segundo año consecutivo en Mayo del 2015.

5.4.5.4. Client First: Plan de Comunicaciones

Una vez establecido el equipo de trabajo, se debe evaluar el presente plan de comunicaciones, tanto internamente para lograr la sinergia requerida entre las diferentes organizaciones de IBM, como en conjunto con el cliente para generar los foros necesarios para escuchar sus necesidades e identificar oportunidades de mejora y negocio.

Si bien esta actividad puede comenzar a abordarse durante la fase de transformación, no es hasta la etapa de validación, cuando todo el equipo de trabajo ya se encuentra conformado y nuevos objetivos definidos, que el plan puede ser completamente diseñado.

El plan de comunicaciones se divide en dos diferentes entregables: La base de conocimientos de la cuenta (AKMS por sus siglas en ingles - *Account Knowledge Management System* -), y el modelo de gobierno establecido para el *Esquema de reuniones de gestión del servicio*.

A continuación se expone el detalle de cada uno de los entregables mencionados.

Account Knowledge Management System (AKMS)

Como bien fue mencionado, este objetivo es abordado durante la recta final de la implementación de Client First. Dentro de ese contexto el último de los entregables del programa, que es completado durante la etapa de validación de su implementación, es el Account Knowledge Management System (AKMS). El mismo es utilizado para mantener, entre otras cuestiones, de forma centralizada, actualizada, y disponible en una comunidad accesible para toda la organización, toda la información necesaria para conocer la cuenta, los objetivos y la estrategia de negocio del cliente, el rol de cada uno de los integrantes del Account Team (*Client Centric Roles*), el modelo de gobierno, el *Esquema de reuniones de gestión*, los SLAs, las *Client Lifeline Metrics*, y el *Client Delivery Plan*.

Para el caso particular de BPA, durante su implementación se desarrolló una encuesta llamada Know Your Client (KYC) que combinaba preguntas orientadas a la organización del equipo de IBM, los objetivos estratégicos de negocio del cliente, sus

aplicaciones de negocio críticas, y su posicionamiento actual en el mercado más allá de los límites del departamento de IT. Esta encuesta fue distribuida a todos aquellos empleados incluidos dentro de ACREs (recursos críticos para el servicio) y, a partir de los resultados obtenidos, los SAMs llevaron a cabo una serie de capacitaciones hasta lograr que toda la organización se nivele sobre la información necesaria para conocer en detalle la cuenta. Adicionalmente, es parte del proceso de inducción para cada nuevo empleado que comienza a trabajar para BPA.

Esquema de reuniones de gestión

Más allá de la centralización de toda la información relacionada con la gestión de la cuenta en AKMS, uno de los factores de éxito más importantes para el modelo es la implementación de una cadencia de reuniones que permita relevar por parte del cliente todos sus requerimientos y necesidades, e identificar sus puntos de dolor, con el objetivo de ayudarlo a construir un plan asociado a trabajar sobre los mismos y darle seguimiento de forma periódica para mostrar avances.

Previo a la implementación de Client First, y con un Account Team conformado sólo por PE, DPE y uno o a lo sumo dos SDMs¹⁷, la baja penetración de IBM en la organización del cliente imposibilitaba implementar un esquema de reuniones con cada una de las áreas críticas del negocio. Sumado a esto, la frágil alineación de los objetivos personales y los procesos por los que cada uno de los especialistas se guiaba, en relación a los objetivos del negocio de cada uno de los clientes finales para los que trabajaba, hacía prácticamente imposible que las acciones acordadas en una reunión tuviesen el nivel de seguimiento esperado.

En el caso de BPA, el modelo original sólo incluía una reunión semanal de tipo operativa, que el responsable de operaciones del Banco utilizaba para elevar sus reiteradas quejas sobre el negocio. Claro está que dicha reunión distaba de ser un foro constructivo por el cual resultase posible agregar valor al servicio al cliente.

Actualmente, luego de la implementación completa del modelo, habiendo 5 SAMs, 3 SDMs, 22 técnicos expertos y dos gerentes de servicios de forma constante en las oficinas del banco, sumados a los 3 SILs y 2 gerentes de primera línea que rotan su presencia

¹⁷ Ver *Client Centric Roles* dentro de “5.4.5.2. Client First: Roles y Responsabilidades”

en dichas oficinas, el esquema de reuniones con el cliente (llamadas comités) pasó a ser la herramienta de gestión del servicio más importante para la cuenta. El mismo cuenta con doce comités de gestión de servicio para hacer frente a las necesidades de los cinco Directores de Área de la Gerencia de Tecnología de BPA. De esta forma, el cliente dispone de un canal válido y efectivo para dirigir un pedido o reclamo a IBM sin tener la necesidad de acudir a un proceso de IPC que no fue originalmente diseñado para dicho fin.

La siguiente tabla muestra el esquema actual de reuniones de gestión que el Account Team de IBM mantiene con BPA en las oficinas del cliente, incluyendo su cadencia, participantes, y el rol de quien lidera cada una de ellas (como se puede observar, todas las reuniones son lideradas por IBM).

| Meeting | Schedule | Cadence | Host | Participants |
|--|--------------------------|-----------|-----------|-------------------------------|
| Configuration Mgmt Committee | Monday 09:30/10:30 | Weekly | SAM | SAM/SC/CM Focal/BPA* (O&P) |
| Batch Operations Committee | Monday 15:00/16:30 | Weekly | SAM | SAM/ASME/BPA (CCB) |
| Project Committee | Monday 17:00/18:00 | Bi-Weekly | PM Lead | PM Lead/BPA (TdS) |
| Production Committee | Wednesday 09:30/11:00 | Weekly | SAM | SAM/SIL/BPA (All) |
| Architecture Committee | Thursday 09:30/11:30 | Bi-Weekly | ASME Lead | ASME/SIL/BPA (TdS) |
| Change Mgmt Committee | Thursday 15:00/16:00 | Bi-Weekly | SAM | SAM/SC/BPA (Chg. Mgmt) |
| VDI Committee | Friday 09:30/10:30 | Bi-Weekly | SAM | SAM/ASME/FLM/BPA (VDI) |
| EUT Committee | Friday 12:00/13:00 | Weekly | SAM | SAM/ASME/FLM/BPA |
| Problem Mgmt Committee | Friday 16:00/17:00 | Weekly | SAM | SAM/SC/BPA (Problem Mgmt) |
| Process & Procedure Committee | Monday 10:00/12:00 | Weekly | SAM | SAM/SC/BPA P&P |
| Quality & Continuous Improvement Committee | 2nd Thursday | Monthly | SAM | SAM/CSI/BPA |
| Audit Committee | Thursday 16:00/18:00 | Weekly | SAM | SAM/SC/BPA |

*BPA stands for Banco Privado Argetino

Tabla 2: Esquema de reuniones BPA.

Por último, cada uno de estos comités es evaluado con un semáforo, cuyos indicadores se configuran en conjunto con BPA al finalizar cada instancia. A continuación se muestra un ejemplo de este semáforo, incluyendo el significado de cada uno de sus indicadores:

| Point of Control | Red Criteria | Yellow Criteria | Green Criteria |
|--------------------------------|--|---|---|
| Schedule | Schedule or final date delayed. Action, initiative, deliverable, or project with delay impacting the activities, and or planned schedule dates | Risk of delay in the planned schedule dates. Action, initiative, deliverable, or project with delay that may impact the activities, and or planned schedule dates | Schedule, initial or final date on time, or with no risk Action, initiative, deliverable, or project on time with no risk. |
| Resources | Resources not allocated or partially allocated with impact in the activities, and or planned schedule dates. Resources with skill below of required to develop the activities | Resources not allocated or partially allocated that may impact the activities, and or project planned schedule dates. Resources with skill below of required to develop the activities | Required resources allocated Resources with required skill to develop the activities |
| Service Level Agreement | SLA below the minimum target required | SLA below the target, but above minimum target required | SLA equal or above the target |
| Scope | Scope not defined, or in discussion, or not approved by the bank, impacting the delivery of activities, and or planned schedule dates. | Changes in the scope that may impact the activities and or planned schedule dates. | Scope defined and agreed with Bank. |

Schedule: Este indicador medirá el nivel de cumplimiento de los plazos seteados inicialmente para cada una de las acciones incluidas en el presente comité.

