

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“TRANSFORMACIÓN DE UN ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

MOISES FLORES CANSECO

Directora: Dra. Yolanda Cruz Contreras

Ciudad de México, 2019

"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad".

Índice

Introducción	2
Caso: Transformación de un área de tecnologías de la información	
Bienvenida a Savory Snacks	3
Antecedentes de Savory Snacks	5
La reunión con Recursos Humanos	7
La reunión con Finanzas	9
¡Choque frontal!	11
Acerca de Mariana Baptista	18
Preparándose para la tormenta	19
Anexos	
Anexo I. Información financiera de Savory Snacks	21
Anexo II. Organigrama del área de TI	23
Anexo III. Distribución de empleados de TI por países	24
Anexo IV. Reporte mensual de operación de TI	25
Análisis del caso	
Hechos	26
Análisis estratégico	28
Análisis financiero	33
Análisis del factor humano	35
Diagnostico	38
Alternativas de solución	
Estrategia directiva, con enfoque en resultados y costos	38
Estrategia de tercerización de servicios	39
Estrategia adaptativa con enfoque en factor humano	40
Solución propuesta	41
Cierre	45
Conclusiones	46
Bibliografía y referencias	47

Introducción

Este caso ha sido escrito con fines académicos con el objetivo de plantear el complejo escenario que enfrenta una compañía que opera internacionalmente y la estrecha relación que existe entre sus sistemas informáticos y el logro de sus objetivos de negocio. Las situaciones descritas están basadas en hechos reales y buscan propiciar un análisis holístico y pragmático de las múltiples alternativas que pueden ser utilizadas para resolverlo.

El caso describe un área de Tecnologías de Información (TI) que ha sido sobrepasada por las diversas fuerzas que ejercen presión sobre ella y que la sumergen en una crisis con profundos problemas a través de toda su cadena de valor. El caso inicia con la llegada de una nueva directora que enfrenta el reto de transformar a TI en un área que genere valor para la compañía, reduciendo costos y al mismo tiempo mejorando su desempeño con una estrategia sustentable en el tiempo.

Por otro lado, permite también al lector, no familiarizado con el manejo de áreas tecnológicas, adentrarse en los retos diferenciados que éstas enfrentan en una era donde la innovación marcha a pasos agigantados en comparación con el siglo pasado, amenazando constantemente con volver obsoleta la tecnología implementada, creando ciclos más cortos de uso y por consiguiente disminuyendo las ventajas competitivas de las organizaciones, ejerciendo presión adicional para competir en el mercado.

Para la resolución del caso, se consultó bibliografía que sustentara las herramientas y conceptos en planeación estratégica, gestión del talento humano, finanzas y del proceso administrativo; para que en conjunto con los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración, fungieran como base para definir las alternativas de solución y seleccionar la que se consideró más adecuada para resolverlo.

Caso: Transformación de un área de tecnologías de la información

¡Bienvenida a Savory Snacks!

A inicios de agosto del 2014, Mariana Baptista mantenía la vista fija hacia el horizonte desde la ventana de su edificio en una exclusiva zona corporativa de la ciudad de México. Mientras observaba como el sol se ocultaba, cavilaba respecto a todo lo ocurrido durante su primera semana en Savory Snacks.

La primera reunión a la que había asistido con el Comité Ejecutivo prácticamente había sido un desastre, ya que toda la conversación había girado en torno a los múltiples problemas que la compañía afrontaba y que tenían como causa al área de sistemas.

“La inflación nos ha golpeado en exceso impactando los costos de materias primas y en algunos mercados tenemos problemas de desabasto – dijo Miguel Cisneros, Director de Operaciones-. Sin embargo, a pesar de los retos que tenemos en los diversos países, creo que nuestro mayor problema son los sistemas informáticos – y mirando a Mariana – siento darte una bienvenida de esta forma Mariana, pero es importante que desde el principio tengas claridad del reto que tienes por delante. Prácticamente ninguno de los gerentes de las cincuenta y dos plantas que tenemos me ha dado referencias de operación continua, todos los días el sistema presenta intermitencias, lentitud o simplemente no funciona. Esto nos obliga a detener las líneas de producción, obligándonos a doblar turnos y pagar tiempo extra a los trabajadores de las líneas y almacenes para poder alcanzar los planes de producción. Se han presentado casos extremos en donde después de 10 horas la materia prima preparada tuvo que desecharse por no lograr arrancar en tiempo. Incluso, el gerente de Brasil ha contratado a un proveedor local de sistemas para que le ayude a resolver los problemas locales y no tener que lidiar con el director de sistemas de Latinoamérica.

“En cuanto a ventas – continuó Aarón Herrera, Director de Ventas – también estamos siendo impactados por el sistema todos los días, tengo reportes de que los vendedores, de alguno de nuestros 500 centros de distribución, no salieron a ruta a tiempo por fallas en la descarga de sus rutas de ventas o que algún tráiler no salió a tiempo para entregar a Wal-Mart por problemas de facturación. Cabe mencionar que esos retrasos nos cuestan una penalización del 20% del valor total del tráiler - hasta 7,500 USD por si te lo preguntabas – si es que nos reciben el producto tardío. El otro problema es que tengo retrasados al menos 7 lanzamientos de nuevas categorías de productos y promociones por retrasos en los proyectos de sistemas que permitan habilitarlos. ¡Esto nos hace perder millones de dólares cada mes!

Imagina el costo de tener a nuestra área de investigación y desarrollo esperando por configuraciones de sistemas hasta por dos meses.”

“¿Cuál ha sido la respuesta que han recibido de los diversos directores de sistemas a todos estos problemas? - preguntó Mariana.

“Yo puedo contestarte eso – dijo Miguel – siempre que tenemos reuniones con la gente de sistemas nos muestran gráficas donde se ve que los sistemas están disponibles el 99.5% del tiempo o más...pero eso no es lo que realmente estamos experimentando. Adicional a eso, nunca he podido entender como hacen sus cálculos, me lo han explicado ya varias veces, pero entre tantos conceptos de servidores, enlaces, bits y bites honestamente ya no tengo calma para escucharlo. Al final pareciera que estamos inventando problemas que la gente de sistemas no considera que son problemas sino “una forma normal de operar”.

“A estas alturas - ¿Consideran que el área de sistemas hace su mejor esfuerzo? – preguntó Mariana.

“Esto me gustaría responderlo yo – dijo Pedro Ortiz, Director General de Savory Snacks – y concluir con esta discusión para continuar con los temas de la reunión. Como puedes ver Mariana, tenemos una gran dependencia de nuestro sistema el cual es altamente inestable. Hemos hecho inversiones por más de 30 millones de dólares en los últimos 4 años, pero realmente no tenemos el valor que necesitamos, ni nuevas capacidades de información para toma de decisiones. Sin duda, el área de sistemas es reconocida por su compromiso y dedicación – siempre están trabajando – tratando de resolver los problemas, sin embargo, en este momento sentimos que el área de sistemas se encuentra alejada de nuestra operación lo cual no le permite entender nuestro negocio, y por ende soportar la visión que tenemos. Yo mismo, no estoy claro a quien debo solicitar lo que necesito, pasamos de tener un Director Sr TI a muchos directores “especializados” en temas técnicos difíciles de entender.

Por otro lado, estamos desaprovechando todas las ventajas competitivas de nuestras inversiones tecnológicas, ya que a pesar de contar con años de información, no tenemos información oportuna respecto a nuestro portafolio de productos o del desempeño de nuestras áreas operativas y de ventas la cual nos permita tomar decisiones estratégicas de forma anticipada. Eso nos hace lentos para innovar, y caros para producir y comercializar nuestros productos. Hoy más que nunca, necesitamos que tu área se convierta en nuestro socio consultor de negocio en lugar de solo proveernos soporte tecnológico. Espero que con esta retroalimentación puedas generar una estrategia que cambie la percepción de todos los presentes.”

Mariana, reflexionaba y tomaba notas respecto a cuál debía ser la estrategia correcta que resolvería todas las quejas recibidas por parte del Comité Ejecutivo. ¿Debía primeramente enfocarse en resolver los problemas técnicos de estabilidad del sistema? ¿Cambiar la percepción de mal servicio? O, tal vez, ¿liberar los proyectos retrasados y permitir que el negocio generara las nuevas promociones? Y, por otro lado, ¿Cómo comenzar a generar los ahorros comprometidos en su contratación? Si bien Danilo, el anterior director de sistemas, le había dado toda la información respecto a su estrategia, nunca le habló de todas estas quejas y pendientes que se tenían en la agenda. Tampoco le hacía sentido el tamaño de la inversión del sistema que había mencionado Pedro Ortiz y los pobres resultados hasta el momento.

Volvió su mirada al reloj y se dio cuenta que pasaba de la media noche, sorprendida, dio una última hojeada a sus notas y envió una sesión de urgencia a todos los directores de sistemas que le reportaban para el siguiente martes a las cinco de la tarde. Les solicitaba que hicieran una presentación de sus respectivas áreas, así como la cantidad de recursos bajo su mando, el presupuesto que manejaban y su ejecución al día presente, así como los problemas y retos que estaban afrontando. Previo a esta sesión con los directores, tendría que reunirse con Ricardo Sanz, el director de Recursos Humanos, y con Carlos Barrera, director de Finanzas para entender completamente la magnitud del reto que afrontaba.