Recursos: Este indicador medirá la asignación de los recursos necesarios para gestionar cada uno de los puntos incluidos en el presente comité.

Niveles de Servicio: Este indicador medirá el cumplimiento de los SLAs. Los KPIs comenzarán a medirse a partir del mes de Septiembre de 2015.

Calidad de Servicio: Este indicador medirá la calidad del servicio, independientemente del cumplimiento de los SLAs.

Scope: Este indicador medirá la claridad de los puntos abiertos y el objetivo deseado a partir de cada uno de ellos.

Figura 15: Semáforos Comités.

Los semáforos correspondientes a los más importantes de los comités, son resumidos mensualmente en el Management System de la cuenta, que se utiliza para mostrar sus resultados internamente en IBM a toda la región, en el siguiente formato.

| Comités Produban/IBM | Apr-14 | May-14 | Jun-14 | Jul-14 | Ag-14 | Sep-14 | Oct-14 | Nov-14 | DIC-2014 | Ene-2015 | Feb-15 | Mar-15 | Abril 2015 | Schedule | Resources | Service Level | Scope | Mayo 2015 | Comentarios | | |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|----------|----------|--------|--------|------------|----------|-----------|---------------|-------|-----------|-------------|--|---|
| Tracking de Oportunidades | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA status not coming because the renegotiation process | |
| Architecture & Project | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | ● | ● | ● | Y Status because some points are delivered | |
| Production, Capacity, Implementation, Support | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | Full green status of Committee | |
| Batch Operation | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | ● | ● | ● | Y status because the client not fulfilled with the target date | |
| Change Management | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | ● | ● | Full green status of Committee | |
| Project Services | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | ● | ● | Full green status of Committee | |
| Problem Management | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | ● | ● | Full green status of Committee | |
| Ambientes Previos | NA | ● | NA | NA | NA | NA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | Full green status of Committee | |
| Capacity & Performance | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | NA | NA | NA | NA | NA Customer scheduling problem the Committee has not made |
| Configuration | NA | NA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | ● | ● | ● | Full green status of Committee |
| Procesos y Procedimientos | NA | NA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | NA | ● | ● | ● | Full green status of Committee |
| Servicio VDI | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | Full green status of Committee |

Figura 16: Resumen semáforos – Management System BPA.

5.4.5.5. Client First: Resultados

Concluida la implementación de Client First a mediados de 2014, se encontraban definidos los nuevos roles y responsabilidades dentro del Account Team, reorientados y alineados con BPA los objetivos y las métricas de negocio, y redefinido y puesto en marcha un nuevo plan de comunicaciones. Adicionalmente, la estructura organizacional había cambiado sensiblemente en el último año, no como una estrategia primaria, que ya se aclaró que no es objeto de la reingeniería, sino como consecuencia de la reingeniería de los procesos de delivery implementada durante la transformación hasta ese punto.

A los procesos de delivery preexistentes en GDF, limitados a la gestión de Incidentes Problemas y Cambios, este modelo adicionó los siguientes a partir del entendimiento de las necesidades de BPA:

- Proceso de Gestión de Incidentes Mayores
- Proceso de Gestión de Incidentes Críticos¹⁸
- Proceso de Gestión de Nuevos Proyectos
- Proceso de Gestión de la Obsolescencia de Hardware
- Proceso de Gestión de la Obsolescencia de Software
- Proceso de Adopción de Nuevos Productos
- Proceso de Pasaje a Producción de Nuevos Ambientes
- Proceso de Gestión de Mejoras en la Cadena Batch
- Proceso de Prevención de Defectos (DPP por sus siglas en inglés)
- Proceso de Gestión de Calidad y Mejora Continua

En este punto, la cantidad de empleados de IBM trabajando para BPA era la misma que en 2012, y por consiguiente los costos mantuvieron su nivel (dentro de las posibilidades del marco económico del país). Lo radical del cambio, es que la cantidad de ellos sentados en oficinas de BPA paso de cuatro a cuarenta y dos, y los nuevos procesos de delivery generados se orientaban a trabajar de forma integrada con el cliente.

En Mayo de 2014, ocho años después de la firma inicial del contrato con IBM, y dos años después de la peor encuesta de satisfacción de cliente en lo que lleva IBM

¹⁸ Introducido en “5.4.3. Segundo paso: Actuar con rapidez”

brindando este servicio en Argentina, BPA evaluó el servicio con un diez sobre diez por primera vez en la historia del contrato.

5.5. Integrated Services Team (IST): Alineando la organización a las necesidades del cliente

A mediados del año 2014, tras la exitosa implementación de Client First, la alineación del modelo de gobierno de IBM con los objetivos de negocio de BPA, y la situación de insatisfacción de servicio resuelta, el siguiente paso a dar es integrar de principio a fin el equipo que brinda servicio al banco, obteniendo una mayor dedicación y foco en el cliente, y recuperando el conocimiento profundo de su infraestructura por parte de cada uno de los especialistas trabajando para ellos. Para esto, es necesario comenzar a trabajar en el estudio de factibilidad, el diseño de los nuevos equipos de trabajo y la implementación de IST.

El objetivo que busca este modelo, es cambiar radicalmente la forma en la que los pooles de servicio¹⁹ se estructuran internamente en IBM, fomentando su alineación con los nuevos procesos definidos, orientados a comprender y agregar valor a los clientes, de modo que su seguimiento fluya con mayor naturalidad. Para esto, se busca cambiar la estrategia, agrupando los recursos no por su especialidad, sino por el cliente al que prestan servicio.

Con el nuevo Account Team ya conformado²⁰, la re-estructuración restante busca reorganizar las diferentes líneas de servicio en pos de alinearlas a los nuevos procesos definidos durante la implementación de Client First, y que su adopción y seguimiento se den de modo natural.

La siguiente figura muestra la reestructuración esperada de la implementación de IST. En la misma, a efectos de simplificación, se engloba al Account Team dentro del cliente para hacer foco en las líneas de servicio técnico. Se puede observar la estructuración de los Pooles Estándar previamente configurados en GDF, y luego tres diferentes agrupaciones resultantes del cambio de estrategia, llamadas Pooles de Plataforma, Pooles de Proyectos y Capa de Aplicaciones Críticas. Este gráfico es parte de la teoría del modelo, y su adopción parcial o total depende de su implementación en cada cuenta particular según su envergadura y necesidades.

¹⁹ Ver "5.3.3. Segmentación, Estandarización y Distribución del Trabajo".

²⁰ Ver "5.4.5. Transformar el Servicio"

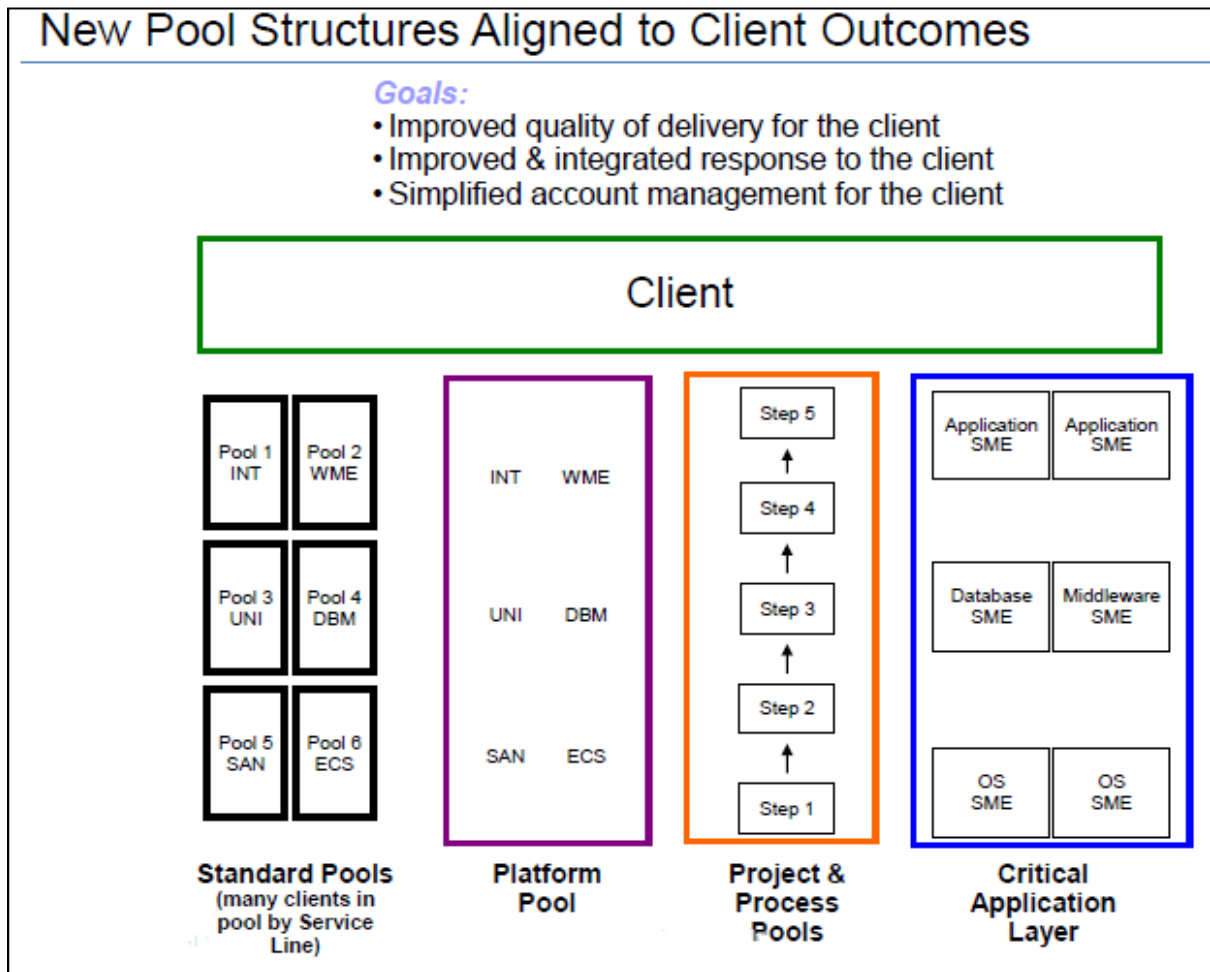


Figura 17: Reestructuración de Pooles por IST.

El proceso de transformación hacia este modelo contempla una implementación de diecisiete semanas dividida en cuatro diferentes etapas:

1. ***Kick Off***: Una semana de duración. Su objetivo es conformar el equipo de trabajo que abordará la transformación.
2. ***Diagnóstico***: Cuatro semanas de duración. Su objetivo es analizar la distribución actual de los recursos dando soporte a todas las cuentas para analizar la factibilidad de reestructuración de las mismas.
3. ***Diseño de Estado Futuro***: Cuatro semanas de duración. Su objetivo es diseñar los nuevos equipos de trabajo para las cuentas que se seleccionen como candidatas para la transformación.
4. ***Implementación***: Ocho semanas de duración. Su objetivo es ejecutar los cambios planificados durante el diseño.

La siguiente figura muestra gráficamente la línea de tiempo con las etapas mencionadas.

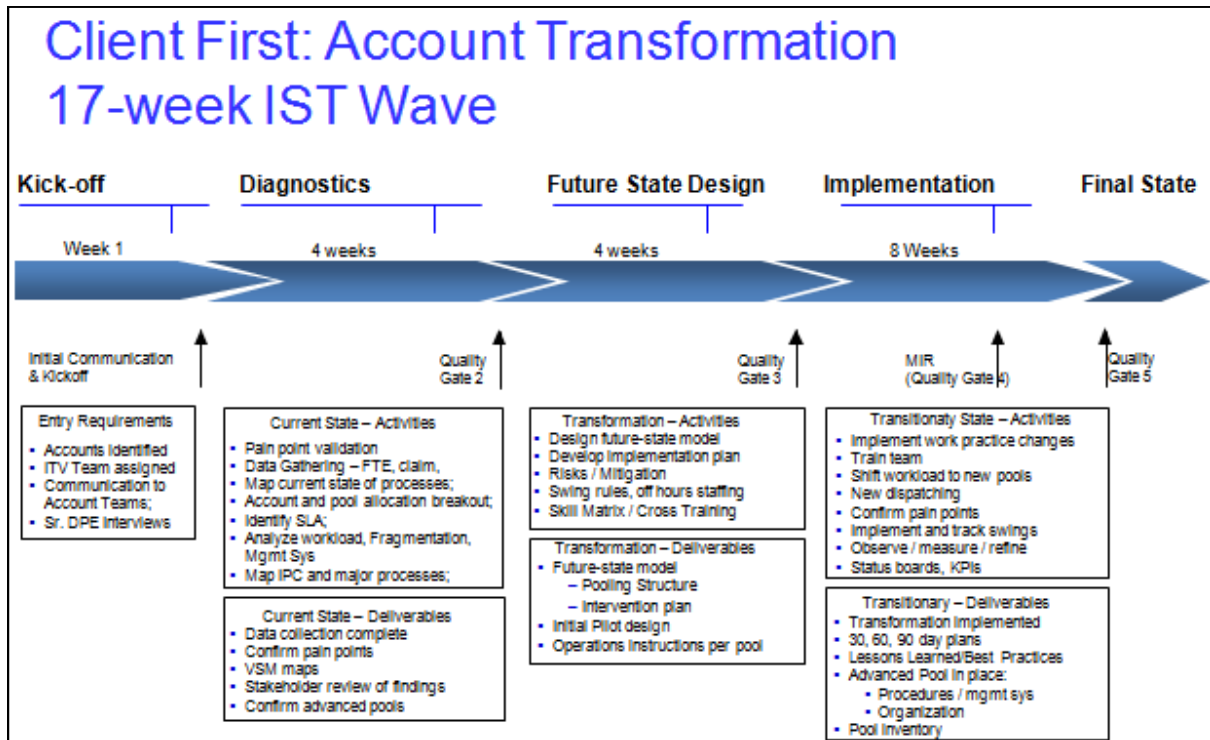


Figura 18: Línea de tiempo – Implementación IST.

A continuación se abordará en mayor detalle cada una de las etapas del proceso de implementación del modelo en IBM Argentina y sus resultados.

5.5.1. Kick Off

El primer paso del modelo implica la conformación del equipo implementador. Cabe destacar que el proceso no se aborda por cuenta, sino para la totalidad de las cuentas atendidas por los pooles (Pooles estándar GDF) a reorganizar. Esto se debe a que es necesario analizar el impacto general de la reorganización, no solo sobre la cuenta que está siendo foco de la transformación, sino también el efecto de la actividad sobre el resto de las cuentas.

Luego de la conformación del equipo, se debe iniciar una comunicación con cada uno de los Account Teams involucrados, y entrevistas con los DPEs de cada una de las cuentas.

5.5.2. Diagnóstico

Consiste en relevar al detalle la situación actual de los pools a reorganizar para asegurar el conocimiento del escenario completo antes de tomar la decisión de avanzar o no con su transformación. Para esto, las actividades que se ejecutan son las siguientes:

- Identificación de estructura actual de pools
- Identificación de procesos actuales de delivery
- Análisis de los procesos más relevantes (IPC)
- Identificación de puntos de dolor
- Relevamiento de datos de labor²¹

Los entregables resultantes de estas actividades son los siguientes:

- Análisis de distribución del labor
- Value Stream Maps²² de los procesos mayores.
- Relevamiento de puntos de dolor

A continuación se exponen los resultados de la fase de diagnóstico para la implementación del modelo en BPA.