Antecedentes de Savory Snacks

Savory Snacks era una compañía dedicada a la producción y comercialización de snacks, galletas, dulces y bebidas gasificadas, energizantes y endulzadas. Había sido fundada en 1999 en México y desde entonces había ido creciendo su presencia en América Latina hasta alcanzar 17 países, dominando el mercado en cada uno de ellos. Daba empleo a más de 10,000 empleados directos e indirectos. En 2013 sus ventas netas habían superado los 9 billones de dólares siendo lideradas por México y Brasil con el 65%.¹

Sin embargo, a partir de 2014 las utilidades habían sido mermadas por la compleja situación económica de los diversos países donde operaba. Constantes devaluaciones de la moneda local en sus principales mercados: México, Colombia y Brasil; cambios de gobierno en países como Argentina y Venezuela en los que existían restricciones proteccionistas frente a empresas de capital extranjero; así como el poco crecimiento de la economía en países centroamericanos que no ayudaban a cumplir las metas anuales.

¹ Ver Anexo I – Información del mercado y financiera de Savory Snacks

Los únicos países que reportaban crecimiento de ventas mayor a 5% anual eran México, Guatemala, Puerto Rico y Chile, el resto de los países se mantenían con una tasa entre 1% y 3%. Adicionalmente, diversas leyes habían impactado la comercialización, precio e impuestos de los productos que Savory Snacks producía, incrementando el costo de producción y venta en más de un 20%.

Ante esta situación el Comité Ejecutivo de Savory Snacks había decidido realizar una estrategia muy agresiva focalizándose en fortalecer sus marcas principales, depurando su portafolio de aquellos productos no redituables, reduciendo sus costos de operación – lo cual incluyó prescindir de personal – y apalancando contratos con proveedores y distribuidores a nivel Latinoamérica.

Toda esta productividad y ahorros habían sido dirigidos hacia dos grandes iniciativas que permitirían el desarrollo de nuevos mercados, productos y modelos de operación:

- **Innovación.** La creación de una nueva área multifuncional que incluyera personal de planeación financiera, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ventas y, manufactura. Esta área tendría como objetivo explorar y desarrollar nuevos negocios dentro y fuera del sector de alimentos y bebidas. Este proyecto requeriría una inversión de 400 millones de dólares en los siguientes diez años.
- **Tecnología.** Implementar una solución tecnológica común – ERP (*Enterprise Resource Planning*) – que permitiría estandarizar y apalancar prácticamente toda la operación de la compañía a través de toda América Latina. Este proyecto tomaría alrededor de seis años para poder ser completado y requeriría una inversión de más de 35 millones de dólares en licenciamiento, desarrollo, infraestructura, consultoría y personal de soporte una vez implementado.

La reunión con Recursos Humanos

En las oficinas de la Ciudad de México, el lunes 9 de agosto de 2014 en la oficina de Ricardo Sanz, Director de Recursos Humanos, llegaba Mariana Baptista, recién nombrada Directora de Sistemas para Latinoamérica en Savory Snacks.

Gracias por recibirme con tanta premura – saludó Mariana a Ricardo Sanz-. Mañana tendré la reunión de presentación con todos los directores de sistemas y me gustaría tener algo de información adicional a la que me dio Danilo.

Por supuesto Mariana – le dijo mientras sonreía – estaba seguro de que vendrías después de la sesión de ayer. ¿Qué información quieres saber primero? Podemos empezar por la gente que te reporta directamente, cuántas personas son en sistemas, los resultados de la última encuesta de calidad organizacional – hizo una mueca de preocupación – tu dime.

Gracias, Ricardo, creo que deberíamos empezar en ese orden que describiste. Cuéntame de mi área.

Bien – dijo Ricardo – mientras le extendía un organigrama impreso. En el área hay 11 directores, de los cuales cinco te reportan directamente a ti y seis que dependen de algún director senior que te reporta a ti. En su momento Danilo fue creando áreas conforme la demanda de proyectos y operación crecía – normalmente siempre comentaba que la operación del sistema iba demandando más recursos especializados y Pedro solía aprobarle sin muchas objeciones-. Esto no le gustaba para nada a Miguel particularmente – le dijo mientras hacía un guiño -, pero Danilo tenía mucho tiempo en la compañía, de hecho, él había promovido a Miguel en su lugar cuando tomo la dirección de sistemas y, como era de los directores fundadores, realmente no tenía mucha resistencia en el Comité cuando presentaba alguna propuesta. Te enviaré una copia a tu correo.²

Ricardo, ¿tu entiendes que hace cada uno de estos directores? - Preguntó Mariana.

Honestamente no Mariana. No hablé mucho ayer, pero en mi particular experiencia con tu área, lo que más conviene es llevarte bien con ellos. Yo particularmente lo hago con Carlos Miranda, cada vez que el sistema de nómina o la intranet fallan, le doy un telefonazo y resuelve pronto. Me parece que Aarón y Miguel no tienen tanta suerte.

² Ver Anexo II – Organigrama del área de TI

Si me permites darte mi perspectiva como experto en la gestión del capital humano, me parece que varios de ellos tienen un perfil que choca con la transformación de la que te hablo Pedro (por no decir que están totalmente en contra). Me parece que como líderes, son los primeros que debieran evolucionar sus habilidades y mostrar apertura hacia las nuevas tendencias que nuestro mercado nos exige, como la digitalización, el uso de las redes sociales, el famoso big data, etcétera. Me parece, que no han notado que el perfil de nuestros empleados está tan avanzado ahora, que muchos nacieron con el internet conectado a sus vidas; incluso, en términos de compensaciones y beneficios, ya no tienen las mismas exigencias que hace unos años, hoy, les importa más poder salir temprano o poder trabajar desde casa, que tener una remuneración más alta.

Entiendo y te agradezco la retroalimentación – dijo Mariana – ¿Qué me dices del tamaño de la organización?

Respecto a eso, tienes 741 personas a lo largo de Latinoamérica. Prácticamente el 56% son empleados internos de Savory Snacks (417) y el otro 44% son personal de outsourcing (324). El tamaño aumentó en un 20% respecto a 2013 y hoy en día tienen un costo de aproximadamente 20 millones de dólares anuales, tengo aquí el número por país.³

Como puedes ver están concentrados mayormente en México y Brasil que son los dos mercados que más ganancias representan para la compañía. También te lo haré llegar por email.

Finalmente – agregó con pesar – estos son los resultados de la última encuesta de clima organizacional. No puedo decir que son los más bajos de todos, pero no se ven bien. En general, tienen la calificación más baja en los siguientes rubros: el balance de vida de las personas es mala derivado de la cantidad de tiempo que pasan en el trabajo y los gerentes de sistemas son calificados muy mal respecto a los planes de carrera y la compensación otorgada a sus colaboradores y, el último, claridad de las tareas asignadas.

Vaya – suspiró Mariana – creo que hay que analizar a fondo cómo estamos organizados y qué oportunidades podremos encontrar para mejorar esas calificaciones. Muchas gracias por tu tiempo Ricardo, has sido de mucha ayuda.

Para servirte Mariana. Cualquier información adicional que requieras solo házmelo saber.

³ Ver Anexo III - Distribución de empleados de TI por países.

La reunión con Finanzas

Mariana salió pensativa de la oficina de Ricardo y se dirigió a la oficina de Carlos Barrera, director de finanzas Latinoamérica, con quien revisaría el presupuesto asignado, así como su ejecución.

Buenos días Carlos, ¿cómo te va? – preguntó Mariana –.

Buen día Mariana – contestó Carlos sin sonreír – terminando de revisar los flujos de efectivo de México y Brasil.

¡Ah! vaya y ¿cómo se ven? – inquirió Mariana –.

Nada bien, nada, nada, nada bien. Tenemos algunos problemas de liquidez inmediata por adeudos de nuestros clientes del canal de mayoreo, en Brasil tenemos una disputa por penalizaciones por entregas tardías – Mariana asintió sombríamente – como imaginaras, Miguel culpó al sistema que no permitió embarcar a tiempo. En el caso de México tiene más que ver con clientes morosos y Aaron comentó que no cuentan con información a tiempo, de clientes atrasados, para suspender la venta a crédito antes de que su deuda aumente demasiado.

Vaya – comentó Mariana – parece que estamos en todas las sopas de esta compañía. Es abrumante.

Desafortunadamente así es Mariana – dijo Carlos intentando relajar el ceño – y no creo que lo que vaya a mostrarte te deje menos abrumada. Empecemos por los números de costos base y proyectos que maneja tu área. En total, el área de sistemas tiene asignados 213 millones de dólares este año. Esto representa un 20% más que 2013 – para que tengas una referencia – de estos 213 millones, 151 tienen que ver con costos base – sueldos, servicios, proveedores, etc. Adicionalmente, tiene 62 millones para inversiones aprobadas en proyectos de tecnología – reemplazo de computadoras depreciadas, hand-held de fuerza de ventas – y, obviamente, la implementación del ERP⁴ en andinos que está programada para diciembre. Ahora bien, la peor noticia que puedo darte es, que esta es toda la información que tengo.