5.5.2.1. BPA - Fase de Diagnóstico: Distribución de Labor

Este análisis implica tomar cada uno de los pools estándar que prestan servicio a BPA (junto con otras cuentas), desagregar sus horas de trabajo totales mensuales dependiendo de cuanto se imputa actualmente a cada una de las cuentas que atienden y a partir de los resultados normalizarlo en números enteros para validar la factibilidad de particionar o no cada uno de ellos.

Para este análisis es necesario introducir los siguientes conceptos:

- *Full Time Employee (FTE)*: Cada uno de los empleados de IBM que trabaja en modalidad pool representa en su totalidad 1 FTE. Considerando que dicho empleado se desempeña para más de una cuenta y con más de un objetivo, este número entero se descompone en

²¹ Cantidad de horas de trabajo imputadas a cada cuenta por cada uno de los pools

²² Herramienta de análisis de un proceso que permite identificar oportunidades de mejora al mismo

diferentes números decimales. A modo de ejemplo, Si de las 160hs del mes de Junio de 2015 el empleado E1 trabajó 80hs para el proyecto P1 de la cuenta C1, 40hs para el proyecto P2 de la cuenta C1, y 40hs para el proyecto P1 de la cuenta C3, su distribución mensual de FTE será: 0.75FTE para C1 (P1C1+P2C1) y 0.25FTE para C3.

- **Claim:** Es la herramienta utilizada para que diariamente los empleados registren la cantidad de horas²³ que trabajaron para cada proyecto de cada una de las cuentas atendidas por su pool. Claro está que esta decisión no recae en el empleado sino que el trabajo le es asignado en relación a la demanda y el CMS de cada cliente, pero esto escapa a la presente explicación.
- **Account ID:** Es un ID que identifica a cada una de las cuentas dentro de Claim (C1 y C3 en nuestro ejemplo).
- **Work Item:** Es un identificador que discrimina cada uno de los proyectos dentro de un Account ID (P1C1, P1C1 y P1C3 en nuestro ejemplo).

Habiendo introducido estos conceptos, a modo clarificador del concepto de distribución de labor, podemos utilizar el siguiente ejemplo simple:

- Pool Estándar: Unix
- Cantidad de FTEs: 20
- Cantidad de Cuentas en Scope: 6
- Distribución Actual y posible re-estructuración:

| Cuenta | FTEs | Agrupación |
|--------|------|------------|
| BPA | 7.7 | 8 |
| C2 | 4.6 | 5 |
| C3 | 3.4 | 7 |
| C4 | 2.1 | |
| C5 | 1.3 | |
| C6 | 0.9 | |
| TOTAL | 20 | 20 |

Tabla 3: Ejemplo de distribución de labor por cuenta.

²³ Este valor es comúnmente llamado “labor” dentro de IBM

El ejemplo arroja como resultado que el pool puede ser re-estructurado en tres diferentes grupos orientados a mayor foco en el cliente. Para este análisis se deben tener en cuenta valores fundamentales como el tipo de negocio de cada cliente (ej.: no agrupar bancos con telefónicas) y el hecho fundamental de que el servicio de IBM incluye, además del trabajo activo durante el horario contractualmente contratado, una guardia pasiva fuera del mismo para la atención de incidencias críticas y cambios de infraestructura que no pueden ser ejecutados dentro del horario central del negocio de cada cliente. En base a esto, y a restricciones legales del país que no permiten más de una determinada cantidad de horas extras por año, para poder brindar el servicio pasivo, los nuevos pools no pueden tener menos de cinco empleados con especialización en cada una de las plataformas (ej.: Unix).

La siguiente tabla muestra el análisis de distribución de labor para BPA, indicando en la última columna si cada pool aplica a una implementación pura de IST o no.

| Plataforma | Pool | FTEs | Aplicabilidad |
|--|--------------------------|------|---------------|
| Midrange - Platform | SMD - Intel | 9.6 | Si |
| Midrange - Platform | SMD - Unix | 3.9 | No |
| Midrange - Platform | DBM - SQL | 1.3 | No |
| Midrange - Platform | DBM - DB2 | 1.0 | No |
| Midrange - Platform | DBM - Oracle | 5.3 | Si |
| Midrange - Platform | Storage | 2.9 | No |
| Midrange - Platform | BUR (Backup) | 2.9 | No |
| Midrange - Platform | AHS - Web | 4.2 | No |
| Midrange - Platform | AHS - Email | 1.4 | No |
| Midrange - Platform | AHS - Middleware | 5.7 | No* |
| Midrange - Optimized | SMI | 3.3 | No** |
| Midrange - Optimized | SYO - Operations | 10.8 | No** |
| Midrange - Optimized | SYO - Batch Monitoring | 4.7 | No** |
| Midrange - Optimized | SYO - Production Control | 4.4 | No** |
| Mainframe - Platform | z/OS | 1.9 | No |
| Mainframe - Platform | Storage | 3.9 | No |
| Mainframe - Platform | CICS | 3.3 | No |
| Mainframe - Platform | DB2 | 2.0 | No |
| Mainframe - Platform | Middleware | 0.5 | No |
| Mainframe - Optimized | Batch Scheduling | 5.7 | No** |
| Mainframe - Optimized | Production Control | 10.0 | No** |
| * Tecnologías muy variadas. Conocimiento fragmentado en los especialistas. | | | |
| ** Los servicios Optimizados no aplican a la integración. | | | |

Tabla 4: Distribución de labor real BPA al comienzo de la integración.

Como aclaración adicional, y en base a lo observado en la tabla, es necesario destacar que por su naturaleza algunos pooles aplican a la integración y otros no. Esta definición se toma de forma global en IBM en base a diferentes estudios. Los pooles para los que se define que no aplica la integración son denominados Pooles de Servicios Optimizados (Optimized Services) en contraparte a los Pooles de Servicios Integrados (Integrated Services). Los Servicios Optimizados, nuclean un gran porcentaje del labor de la cuenta (en el orden del 40%), pero se trata de aquellos servicios de menor complejidad y mayor estandarización. Ejemplos son los casos de Operaciones y Producción, que ejecuta la misma serie de tareas rutinarias de forma diaria y que se encuentran debidamente documentadas.

La conclusión de este análisis es que el labor de BPA no aplica a una implementación pura de IST para ninguna de sus plataformas (Midrange o Mainframe), por lo que se deben analizar alternativas de implementaciones híbridas.

5.5.2.2. BPA - Fase de Diagnóstico: Análisis de Procesos

Más allá de la distribución de labor, durante esta fase se analizan los procesos más utilizados por los pooles de servicio, aplicando los conceptos de desperdicios y palancas introducidos previamente por Lean²⁴ para analizar las mejoras que el nuevo modelo introducirá sobre los mismos.

Particularmente, los procesos que presentan mayores inconvenientes no son los recientemente implementados por Client First, sino los mayormente utilizados para el BAU²⁵ del servicio, que son los Procesos de Gestión de Incidentes y de Cambios. A continuación se exponen los resultados del análisis de Value Stream Map (VSM) para estos dos procesos, del cual se concluye que la reorganización no solo impulsará que los nuevos procesos implementados fluyan con mayor naturalidad y los especialistas tengan mayor conocimiento del cliente, sino que los procesos originales también sufrirán significativas mejoras luego de la implementación.

²⁴ Ver “5.3.2. Desperdicios y Palancas”.

²⁵ Siglas en ingles para *Business As Usual*, concepto que nuclea el trabajo básico diario de cada pool.