Puedo extraer un reporte del ERP para mostrarte cada rubro y línea que ha sido ingresada en los centros de costos, pero honestamente no tengo claridad de cómo se gasta ya que ponen descripciones que solo ellos entienden, pero, lo que sí puedo decirte es que en 2013 el porcentaje del presupuesto que ejercieron fue solo el 75%

⁴ Enterprise Resource Planning – Un Sistema de planificación de recursos empresariales, un software, que permite controlar todos los procesos que componen la cadena de valor de una empresa, permitiendo la estandarización y consolidación de información para la toma de decisiones en tiempo real.

del total y hay que mencionar que el 45% se gastó en los últimos 4 meses del año. Cada vez que pedíamos un plan de ejecución, nos decían lo mismo: “si lo vamos a gastar” no lo usen para otra cosa. Este año se ve similar y la compañía tiene problemas de liquidez al reservarles el presupuesto.

¿Qué porcentaje del presupuesto hemos ejecutado este año? - preguntó Mariana -

En la parte de gastos bases han ejecutado un 60% lo cual no está mal, es solo un 6% menos de lo planeado. Pero en la parte de proyectos de inversión, solamente han gastado el 35% de lo solicitado y estamos en agosto. Deberían tener un 70% ejecutado de acuerdo con el plan anual.

Entiendo – aseguró Mariana – por favor ¿puedes ayudarme a que alguien de tu equipo me entregue ese detalle por la línea de centro de costos y montos?

Por supuesto Mariana – dijo finalmente sonriendo Carlos – te lo enviaran hoy mismo. Bienvenida a bordo.

Muchas gracias Carlos – dijo Marina sonriendo mientras salía de su oficina.

Rumbo a su oficina, Mariana pensó para sí misma que una tarde no sería suficiente para poder hablar de todos los temas que tenía en su agenda. Por lo que solicitó a su asistente que cancelara la sesión de la tarde y en su lugar, convocara el día completo con los once directores de TI. Adicionalmente, para ahorrar tiempo solicitó que se pusieran de acuerdo para que un representante de cada grupo diera una explicación de lo que hacía cada dirección.

¡Choque frontal!

El martes 10 de agosto en la sala de reunión del área de Sistemas.

Buenos días tengan todos – saludo Mariana – gracias por dedicar tiempo a estas sesiones, la intención de éstas es detectar las diversas áreas de mejora que tenemos y crear un plan que nos permita impulsar a nuestro negocio a alcanzar sus metas en el corto, mediano y largo plazo. Sin más preámbulos, me gustaría que los representantes de cada grupo presentaran brevemente a sí mismos y sus compañeros, y dieran un breve resumen de su experiencia en la compañía. Empecemos contigo que estas a mi derecha.

Mi nombre es Milton Lasaga, y soy el responsable del proyecto de implementación del ERP en Latinoamérica. Tengo 5 años en la compañía y soy consultor senior en ERP.

Hola, soy José, y soy el responsable del soporte a todos los sistemas en producción de la compañía. Tengo tres directores reportándome, Heriberto, quien es responsable de la parte de infraestructura eléctrica, redes, servidores, internet y computadoras; Raul quien soporta el ERP en los países que Milton libera y, Carlos quien soporta todas las demás aplicaciones que no son ERP como nómina, Intranet, facturación, etcétera. Tengo 10 años en la compañía y he sido director de infraestructura y aplicaciones antes de tomar toda la operación a mi cargo. Tengo estudios de ingeniería en computación y una maestría en gobierno de TI.

Hola soy Julio Alcázar, soy licenciado en informática administrativa con una maestría en dirección de TI, tengo 3 años en la organización y estoy a cargo de la región México como CIO, mi labor consiste en hacer el relacionamiento con el Gerente General de la región, entender las iniciativas y buscar cristalizarlas a través de la tecnología. Normalmente nosotros llevamos el portafolio de proyectos – todos excepto ERP – así como el control financiero de los proyectos locales. Todos los servicios ofrecidos por José son administrados por su área y solamente nos hacen un cargo a cada país. Existe un CIO por cada región de Latinoamérica: Daniela para Brasil, Rodrigo para Centro y Sudamérica, adicionalmente, Rodrigo tiene a Vilma, Josué y Gabriel en cada región donde existe un gerente general.

Gracias a los tres – dijo Mariana – Ahora me gustaría empezar contigo Milton. ¿Cuál es el estatus del proyecto de implementación del ERP en andinos?

En general vamos en tiempo – comentó Milton sonriendo –. Hemos tenido algunos retrasos principalmente por la cantidad de datos que manejan los cuatro países y la homologación está tomando más tiempo del considerado. La fecha inicial de entrega

del proyecto era el 7 de julio, pero derivado de esto y de la complejidad del proceso de negocio en Colombia hemos tenido que moverlo al 4 de noviembre.

¿Podrías ser mas explicito en que significa eso de “homologación” y porque ha afectado la entrega? – preguntó Mariana

Es algo muy complejo Mariana, pero intentare resumirlo. Desde los inicios de Savory Snacks, cada país gestiona su información de forma aislada, esto quiere decir, que realizaron definiciones locales para cada elemento de información que manejan, codigos de materiales, empaques, productos, gramajes, unidades de almacenamiento – algunos manejan por kilos, otros por cajas, otros por piezas y gramaje – y fueron incrementando este numero de codigos sin control alguno. Como un ejemplo, tenemos productos que desde su producción hasta la colocación en el punto de venta utilizan hasta 10 codigos diferentes en los diversos sistemas por los que transitan. Obviamente las reglas de negocio para hacer estas conversiones y garantizar que exista una estandarización llevan mucho tiempo en el diseño, y para empeorarlo, se tiene almacenada información desde el inicio de la compañía, podrás imaginar la cantidad de datos que son obsoletos y que los codigos usados ya no existe, y el impacto en tiempo de procesamiento para hacer estas limpiezas es muy alto.

¿Y qué me dices del presupuesto? ¿Qué tanto ha afectado este retraso el plan creado a inicios de año? – preguntó Mariana.

Desafortunadamente ha impactado, estamos un 15% arriba de lo presupuestado a pesar de haber hecho algunos recortes en consultores y viajes. Inicialmente teníamos un monto por 6 millones de dólares del cual hemos consumido prácticamente todo y vamos en 6.9 millones. Creemos que cerraremos en 7.6 para el final del proyecto.

¿Cómo estás controlando el presupuesto y la entrega del proyecto? – inquirió Mariana.

La parte presupuestal la llevamos en una base de datos central -realmente es un archivo de Excel- donde registramos todos los gastos antes de introducirlos al ERP. Adicionalmente, seguimos la metodología de Project Lifecycle Management para gobernar el proyecto donde tenemos etapas de revisión y aprobación por parte del negocio. En estas aprobaciones participa Miguel Cisneros y Aarón Herrera, además del correspondiente Gerente General del país.

Muchas gracias Milton – dijo Mariana – ahora quisiera continuar con ustedes, Julio.

Claro Mariana. En el caso del grupo de CIO's manejamos un portafolio con 160 proyectos locales, es decir, que solo afectan a un país o región, los cuales representan una inversión de 35 millones de dólares. De hecho, hemos realizado un cuadro resumen del presupuesto:

Tabla 1 Distribución del Presupuesto Anual 2014

Área	Porcentaje	Monto (USD mill)
Proyectos de Ventas	9%	18.5
Proyectos de Operaciones	6%	12.4
Gastos Base (sueldos, outsourcing, proveedores, etc.)	71%	151
Business Intelligence	2%	4.2
Implementación ERP (Colombia)	3%	6.9
Renovación tecnología obsoleta	9%	20
Total	100%	213

Fuente: Plan Anual de Operación

Cabe mencionar que el gap que comentó Milton lo estamos solucionando en base a recortar el alcance de algunos proyectos en andinos⁵ para garantizar la implementación del ERP. En términos de ejecución en la parte de gastos base estamos en un 63%, mientras que en proyectos estamos en un 50% del presupuesto, principalmente por algunos procesos administrativos del área de Operaciones a quien le solicitamos incrementos de anchos de banda o servidores nuevos, los cuales tardan de menos 90 días en ser entrega....

Julio, hemos hablado de esto anteriormente – dijo interrumpiendo José – ustedes saben de los tiempos establecidos en los contratos con los proveedores desde hace dos años y deben planificar de acuerdo con eso...

Es claro José – argumentó Julio – pero como te he contestado anteriormente, esos tiempos no están siendo satisfactorios para la demanda que tenemos por parte del negocio, ¿no podemos controlar a nuestra competencia para que no generen nuevos productos de acuerdo con *“los tiempos del proveedor!”*

¿Podemos continuar? – dijo Marina mirando fríamente a José – Julio, ¿cuál es el porcentaje de entrega en tiempo de los proyectos y el cumplimiento en costo al respecto?

Seguro Marina – respondió Julio – aquí tengo el dato, de los 160 proyectos actuales, tenemos 80 entregados en tiempo, 40 en ejecución que serán entregados acorde al plan y 40 retrasados. En términos de presupuesto, logramos reducir en un 20% lo planeado al principio del año y de esa forma apoyar a Milton en andinos.

⁵ Proyectos en la Región Andina – Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.