Proceso de Gestión de Incidentes

VSM / Desperdicios

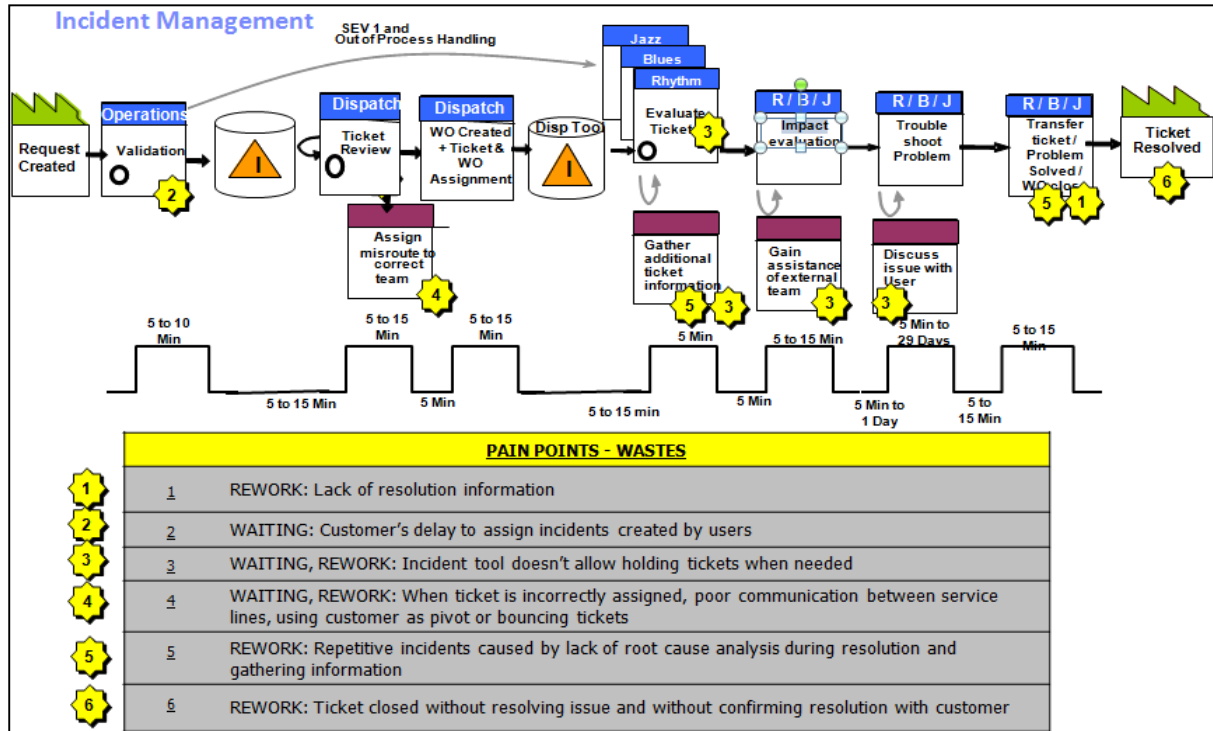


Figura 19: VSM Gestión de Incidentes BPA.

Plan de mejora de proceso

| Pain Point / Waste | Waste Summary Details | RCA | Improvement Plan | Status |
|--------------------|---|--|---|------------------|
| 1 | Lack of resolution information | Required information is not mandatory | Implement mandatory fields into ticketing tool Implement quality Ticket within Service Account Integration (SAI) | On going |
| 2 | Customer's delay to assign incidents created by users | To be defined – under revision with customer and account team | Analyze incoming work to identify information to share with customer and obtain an improve | Not started |
| 3 | When ticket bad assigned, poor communication between service lines, using customer as pivot or bouncing tickets | Lack of control on tickets bouncing | Implement Service Account Integration (SAI) for Santander Río to track individual cases and top offenders | Done |
| 4 | Incident tool doesn't allow holding tickets when needed | Incident Management process is under customer responsibility and does not permit to put tickets on hold when customer intervention is needed | Insist with customer in the need to implement hold time Exclude them from SLA calculation | On going Done |
| 5 | Repetitive incidents caused by poor root cause analysis during resolution and gathering information | Need to improve teams skills in RCA process | Process training to all team members Implement Quality RCA within Service Account Integration (SAI) | Done |
| 6 | Ticket closed without resolving issue and without confirming resolution with customer | User confirmation regarding incident resolution is not mandatory | Implement mandatory fields into ticketing tool Implement quality Ticket within Service Account Integration (SAI) | On going |



 Indicates a waste being addressed during Implementation phase &/or 30/60/90
 Indicates a waste that will be addressed during CI (Continual Improvement)

Tabla 5: Plan de eliminación de desperdicios en Gestión de Incidentes BPA.

Proceso de Gestión de Cambios

VSM / Desperdicios

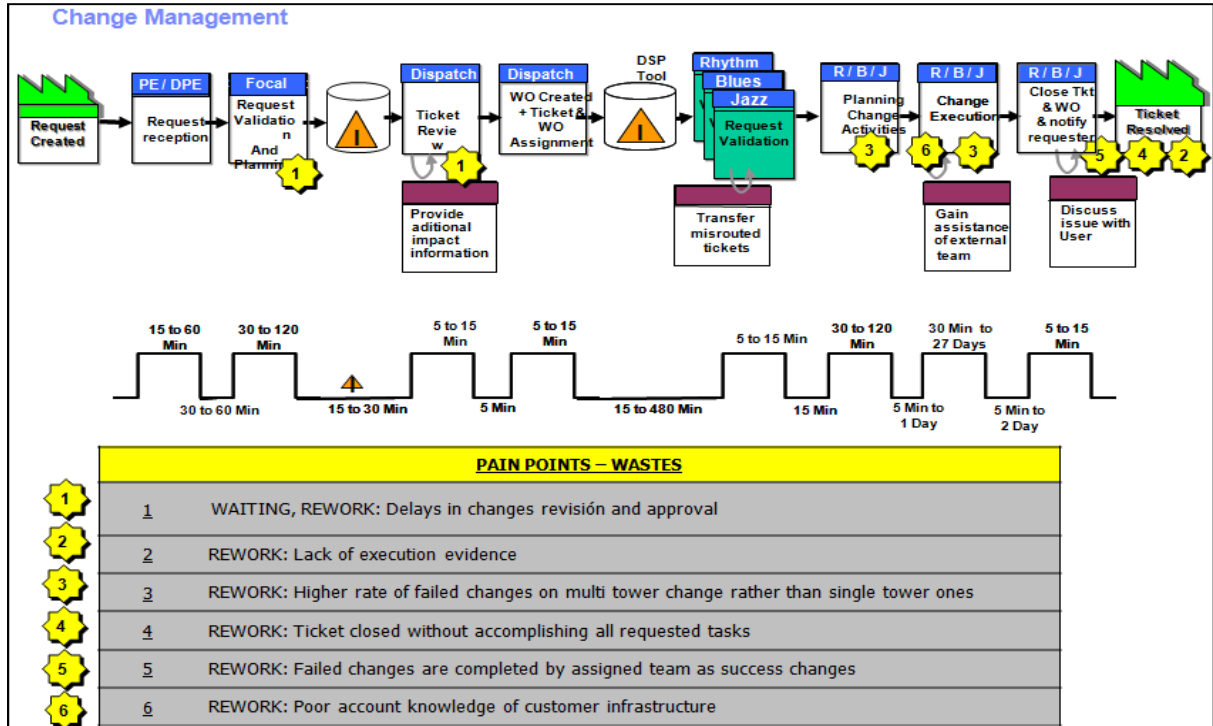








Figura 20: VSM Gestión de Cambios BPA.

Plan de mejora de proceso

| Pain Point / Waste | Waste Summary Details | RCA | Improvement Plan | Status |
|---|---|--|---|-------------|
|  | Delays in changes revisión and approval | Not all Service Lines participate on change validation and planning | Incorporate all service lines to change validation and approval | On going |
|  | Lack of execution evidence | Required information is not mandatory | Implement mandatory fields into ticketing tool Implement quality Ticket within Service Account Integration (SAI) | On going |
|  | Higher rate of failed changes on multi tower change rather than single tower ones | Low communication between service lines in change multi-tower tickets execution | Implement Service Account Integration (SAI) for Santander Río to track individual cases and top offenders | Done |
|  | Ticket closed without accomplishing all requested tasks | Evidence attachment of task execution is not mandatory | Implement mandatory fields into ticketing tool Implement quality Ticket within Service Account Integration (SAI) | On going |
|  | Failed changes are completed by assigned team as success changes | Change Management tool doesn't allow the executor to complete tickets without other status than successful | Open an issue in Customer change's committee and evaluate with customer to implement a change in ticketing tool | On going |
|  | Poor account knowledge of customer infrastructure | Too many accounts pooled in some service lines | Evaluate this pain point during forum III | Not started |



 Indicates a waste being addressed during Implementation phase &/or 30/60/90
 Indicates a waste that will be addressed during CI (Continual Improvement)

Tabla 6: Plan de eliminación de desperdicios en Gestión de Cambios BPA.