Entiendo – dijo Marina mirando a toda la audiencia – tengo una última pregunta para el grupo de CIO's: de estos 160 proyectos ¿cuántos fueron propuestos por nosotros? Quiero decir ¿en cuántos de estos proyectos hemos traído innovación al negocio?

Los CIOs se miraron entre ellos y finalmente Vilma contesto: prácticamente ninguno Mariana. Todas estas iniciativas son propuestas de alguna otra área y lo que buscamos es poder facilitarles la implementación de éstas en tiempo y forma. Adicionalmente – comentó Gabriel – es imposible para nosotros hacer eso, necesitaríamos conocer la operación del negocio en un nivel más profundo para poder proponer algo, hoy en día con nuestra agenda de reuniones y proyectos es prácticamente imposible. Todo mi equipo de trabajo está constantemente en sesiones de avance de los proyectos actuales donde la mitad de la reunión se desperdicia escuchando quejas de la inestabilidad de los sistemas...

Gabriel – interrumpió de nuevo José – no creo que lo que estás comentando sea lo más exacto. Les he pedido en repetidas ocasiones que separemos las reuniones con el negocio para revisión de proyectos y para analizar el desempeño de la operación y ser invitado a las mismas, pero ustedes se han mantenido en su posición de ser los únicos que hablan con el negocio...

José – espetó Mariana mientras lo miraba con enojo – por favor espera tu turno para poder presentar tus puntos de vista. ¿Está claro? No quiero más interrupciones.

Por supuesto – contesto José desafiante –

¿Algo más Gabriel? - preguntó Mariana.

Solo confirmar, que como CIO's nosotros somos los representantes de sistemas ante el negocio, a nosotros nos corresponde entablar esa relación y no a Operaciones – contestó Gabriel mientras miraba a José.

José es tu turno – dijo secamente Mariana

Bien – dijo José – me gustaría comenzar presentando algunos indicadores de la operación de los diversos sistemas en Latinoamérica. El siguiente gráfico muestra el número de interrupciones que tuvimos el año pasado versus este año – datos al día de ayer-. El año pasado tuvimos un total de 406 fallas críticas en algún sistema, lo que representó para el negocio 2,666 horas de indisponibilidad de la operación – Mariana meneaba la cabeza en clara reprobación-. Sin embargo, hay temas a considerar aquí. En marzo de 2013, fue la entrega del ERP en Argentina y Chile. Como ustedes pueden ver los dos meses anteriores tuvimos más de 50 fallas derivadas de los cambios hechos para arrancar el ERP. En Julio de 2013 se liberó

Venezuela, con sus 50 incidentes previos y más de 120 en los siguientes tres meses. Durante el periodo de enero a marzo realizamos el cambio de proveedor de infraestructura de red, gracias a que termino el contrato – que por cierto cada uno de los CIOs redujo en costo de nivel de servicio en 2010 – y logramos firmar un contrato con mejores niveles de servicio.

Esto ha provocado que, a partir de mayo, los incidentes este año se hayan reducido en un 30% versus 2013. Tengo evidencia de que al menos el 30% de las fallas críticas de este año están relacionadas con uno de los 80 proyectos entregados “en tiempo y forma”.⁶

¿Quiénes en esta reunión conocían estos números? –preguntó Mariana a todos – solamente Heriberto, Raúl, Carlos y Milton alzaron la mano.

Se las envíe la semana pasada – dijo José duramente – como lo hago todas las semanas.

Continua José – dijo Mariana.

Mariana – dijo José con mucho ímpetu – es necesario que sepas, que el 50% de la infraestructura eléctrica y de redes es totalmente obsoleta. Esto genera más del 35% de las fallas que tenemos en los centros de distribución. Esto se debe a la priorización que han hecho los CIO's en conjunto con el negocio del presupuesto de inversión de proyectos. Tenemos más de 4 años sin invertir en esto y hoy en día se requieren de más de 8 millones de dólares adicionales a los 20 aprobados. La mayor parte del presupuesto se invierte en crear nuevos sistemas sin considerar si la infraestructura puede soportarlos. Cuando uno de estos equipos falla, al no tener garantía tardamos hasta 5 días para conseguir las refacciones o reemplazos y en países como Argentina y Venezuela hasta 3 meses por trámites de aduanas.

¿Qué hay acerca de la disponibilidad de la información para toma de decisiones?
¿Tenemos alguna plataforma de inteligencia de negocios? – preguntó Mariana.

Tenemos una de las mejores plataformas del mercado, contamos con varios terabytes de información para explotar, desafortunadamente, cada mes hay proyectos de liberación que generan más y más tableros para los grupos funcionales. Tenemos más de 150 tableros de los cuales se utiliza solo el 10%. De los 160 proyectos 40 tienen que ver con inteligencia de negocios.

Desde tu perspectiva, ¿Por qué sucede esto, José? – preguntó Mariana.

⁶ Ver Anexo IV – Reporte Mensual de Operación de TI

Lo atribuyo a dos temas – dijo José mientras miraba a los CIO's – por un lado, creamos todo lo que nos pide el negocio sin entender si la inversión de llevarlo a esta plataforma vale la pena. Y, por otro lado, la calidad de los datos es terrible, como ya lo menciono Milton. No tenemos un gobierno de datos que alinee a las áreas para seguir reglas estrictas para poder homologar la información y explotarla debidamente. Debo mencionar también que tardamos tres meses en desarrollar un tablero y para cuando es liberado su uso es obsoleto, pero eso creo que no está en mi alcance poder evaluar si es un tiempo de entrega adecuado.

¿Cómo controlas el presupuesto de operación? – preguntó Mariana.

Estoy en contacto con el área financiera, ellos me proveen todos los meses un reporte del ERP con todas las líneas de gastos cargados a los centros de costos de operaciones. Adicionalmente, realizamos un cuadro versus facturación para garantizar que ningún proveedor cometa errores de cobro. Este año implementamos también el manejo de penalizaciones para proveedores con los que estamos firmando contratos de servicios.

¿Por qué hasta este año? ¿Por qué no se hizo antes? – volvió a preguntar Mariana.

Debo reconocer que esa es una responsabilidad mía Mariana. Hace cinco años cuando se firmaron los contratos latinoamericanos de infraestructura, no teníamos el expertise necesario para hacer una buena gestión de proveedores. Los contratos fueron firmados con niveles de servicio consolidados a nivel continente, eso significa que el incumplimiento en un país – por más impacto que genere – se diluye al medir todos los países en conjunto. Este problema lo teníamos con los dos proveedores más grandes – los de centro de cómputo y redes –, en lo que respecta a redes logramos corregirlo en mayo creando niveles de servicio por localidad (500 en total). El contrato del centro de cómputo aún tiene vigencia hasta marzo de 2015 y realmente es una gran preocupación, ya que tenemos más de 1300 servidores ahí, los cuales si decidimos cambiar de proveedor nos puede llevar 8 meses al menos migrarlos. Otro de los problemas que tenemos con estos contratos son los tiempos de entrega para nuevos requerimientos, al inicio del contrato, la demanda de proyectos no rebasaba los 60 por año, por lo que consideramos que 90 días en la entrega era un tiempo suficiente, lo que hoy claramente no funciona.

Gracias José – dijo Mariana mirándolo a los ojos – ¿hay algún tema adicional que quieras comentar?

De hecho, si Mariana. Debo mencionar que en general el equipo de Operaciones está totalmente exhausto. Reventado es la mejor palabra. Constantemente tenemos que participar en los proyectos y “prestar” recursos varios meses para lograr cumplir

con la agenda del negocio. Todos los años aumentamos y aumentamos el staff y los resultados no mejoran. Tenemos una gran cantidad de gente con mucho tiempo en la organización que hoy en día nos cuesta el doble de lo que costaría esa misma persona en el mercado...

¡Estás hablando de despedir a nuestro mejor capital! – Lo interrumpió Julio – no podemos juzgar el costo de nuestro personal como si fuera del mercado, ellos tienen el conocimiento del negocio y su operación, ¡no podemos simplemente buscar gente más barata en el mercado! Esto tendrá un impacto mayor en el negocio. Además de que esto va en contra de la cultura de Savory Snacks a través de los años, deberíamos buscar otras opci...

Es suficiente – interrumpió Mariana – ahora escuchen bien todos.

Savory Snacks esta atravesando una etapa de transformación muy profunda derivado de las diversas presiones ejercidas por nuestro mercado. ¿Quiénes de aquí conocen los objetivos y prioridades de nuestro negocio?.

Solo unos cuantos levantaron una mano.

Este es uno de nuestros mayores problemas. No es posible, que el grupo directivo no se encuentre en perfecta sintonía con nuestro negocio, entendiendo los retos que se enfrentan y eso como puede apalancarse de los recursos tecnológicos que proveemos. Nuestro comité ejecutivo requiere a un socio estratégico de negocios mas que un proveedor de ferros tecnológicos. Y hoy estoy aquí precisamente para eso. Cambiar la cultura de sistemas y de Savory Snacks si es necesario. Ayer recibí un reporte de más de 350 líneas describiendo los centros de costos de IT. Es obvio que no todos aquí están llevando un control financiero adecuado. Eso va a cambiar.

¿Alguien de aquí sabe cuánto es el costo de un área de sistemas en el mercado, para una organización como Savory Snacks?