5.5.2.3. BPA - Fase de Diagnóstico: Análisis de Procesos

El último entregable a desarrollar durante la fase de diagnóstico es un listado de puntos de dolor generales (más allá de los asociados a los procesos analizados por VSM) que impactan en el servicio entregado al cliente. Si bien esto fue llevado a cabo durante la transformación, el detalle de su desarrollo es muy similar a los problemas descritos en la sección de resultados de GDF²⁶, por lo que no será abordado en la presente sección.

5.5.3. Diseño de Estado Futuro

Durante esta fase, cuya duración es de cuatro semanas se toman como input los resultados de la fase de diagnóstico para evaluar la factibilidad y estrategia de implementación del modelo.

En este punto, sabemos que la adopción del modelo va a ser un cambio muy positivo para BPA, pero no puede ser implementado de modo puro, con un IST dedicado a la cuenta, por lo que se debe pensar en alternativas.

Como se indicó inicialmente en esta sección, el ejercicio de implementación del modelo no se lleva a cabo para una cuenta en particular, sino para todas las cuentas a las que le prestan servicio los pools a transformar. A partir de este enunciado, y habiendo llevado a cabo el mismo diagnóstico para el resto de las cuentas que para BPA, se concluye la necesidad de avanzar con la implementación del modelo en solo cuatro de todas las cuentas. Nuevamente, el sustento de esta decisión escapa a los objetivos del presente trabajo.

Finalmente, en base al análisis, se decide implementar para BPA una metodología de IST híbrida, por medio de la cual se confecciona el nuevo equipo de trabajo para brindar servicio con orientación a dos clientes en lugar de uno. Si bien este escenario no es el ideal, es la mejor alternativa sin alterar drásticamente los costos, y pasar de un escenario en que cada pool atiende a más de quince cuentas a uno en el cuál solo se orientan a dos de ellas es una mejora incuestionable.

Si bien es de una envergadura considerablemente menor (150,84FTEs en BPA contra 84,75FTEs en la otra cuenta al momento de la implementación), la cuenta con la que se decide fusionar los nuevos pools que brindarán servicio a BPA pertenece a la misma industria, y tiene bajo alcance los mismos servicios prestados por IBM. De esta forma, dada

²⁶ Ver “5.3.5. Problemática del modelo para BPA”

similitud en los servicios brindados a ambas cuentas, las contras que genera el modelo híbrido disminuyen considerablemente.

La conclusión de esta etapa, es la generación de dos nuevos Integrated Services Teams para brindar servicio conjunto a BPA y otro cliente del mismo sector del mercado con un servicio similar. Uno de ellos será el Pool de Plataforma Midrange y el restante el Pool de Plataforma Mainframe. El diseño de la nueva estructura por plataforma y labor es resumido gráficamente a continuación:

Pool Plataforma Midrange

Tabla de Labor

| Pool Estándar | Cliente | FTEs Parcial | FTEs Total | In Scope | Pool |
|-----------------------|------------|--------------|------------|------------------|--------------------|
| Storage Midrange | BPA | 2.9 | 5 | Yes (61 FTEs) | IS Midrange |
| Storage Midrange | Other Bank | 2.1 | | | |
| BUR (Backup) | BPA | 2.9 | 5 | | |
| BUR (Backup) | Other Bank | 2.1 | | | |
| Leadership | BPA | 3 | 5 | | |
| Leadership | Other Bank | 2 | | | |
| AHS Web | BPA | 4.2 | 9 | | |
| AHS Web | Other Bank | 4.8 | | | |
| SM Unix | BPA | 3.9 | 8 | | |
| SM Unix | Other Bank | 4.1 | | | |
| SM Intel | BPA | 9.6 | 15 | | |
| SM Intel | Other Bank | 5.4 | | | |
| DM (Oracle/SQL/DB2) | BPA | 7.6 | 14 | | |
| DM (Oracle/SQL/DB2) | Other Bank | 6.4 | | | |
| Email | BPA | 1.4 | 1.7 | No (52.2FTEs) | Optimized Services |
| Email | Other Bank | 0.3 | | | |
| SMI | BPA | 3.3 | 3.3 | | |
| SMI | Other Bank | 0 | | | |
| AHS Middleware | BPA | 5.7 | 9.7 | | |
| AHS Middleware | Other Bank | 4 | | | |
| SYO (Oper/Batch/Prod) | BPA | 19.9 | 37.5 | | |
| SYO (Oper/Batch/Prod) | Other Bank | 17.6 | | | |

Tabla 7: Reorganización de Pooles Midrange por labor.

Estructura del Pool

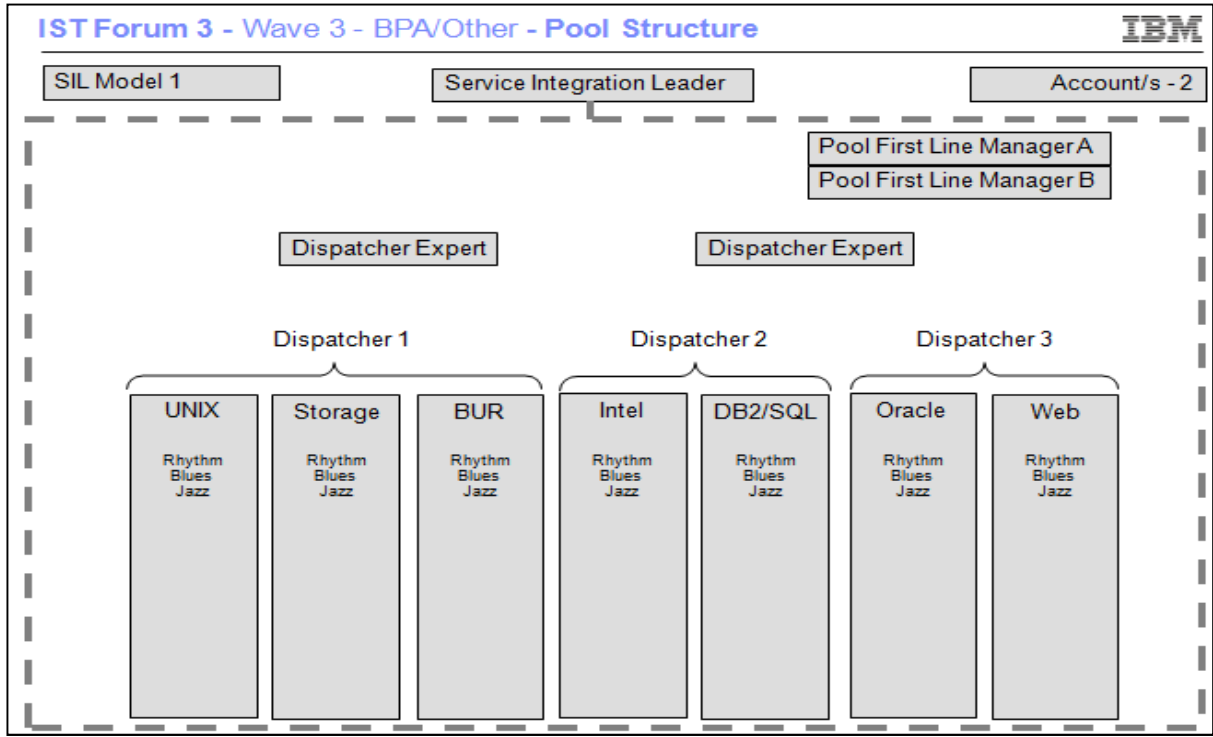


Figura 21: Estructura Pool Midrange BPA.