Hubo un silencio sepulcral.

1.08% de las ventas netas. ¿Saben cuánto costamos? 2.2%, 151 millones de dólares anuales, tenemos un 60% más de personal que una empresa promedio. Y, adicionalmente, somos un centro de costos más para la organización. El Comité Ejecutivo ha decidido reducir el 50% del gasto base para toda la compañía de aquí al 2019.

¡Eso es imposible! – aseveró Julio – siempre dicen lo mismo. Todos, excepto José y Carlos, sonrieron irónicamente.

No te pregunté Julio – contestó Mariana mirándolo fijamente –. Yo he comprometido reducir el 50% del gasto base. Eso nos lleva a que en 2015 tenemos que comenzar con la reducción. Además, vamos a redistribuir el gasto de inversión urgentemente. Milton, no puedes gastar más de 7.1 millones en completar la implementación del ERP en Colombia.

Pero eso es medio millón de dólares menos, no es viable – argumentó Milton -.

Tampoco te pregunté Milton – contestó Mariana – adicionalmente, tendrás que reducir en un 20% el número de consultores contratados de aquí a final de mes, y entregarme un plan de cómo irás disminuyendo hasta llegar a cero el equipo del proyecto de aquí a diciembre, una vez que termine la etapa de estabilización.

Julio – dijo volteando hacia los demás CIO's – necesito un reporte a detalle de todos los proyectos que se ejecutaron o están ejecutando en este año, con sus costos a máximo nivel. Así mismo, el listado de todos los recursos dedicados a dichos proyectos y de la gente que les reporta directamente a ustedes, niveles, salarios y descripciones de puesto -al menos el nombre- que se encarga del relacionamiento con el negocio. Necesito esta información mañana por la tarde.

Mariana – contestó Rodrigo Méndez – en su primera intervención, en el caso de Caribe y Sudamérica no es posible hacer esto, tengo que ir a validar con RH en cada país para obtener la información y consolidar...

Tendrás que tenerla Rodrigo – lo interrumpió Mariana – haz lo que debas.

José – dijo volteando hacia él – necesito que me hagas llegar los contratos actuales con proveedores con el resumen de pros y contras para seguir con ellos, así como un análisis del costo que implicaría la cancelación de éstos y sus consecuencias para la operación. También el listado de todo el personal que está bajo tu estructura con detalle de niveles, salarios y descripciones de puestos.

De acuerdo Mariana – asintió José.

Señores – dijo Mariana levantándose para salir de la sala – las cosas por aquí van a cambiar, y mucho.

Acerca de Mariana Baptista

Mariana Baptista había laborado en la industria de las bebidas a lo largo de veinte años. Se había graduado como ingeniero en telecomunicaciones en la Universidad de Sao Paulo, y había iniciado su carrera como consultora de sistemas ERP para pequeñas y medianas empresas en su natal Brasil. Después de cinco años como consultora, donde acumuló diversas certificaciones y especializaciones, fue contratada como Gerente de Soporte en Artica Corporate, una compañía belga productora de cerveza que se ostentaba como la más grande a nivel mundial. Ahí pudo desarrollar todo su potencial y obtuvo el financiamiento para cursar una maestría en alta dirección de negocios y finanzas en la universidad de Oxford, de la cual se graduó con honores.

Durante su carrera en Artica, Mariana participó en diversas áreas de la organización, tanto tecnológicas como administrativas: finanzas, planeación y control interno. Durante los tres años previos a unirse a Savory Snacks, fungió como directora global de finanzas y servicios compartidos, donde su principal labor era la de optimizar las estructuras organizacionales consolidándolas a través de procesos de outsourcing, apalancar recursos entre unidades de negocio y crear procesos de operación estándares que permitieran acelerar la cadena de valor de la empresa, y como mayor logro redujo el 50% de los costos de operación en dichas áreas.

Gracias a la reputación obtenida, hacía seis meses que había sido contactada por una agencia de atracción de talento para ofrecerle la Dirección de Sistemas de Latinoamericana para Savory Snacks, una empresa global de alimentos y bebidas. Después de diversas entrevistas con altos ejecutivos de Savory Snacks y una larga negociación salarial, Mariana decidió unirse a Savory Snacks, comprometiéndose con el director general a reducir el 50% de los costos de operación del área de sistemas y, al mismo tiempo, garantizar la estabilidad de la plataforma tecnológica en un 99.9%, en un periodo de 5 años.

Un par de semanas antes de su presentación formal, Mariana se había reunido con Danilo González, Director de Sistemas Latinoamérica de Savory Snacks, quien se estaba retirando y reemplazaría en el cargo. Durante ese tiempo, Mariana se empapó de la estrategia construida por Danilo y su equipo, la cual estuvo basada en tres pilares fundamentales:

- Crear una visión que permitiera unificar y estandarizar las operaciones de las diferentes áreas de IT en cualquier país donde Savory Snacks tuviera presencia. Para garantizar cohesión se habían creado direcciones a nivel Latinoamérica.

- Apalancar los diversos equipos entre países para aprovechar el conocimiento existente entre países y consolidar equipos, generando ahorros a la compañía.
- Implementar un sistema ERP que centralizara la operación e información de ventas, operaciones, recursos humanos, finanzas y otras más en una sola fuente, la cual permitiría mayor visibilidad y velocidad en la toma de decisiones por parte del Comité Ejecutivo. Este proyecto a largo plazo tomaría del 2011 al 2017 para poder unificar los diversos sistemas y requeriría una inversión de más de 35 millones de dólares.

Preparándose para la tormenta...

El martes 10 de agosto de 2014 cerca de la media noche en la oficina de Pedro Ortiz.

Hola Peter – saludó Mariana – ¿tienes tiempo para charlar?

Me preguntaba cuánto tardarías en venir – contestó Pedro sonriendo – adelante, siéntate, ¿café? ¿Algo más fuerte? preguntó soltando una carcajada.

Definitivamente café – dijo sonriendo Mariana – Pedro le sirvió una taza. ¿Qué te trae por aquí Mary?

Peter, sabes bien que acepté venir a tu compañía por el prestigio de ésta y la posibilidad de hacer una carrera larga dentro de tu Comité Ejecutivo. Pero en esta primera semana, ¡debo decirte que tu área de tecnología realmente es un caos! ¿Cómo fue que llegaron a este punto?

Nos confiamos Mary – dijo tranquilamente Pedro – nos confiamos al ser el dominador del mercado y permitimos que nuestros competidores crecieran. Danilo y yo fuimos de los fundadores de esta compañía, cuando me convenció de que era el indicado para formar la nueva dirección de TI definitivamente tenía todo el conocimiento de negocio y el de la tecnología para lograrlo. Durante los primeros tres años realmente nos generó grandes beneficios en México y Brasil donde las economías se mantuvieron estables. Pero al empezar con esa estrategia en el resto de los países comenzaron los problemas, el choque cultural de la estandarización, el tipo de cambio y la crisis de algunos países ha hecho muy complejo este negocio. Obviamente eso se refleja en todas las áreas del negocio, no solo en TI.

¡Peter, sueñas muy tranquilo para la gravedad del asunto!

No lo estoy, para nada – dijo seriamente Pedro – el mercado nos está presionando para cambiar, más que cambiar; evolucionar a los retos de este tiempo. Tú eres

parte de ese primer cambio. Necesitamos bases tecnológicas modernas y robustas para llegar a nuestros clientes y crear diferentes mercados, así como productos muy orientados a segmentos a los que antes no llegábamos. ¿Cuál es tu conclusión en tu primera semana aquí?

El reto es grande Peter, más no imposible, me preocupa el tiempo que tenemos para poder estar listos para soportar la estrategia definida. Me parece que en el largo plazo podremos lograrlo sin problemas, pero en el corto plazo, esto va a provocar reacciones muy fuertes en todos los niveles de la organización. De entrada, ya varios directores están en franca oposición a la estrategia de reducción.

Estoy claro de ello Mary – dijo sonriendo de nuevo Pedro – de hecho, me parece que la mitad del Comité no está de acuerdo. Sin embargo, de no lograr esto, el destino de nuestra organización es reducir sus ganancias en el largo plazo, lo que al final significaría de todos modos la eliminación de fuentes de empleo, incluyendo el tuyo y el mío – dijo Pedro, mientras guiñaba un ojo.

Estoy de acuerdo Peter. Solo quería estar cien por ciento segura que contaré con tu apoyo cuando se desate la tormenta y la crisis empiece. Me voy ya que tengo mucha información que revisar – dijo Mariana mientras se disponía a salir.

Cuentas conmigo – contestó Pedro – no es la única tormenta que se desatará en esta compañía.

Mariana se dirigió a su oficina un tanto reconfortada por el hecho de saberse respaldada por Pedro. Aun así, tres grandes problemas le preocupaban para poder definir su estrategia. ¿Cómo establecer un orden dentro de un área tan colapsada como lo era TI en ese momento, por dónde empezar? Por otro lado, ¿cómo lograr reducir en un 50% los costos base, mejorando al mismo tiempo el performance de TI? Y finalmente, ¿cómo liderar el cambio cultural que permitiera a la estrategia ser sustentable en el largo plazo? Dio un vistazo al escritorio para asegurarse de no olvidar nada, y echo un vistazo al reloj, pasaban de la una. Su primera sesión del día era a las siete de la mañana. Apago la luz de su oficina y se dirigió a su auto para intentar ir a dormir un rato. La jornada solo estaba comenzando.