Pool Plataforma Mainframe

Tabla de Labor

| Pool Estándar | Ciente | FTEs Parcial | FTEs Total | In Scope | Pool |
|--------------------------|------------|--------------|------------|------------------|--------------------|
| z/OS | BPA | 1.9 | 5 | Yes (21 FTEs) | IS Mainframe |
| z/OS | Other Bank | 3.1 | | | |
| Storage Mainframe | BPA | 3.9 | 5 | | |
| Storage Mainframe | Other Bank | 1.1 | | | |
| CICS | BPA | 3.3 | 5 | | |
| CICS | Other Bank | 1.7 | | | |
| DB2 | BPA | 2.0 | 5 | | |
| DB2 | Other Bank | 3.0 | | | |
| Middleware | BPA | 0.5 | 1 | | |
| Middleware | Other Bank | 0.5 | | | |
| SYO - Production control | BPA | 5.7 | 9.8 | No (26.1FTEs) | Optimized Services |
| SYO - Production control | Other Bank | 4.1 | | | |
| SYO - Batch Monitoring | BPA | 10.0 | 16.3 | | |
| SYO - Batch Monitoring | Other Bank | 6.3 | | | |

Tabla 8: Reorganización de Pooles Mainframe por labor.

Estructura del Pool

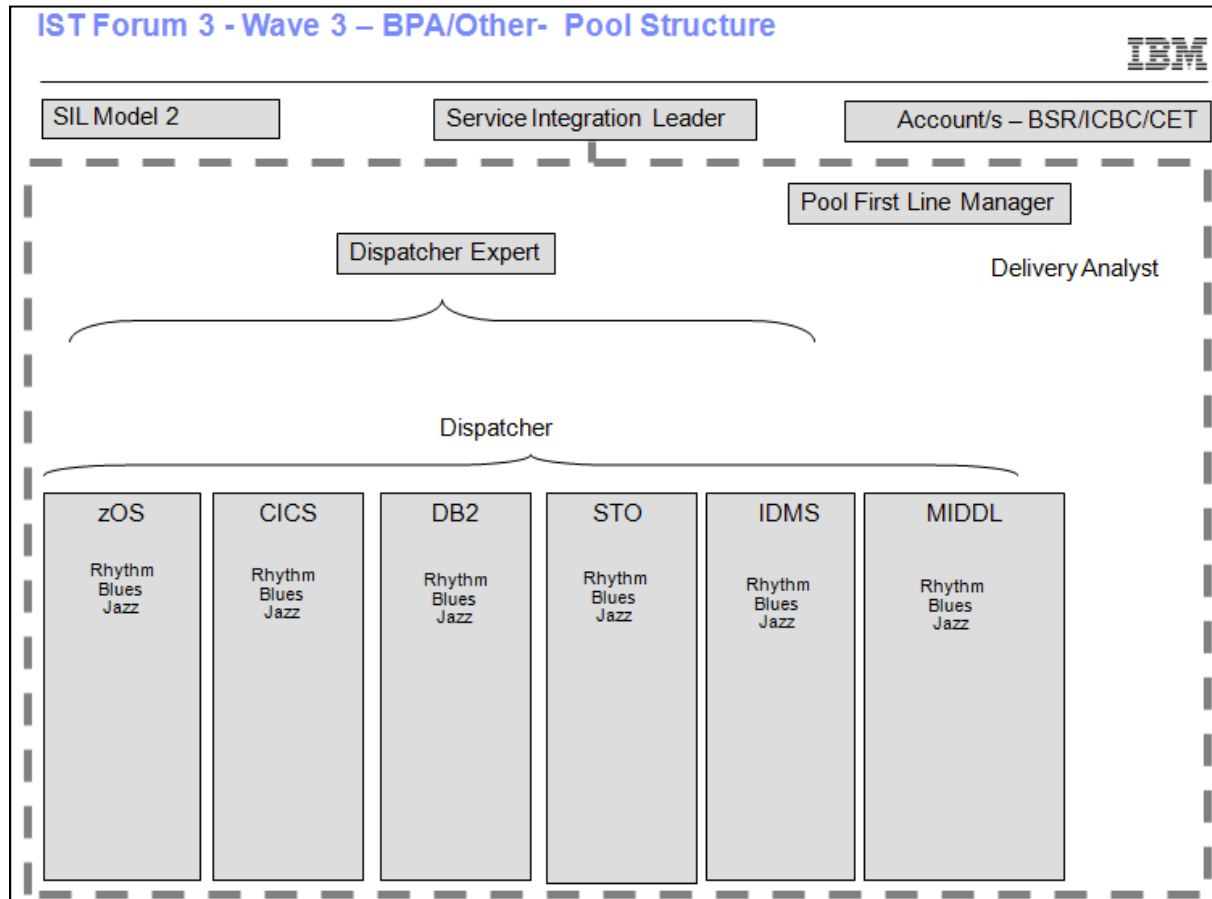


Figura 22: Estructura Pool Mainframe BPA.

5.5.4. Implementación

Durante la fase final de la implementación del modelo, se deben llevar a cabo diversas capacitaciones a todos los especialistas que conformarán el nuevo equipo de trabajo con el objeto, tanto de conocer las modificaciones implementadas a los procesos existentes, como su nueva organización, los objetivos de negocio de sus clientes, y la relación entre los mismos y sus nuevos objetivos personales de desempeño. Adicionalmente, se les debe instruir sobre el nuevo modelo de dispatching, las nuevas métricas de servicio y los nuevos procesos definidos durante la adopción de Client First en pos de orientar el servicio de IBM a las necesidades del cliente.

Otra de las tareas importantes durante esta fase es la definición de las nuevas colas de trabajo en todas las herramientas que se utilizan para el servicio, como por ejemplo las bandejas de Cambios, Incidentes y Problemas de las herramientas utilizadas para los

clientes atendidos por el IST. Seguido de esto, se deben documentar las modificaciones introducidas en los procesos, procedimientos, métricas, instrucciones de trabajo y mejores prácticas en AKMS²⁷.

Antes de dar el último paso, se deben poner en marcha todas las acciones de mejora resultantes de las etapas de diagnóstico y diseño, así como documentar y dar marco a aquellas que deben ser abordadas a mediano plazo en lo que se denomina plan 30, 60, 90²⁸.

Por último, es clave realizar una comunicación clara a los clientes para informarles sobre la modificación en la estructura organizacional que les presta servicio, la dedicación de los recursos que se obtendrá a partir de la misma, y el detalle de todos los nuevos procesos de delivery implementados y o modificados a partir de la finalización de la transformación completa hacia Client First e IST. Lo que se busca lograr con este accionar es, no solo demostrarle al cliente que se escucharon sus necesidades iniciales y se actuó en consecuencia implementando una reingeniería total de los procesos para satisfacer las mismas, sino alinear a ellos mismos a los nuevos procesos diseñados para lograr que los mismos se integren de punta a punta, desde el solicitante inicial en el cliente, hasta el ejecutor final dentro del pool técnico de IBM. Finalizada esta comunicación, se vuelca la carga laboral a los nuevos pooles y se comienza a gestionar el servicio mediante la nueva estrategia implementada.

5.5.5. Resultados en BPA

Durante el mes de Octubre de 2014, se anuncia a BPA la implementación de Integrated Services Team, iniciativa que se suma a Client First y el éxito del plan de calidad y mejora continua implementado luego de la misma (SAI).

En Mayo de 2015, ocho meses después de la transformación, el BPA evalúa el servicio de IBM con un diez sobre diez en la encuesta de satisfacción por segundo año consecutivo, transformándose en el primer cliente de IBM Argentina en lograr dicho resultado.

Simplemente a modo aclaratorio, si bien los resultados de la implementación del modelo en BPA fue muy positivo (al igual que en los otros tres clientes que se incluyeron

²⁷ Ver "5.4.5.4. Client First: Plan de Comunicaciones" dentro de "5.4.5. Cuarto paso: Transformar el servicio"

²⁸ Hace referencia a acciones concretas a implementar durante los siguientes tres meses con un roadmap y un circuito de control y medición claramente definidos.

en el alcance), los clientes que quedaron fuera del modelo sufrieron una degradación natural de su servicio, en algunos casos leve y en otros algo más marcada. Esto se dio como efecto igual y opuesto a lo expresado en la sección "5.3.5. *Problemática del modelo para BPA*", donde se explica como el Pooling por especialización agrupando varias cuentas degradó el servicio de las más grandes, de algún modo subvencionando a las más pequeñas. Si bien este efecto no era deseado, fue considerado dentro de los riesgos esperables durante la etapa de diagnóstico, pero teniendo en cuenta que dichos contratos representan alrededor de un 10% de los ingresos generados por Outsourcing a nivel país, con un GP muy por debajo del objetivo, se decidió aceptar el riesgo y avanzar.