Anexo I – Información del mercado y Financiera de Savory Snacks

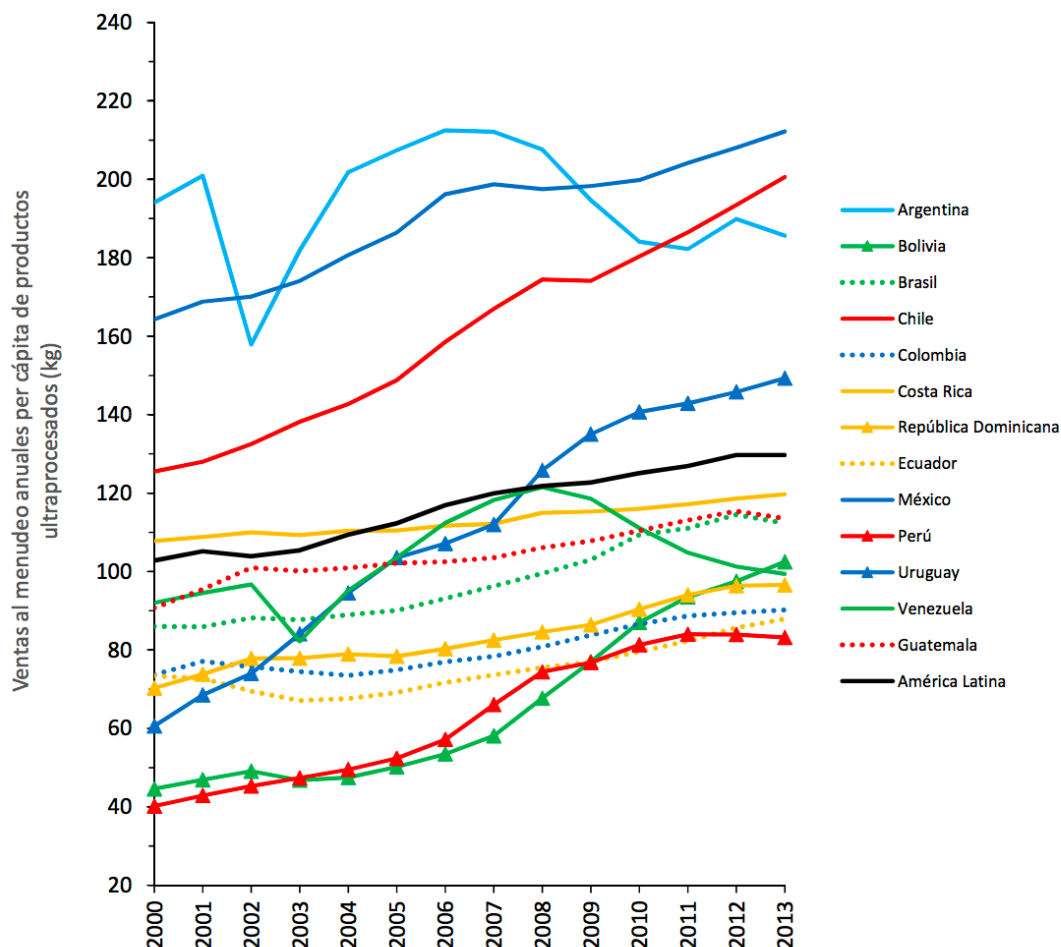
Pronostico de crecimiento del Producto Interno Bruto en Latinoamerica⁷

	Annual estimates and forecasts ¹					
	2015	2016	2017e	2018f	2019f	2020f
Latin America and the Caribbean	-0.6	-1.5	0.9	2.0	2.6	2.7
Argentina	2.6	-2.2	2.7	3.0	3.0	3.2
Belize	2.9	-0.8	0.8	2.2	1.7	1.7
Bolivia	4.9	4.3	3.9	3.8	3.4	3.3
Brazil	-3.5	-3.5	1.0	2.0	2.3	2.5
Chile	2.3	1.6	1.7	2.4	2.7	2.8
Colombia	3.1	2.0	1.8	2.9	3.4	3.4
Costa Rica	4.7	4.3	3.9	3.6	3.5	3.5
Dominican Republic	7.0	6.6	4.5	4.9	4.7	4.7
Ecuador	0.2	-1.5	1.4	0.8	0.9	1.0
El Salvador	2.3	2.4	2.1	1.8	1.8	1.9
Grenada	6.2	3.9	2.4	2.2	2.1	2.1
Guatemala	4.1	3.1	3.2	3.4	3.5	3.5
Guyana	3.1	3.4	2.9	3.8	3.7	3.7
Haiti ³	1.2	1.4	1.1	2.2	2.5	2.5
Honduras	3.6	3.6	4.1	3.6	3.5	3.5
Jamaica	0.9	1.4	1.4	1.8	2.0	2.0
Mexico	3.3	2.9	1.9	2.1	2.6	2.6
Nicaragua	4.9	4.7	4.5	4.4	4.4	4.4
Panama	5.8	4.9	5.5	5.6	5.6	5.7
Paraguay	3.0	4.0	3.8	4.0	4.0	4.0
Peru	3.3	4.0	2.6	3.8	3.8	4.0
St. Lucia	2.0	0.9	2.0	2.2	1.8	1.8
St. Vincent and the Grenadines	1.4	1.9	2.5	2.7	2.8	2.8
Suriname	-2.7	-5.1	0.0	2.2	1.2	1.2
Trinidad and Tobago	-0.6	-5.4	-3.2	1.9	2.2	1.6
Uruguay	0.4	1.5	2.5	2.8	3.2	3.2
Venezuela, RB	-8.2	-16.1	-11.9	-4.2	0.6	0.9

⁷ World Bank. (2018). Statistical Appendix. Marzo 2019, de The World Bank Sitio web: <http://www.worldbank.org/>

Historico de ventas de alimentos y bebidas en Latinoamerica⁸

Ventas al menudeo anuales per cápita de alimentos y bebidas ultraprocesados en 13 países latino-americanos, 2000–2013



Los alimentos y bebidas ultraprocesados referidos son: bebidas gaseosas, snacks, cereales para el desayuno, dulces y caramelos, helados, galletas, jugos de frutas y verduras, bebidas deportivas y energizantes, té o café listos para beber, productos para untar, salsas y comidas listas. Las cantidades en litros se convierten en kilogramos. Fuente: Ventas de la base de datos Passport de Euromonitor International (2014) (38).

⁸ Departamento de Enfermedades no Transmisibles y Salud Mental. (2015). Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. Marzo 2019, de Organización Panamericana de la Salud. Sitio web: http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/7698/9789275318645_esp.pdf/

Crecimiento histórico del mercado de alimentos procesados y bebidas en Latinoamérica⁹

Ventas al menudeo per cápita de alimentos y bebidas ultraprocesados en 13 países latinoamericanos, 2000–2013

Países	Productos alimentarios ultraprocesados				Bebidas ultraprocesadas				Productos alimentarios y bebidas ultraprocesados			
	Ventas (kg)		Crecimiento (%)		Ventas (l)		Crecimiento (%)		Ventas (kg)		Crecimiento (%)	
	2000	2013	Período	Anual	2000	2013	Período	Anual	2000	2013	Período	Anual
Argentina	24,7	29,5	19,4	1,4	169,4	156,1	-7,9	-0,6	194,1	185,6	-4,4	-0,3
Bolivia	7,0	8,3	18,6	1,3	37,6	94,2	150,5	7,3	44,6	102,5	129,8	6,6
Brasil	16,5	21,4	29,7	2,0	69,5	90,9	30,8	2,1	86,0	112,3	30,6	2,1
Chile	21,3	30,4	42,7	2,8	104,2	170,2	63,3	3,8	125,5	200,6	59,8	3,7
Colombia	8,4	10,7	27,4	1,9	65,3	81,5	24,8	1,7	73,7	92,2	25,1	1,7
Costa Rica	13,3	15,9	19,5	1,4	94,5	103,8	9,8	0,7	107,8	119,7	11,0	0,8
Ecuador	6,8	6,9	1,5	0,1	66,6	81,0	21,6	1,5	73,4	87,9	19,8	1,4
Guatemala	10,0	12,4	24,0	1,7	80,7	101,1	25,3	1,7	90,7	113,5	25,1	1,7
México	20,3	27,3	34,5	2,3	144	184,9	28,4	1,9	164,3	212,2	29,2	2,0
Perú	5,5	9,1	65,5	3,9	34,7	74,1	113,5	6,0	40,2	83,2	107	5,8
República Dominicana	7,7	8,3	7,8	0,6	62,6	88,3	41,1	2,7	70,3	96,6	37,4	2,5
Uruguay	15,2	25,6	68,4	4,1	45,4	123,7	172,5	8,0	60,6	149,3	146,4	7,2
Venezuela	14,2	13,5	-4,9	-0,4	77,8	85,9	10,4	0,8	92,0	99,4	8,0	0,6
América Latina	14,9	19	27,5	1,9	87,9	110,7	25,9	1,8	102,8	129,7	26,2	1,8