6. Resultados

A lo largo del presente trabajo hemos recorrido la línea de tiempo por la que transcurre el ciclo de vida del contrato de servicios de IBM Argentina con Banco Privado Argentino. Nuestro viaje comienza en el año 2006, con una firma que implica un impulso positivo de la organización en el país a nivel doméstico, y que mantiene una buena salud contractual hasta mediados del año 2010, momento en el cuál el cliente expresa por primera vez su disconformidad con el servicio. Un año más tarde, luego de firmar una renegociación que no solo extiende la duración del contrato sino que aumenta considerablemente los ingresos percibidos en contraparte del servicio ofrecido, la degradación mencionada se potencia, llevando el reclamo de BPA a un punto muy cercano a la ruptura del contrato.

Durante el desarrollo, se expusieron las variadas acciones implementadas en los años subsiguientes que dan marco a la reingeniería total de los procesos utilizados para cambiar radicalmente la estrategia utilizada para afrontar la entrega del servicio, y los efectos que cada uno de los procesos reinventados tuvo sobre la satisfacción del cliente. Client First logró alinear los objetivos de IBM a los de BPA, IST estructuró los procesos internos para adaptarse a las necesidades reales del cliente, y SAI ofreció la posibilidad de que este proceso se retroalimente, mantenga vivo, y se lleve a cabo de forma continua.

El resultado de este proceso, cuya implementación duró cuatro años, comenzó con el cliente percibiendo una rápida estabilización en el servicio para luego evolucionar, por medio de una mejora continua y la adaptabilidad ante los cambios requeridos, a que BPA encuentre en IBM un socio tecnológico que no solo lo acompañe en sus objetivos de negocio, sino que lo guíe en el sentido correcto. Como consecuencia de este cambio en la relación entre las partes y la expresa satisfacción del cliente ante el servicio entregado, el contrato fue renegociado en dos oportunidades desde el 2011, aumentando en un 62.5% el Costo mensual por servicios (CMS), extendiendo el acuerdo hasta el año 2020, y triplicando el valor total del contrato (TCV), llevándolo a U\$S366M.

Los diferentes indicadores por los cuales se midieron los resultados de cada uno de los programas y modelos de delivery implementados a lo largo de la transformación abordada en el presente trabajo, se encuentran resumidos en el gráfico que se muestra a continuación. El mismo relaciona cada una de las acciones implementadas durante la reingeniería de procesos, con los diferentes KPIs utilizados para medir la salud del contrato,

representados por los ingresos (CMS en dólares, eje izquierdo del gráfico), las ganancias (GP en dólares, eje izquierdo del gráfico) y la satisfacción del cliente (CERS, eje derecho del gráfico).

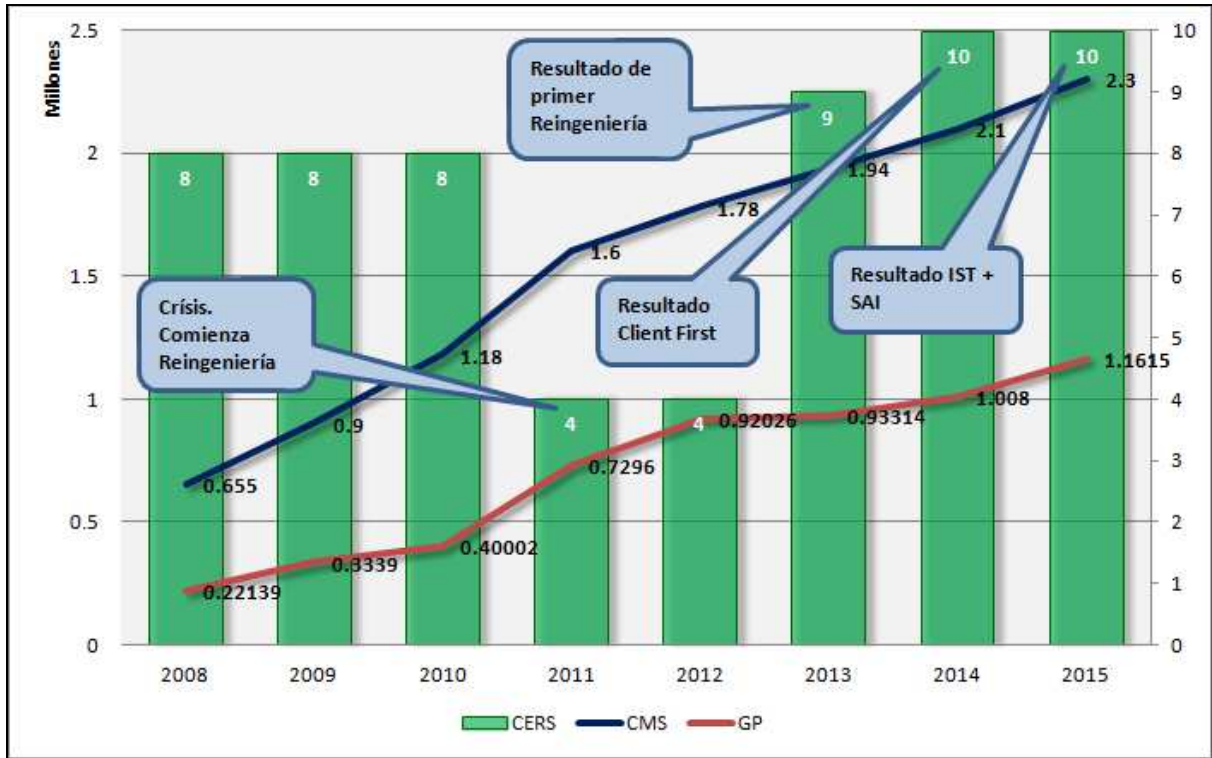


Figura 23: Resultados de Reingeniería.

7. Conclusión y Observaciones

Lo que comenzó en el año 2011 como un proceso de reingeniería reactivo ante un riesgo expreso de pérdida del cliente más importante de IBM Argentina a nivel doméstico, se convirtió a lo largo de los años en un proceso de mejora continua, evolucionando proactivamente hacia lo que BPA necesita de su estrategia de IT, logrando que el cliente encuentre en IBM a un socio tecnológico más que un proveedor, y por consiguiente generando nuevas oportunidades de negocio.

De todas formas, y como fue expresado en el principio de este trabajo, es necesario comprender que estamos inmersos en un mercado vertiginosamente cambiante, con una agresiva competencia por lograr la atención de quienes demandan un servicio diferenciador e innovador, y que para las grandes empresas como IBM esta adaptación es mucho más difícil que para las pequeñas o medianas empresas globalmente emergentes.

La reingeniería es un proceso dinámico, y si descansamos en los logros obtenidos en los últimos años sin buscar de forma constante nuevas formas de diferenciación para agregar valor, nos dirigiremos indefectiblemente y sin remedio hacia una lenta muerte de lo que en este momento representa uno de los tres contratos más importantes para IBM en Latinoamérica.

8. Bibliografía

HAMMER, Michel y CHAMPY, James. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Ed. London: Harper Collins in U.S.A, 1994. ISBN 978-0060559533.

SHEWHART, Walter. *Economic control of quality of manufactured product*. American Society for Quality, 1931. ISBN 978-0873890762.

SMITH, Adam. *The Wealth of Nation*. Ed. London: Methuen & Co., Ltd., 1776. ISBN 978-0226763743.

WOMACK, James y JONES Daniel. *Lean Thinking*. Ed. Secaucus, NJ: Simon and Schuster, 2003. ISBN: 978-0743249270.