Los alimentos y bebidas ultraprocesados referidos son: snacks, cereales para el desayuno, dulces y caramelos, helados, galletas, productos para untar, salsas y comidas listas. Las bebidas ultraprocesadas son: bebidas gaseosas, jugos de frutas y verduras, bebidas deportivas y energizantes y té o café listos para beber. Las cantidades en litros se convierten en kilogramos. Fuente: Base de datos Passport de Euromonitor International (2014) (38). Los datos de América Latina son de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

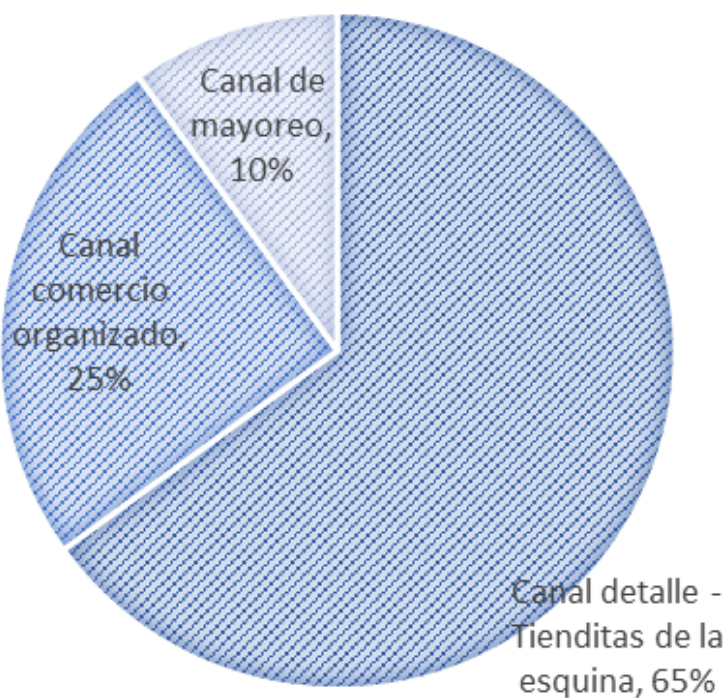
⁹ Departamento de Enfermedades no Transmisibles y Salud Mental. (2015). Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. Marzo 2019, de Organización Panamericana de la Salud. Sitio web:

http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/7698/9789275318645_esp.pdf/

Información financiera de Savory Snacks

Estado de resultados (millones de USD)	2011	2012	2013
Ventas netas	\$ 6,820	\$ 8,228	\$ 9,424
Impacto por tipo de cambio	\$ 11	\$ 27	
Impacto por adquisiciones	\$ 1		
Impacto de la desconsolidación de Venezuela	\$ 14	\$ 6	
Crecimiento organico	\$ 9	\$ 20	
Ganancia o perdida operativa	\$ 887	-\$ 206	\$ 1,636
Cargos por reestructuración y deterioro	\$ 27	\$ 36	\$ 28
Cargos por deterioro en Venezuela		\$ 1,359	
Remediación Venezuela			-\$ 21
Ganancia Operativa excluyendo los anteriores	\$ 914	\$ 1,189	\$ 1,643

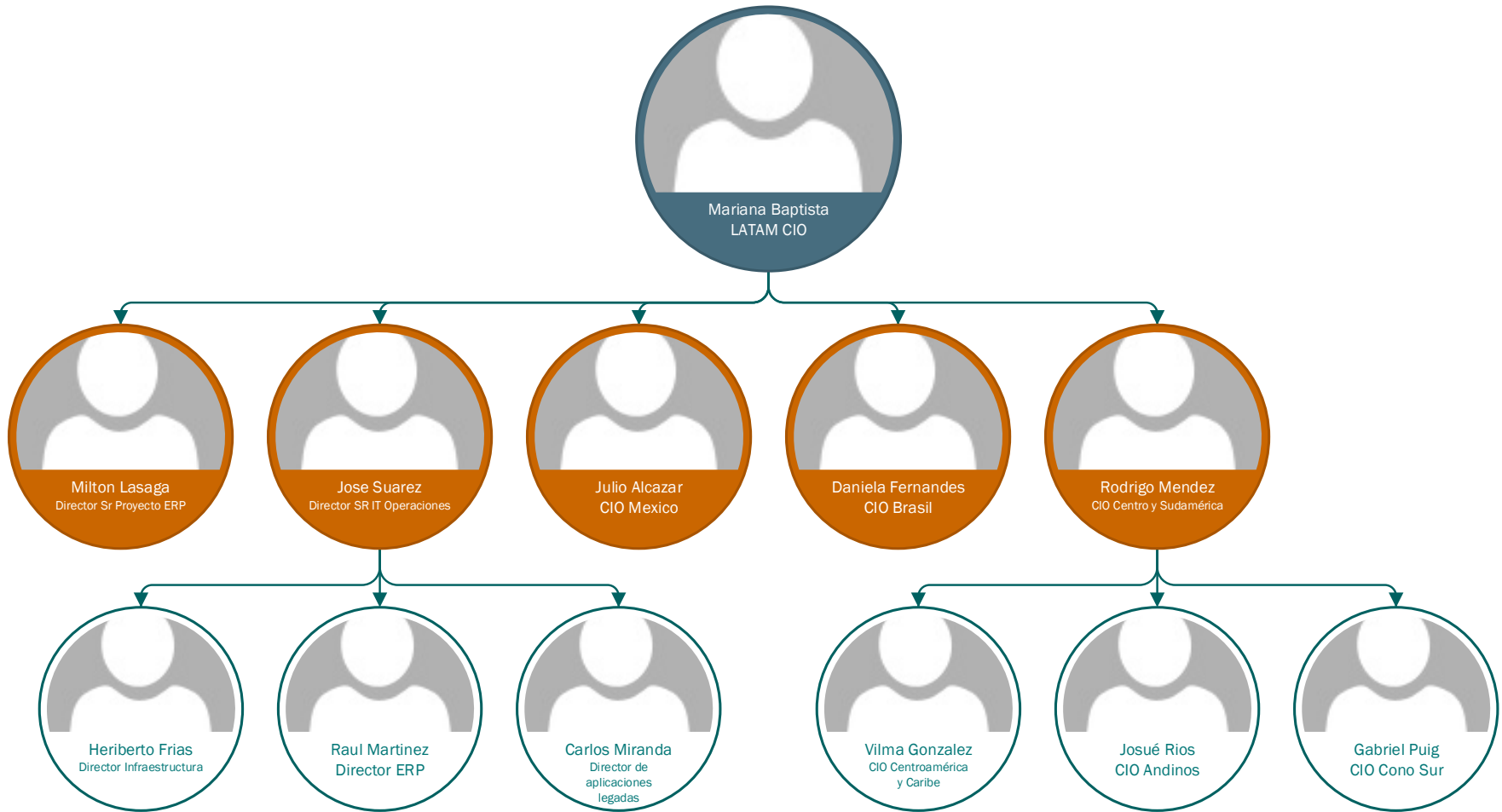
PORCENTAJE DE VENTAS POR CANAL



Clientes principales - Canal Comercio Organizado	
Walmart	35%
Soriana	25%
Chedraui	10%
Carrefour	10%
Otros	20%
Clientes principales - Canal Mayoreo	
Costco	30%
Sams Club	30%
Otros	40%

Ventas netas por país	% que representa el País para Savory Snacks	Crecimiento de Savory Snacks en 2013	Crecimiento de la industria en 2013
Mexico	49%	9%	2.0%
Brazil	16%	-3%	2.1%
Colombia	8%	0%	1.7%
Venezuela	6%	4%	0.6%
Argentina	5%	0%	-0.3%
Chile	5%	6%	3.7%
Guatemala	1%	6%	1.7%
Puerto Rico	1%	7%	No disp.
Republica Dominicana	1%	5%	2.5%
Peru	1%	5%	5.8%
Ecuador	1%	5%	1.4%
Panamá	1%	5%	No disp.
Costa Rica	1%	5%	0.8%
Honduras	1%	5%	No disp.
El Salvador	1%	5%	No disp.
Uruguay	1%	5%	7.2%
Paraguay	1%	5%	No disp.

Anexo II – Organigrama del área de TI



Anexo III. Distribución de Empleados de TI por países

País	Total Empleados	Total Empleados Internos	Total Empleados Outsourcing
México	350	200	50
Brasil	180	40	140
Guatemala	20	10	10
Panamá	3	3	0
República Dominicana	10	5	5
Puerto Rico	15	8	7
Colombia	80	50	30
Venezuela	50	40	10
Perú	10	8	2
Ecuador	3	3	0
Argentina	60	15	45
Chile	40	15	25
Otros	20	20	0
Total	741	417	324

Anexo IV – Reporte mensual de Operación de TI

Forecast

Forecast														
Volume	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total	Target
Current Year	25	34	28	20	9	9	12	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	137	244
Last Year	27	24	35	19	23	29	41	25	51	51	47	34	406	-40%
Outage	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total	Target
Current Year	88:06	174:18	207:22	61:16	32:07	40:51	33:48	245:37	245:37	245:37	245:37	245:37	637:49	1865:59
Last Year	185:52	161:10	295:32	94:48	253:20	187:41	454:59	57:30	187:55	258:07	347:55	180:50	2665:42	-30%
% SLA	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total	Target
Global	82.61%	60%	53.85%	87.50%	57.14%	83.33%	81.82%						69.75%	70%
Current Year	68%	47%	25%	70%	44%	89%	75%	70%	70%	70%	70%	70%	55%	70%
Last Year	56%	63%	51%	47%	35%	31%	39%	80%	71%	45%	40%	47%	50%	

Balance Of Year (Trends)

		PMF	PBF	CASA	APU	CHILE	AND	VEN	CARICAM	LAB	TOTAL	Target
Incidents	Current Year	28	61	75	16	19	24	20	40	4	137	-31% -40%
	Last Year	52	58	100	8	20	35	33	26	10	198	
Outage	Current Year	102:30	312:42	321:46	81:29	84:12	130:27	57:56	174:00	14:48	637:49	-61% -30%
	Last Year	245:26	615:57	619:53	33:38	63:19	186:37	177:48	230:35	216:41	1633:23	
SLA	GLOBAL	73.91%	63.16%	72.13%	58.33%	64.29%	72.22%	76.92%	75%	50%	69.75%	55% 70%
	Current Year	57%	49%	59%	56%	53%	58%	70%	55%	25%	55%	
	Last Year	52%	49%	48%	50%	50%	46%	48%	48%	40%	48%	

Análisis del Caso

Hechos

Contexto

- Periodo comprendido en el caso: 2014
- Situación económica de Latinoamérica:
 - Recesión económica desde 2013, cayendo 0.7% por segundo año consecutivo; afectando principalmente Brasil y Argentina, presentando devaluaciones de la moneda frente al dólar.
 - Condiciones financieras restrictivas y de alta incertidumbre generadas por las elecciones estadounidenses.
 - Incremento de la inflación en toda la región
 - Pronóstico promedio de crecimiento del PIB 1.2%
- Nuevas leyes para la comercialización de los productos de Savory Snacks que incrementan costos de producción y venta en un 20%.
- Brecha generacional tecnológica dominada por el boom de internet y las redes sociales.
- Necesidad de las empresas de innovar para sobrevivir.

Savory Snacks

- Fundada en 1999.
- Ventas anuales por +9 billones de dólares
- Tipo de negocio: producción y comercialización de snacks, galletas, dulces y bebidas gasificadas, energizantes y endulzadas
- Presencia en 17 países: México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Puerto Rico, Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador, Brasil, Argentina, Chile y Uruguay.
- +10,000 empleados (directos e indirectos).
- 65% de las ventas son a detalle, 25% son en comercio organizado, 10% canal de mayoreo
- Crecimiento menor a 5% en 2013.
- Objetivo de reducción del 50% del gasto base en toda la compañía.

El área de IT

- 741 empleados – 56% internos + 44% externos.
- 11 directores – 6 de ellos reportando a otro director.
- Baja calificación en clima organizacional. Principalmente en balance de vida, plan de carrera y compensación.
- 151 millones de dólares de presupuesto base y 62 millones de dólares para proyectos de inversión, normalmente se ejecuta el 45% en los últimos cuatro meses del año, y durante 2014 han ejecutado el 60%.
- Proyecto principal de implementación de ERP, en este momento en la región Andina con un sobregiro de presupuesto del 15%.
- Portafolio de 160 proyectos locales con una inversión de 35 millones de dólares – 80 entregados a tiempo, 40 en ejecución y en plan y 40 retrasados.
- Constantes quejas de inestabilidad de sistemas.
- 206 fallas críticas durante 2013 que representan 2,666 horas de indisponibilidad de la operación.
- 30% de reducción de fallas de críticas 2014 versus 2013.
- 50% de la infraestructura eléctrica y redes obsoleta, generando 35% de las fallas y requiere 8 millones de dólares adicionales.
- Contratos de infraestructura firmados a nivel latinoamericano.
- Costo promedio en la industria de un área de IT, 1.08% de las ventas netas, costo de IT en Savory Snacks, 2.2% de las ventas netas.
- Solicitud expresa del Comité ejecutivo de transformar a TI de un proveedor de servicio a socio estratégico de negocio.

Acerca de Mariana Baptista

- Directora de IT Latinoamérica
- 44 años
- Brasileña
- Ingeniera en Telecomunicaciones con Maestría en Administración de Negocios.
- Experiencia: Finanzas globales, Servicios Compartidos de IT, Consolidación de áreas, Optimización de costos.
- Perfil: Orientada a la productividad y al ahorro, impositiva.
- Comprometida a reducir el 50% de los costos de operación de TI y lograr el 99% de estabilidad de la plataforma de TI en los siguientes 5 años.

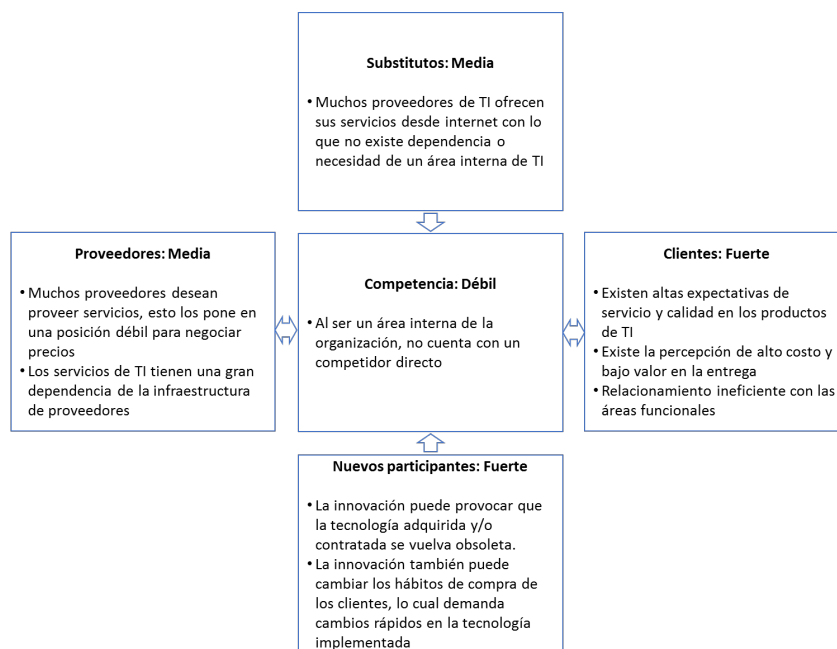
Análisis

La planeación de una organización, desde un punto de vista estratégico, define los objetivos de acción, establece las grandes políticas, los planes específicos de las áreas y los indicadores de desempeño, denominados estándares, que permitirán comparar, mediante controles, los resultados esperados¹⁰. En este caso puede observarse que el plan estratégico creado por la dirección anterior: “unificar y estandarizar las operaciones de las diferentes áreas de IT en cualquier país donde Savory Snacks tuviera presencia, apalancando los diversos equipos entre países, junto con la implementación del sistema ERP”, cumplió los objetivos para los que fue diseñado – confirmado al final del caso por Pedro, respecto a los resultados de los primeros tres años –. Sin embargo, derivado de las presiones actuales del entorno sobre la organización, este plan estratégico ya no parece ser adecuado para resolver los diversos problemas planteados por el comité ejecutivo y la reunión del grupo directivo de TI.

Análisis estratégico

El objeto de este análisis es identificar las causas que provocan que la estrategia sea inadecuada con el contexto actual y las variables que ejercen presión sobre ella, para lo que usaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter, y después establecer posibles estrategias a implementar mediante el análisis cruzado de la matriz FODA.

Figura 1 – Análisis de las cinco fuerzas de Porter del área de IT de Savory Snacks



¹⁰ Sergio Hernández y Rodríguez, Gustavo Palafox de Anda. (2012). Administración, Teoría, Proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Mexico: McGraw Hill. pag. 177

Análisis de las cinco fuerzas

Competencia - débil: si bien no existe una competencia directa al ser un área interna, la presión ejercida hacia IT desde el interior de la empresa es fuerte, derivado de: la falta de cumplimiento de las expectativas de sus clientes, tanto en la estabilidad de los sistemas como en el retraso en la entrega de los proyectos; los costos incrementales que ha tenido en los últimos 3 años (+20%) y la mala relación establecida, al menos con dos áreas tan importantes como Ventas y Operaciones, las cuales denotan falta de empatía, falta de manejo de lenguaje de negocio al mostrar indicadores de desempeño y recibir retroalimentación de sus clientes.

Nuevos participantes – fuerte: Por otro lado, la constante innovación en la tecnología también genera fuerte presión, ya que provoca que los sistemas, equipos y servicios contratados con los proveedores se vuelvan obsoletos a mayor velocidad, creando incompatibilidad tecnológica entre lo instalado y lo que, en determinado momento, la empresa desee instalar en el futuro. Esto puede ser un factor más de complejidad que podría provocar que los proyectos lleven mayor tiempo de implementación, sin mencionar el 50% de la infraestructura obsoleta que necesita reemplazarse y que representa un gasto adicional de 8 millones de dólares, los cuales no están considerados dentro de los 213 millones del presupuesto anual. La innovación tecnológica también impacta los hábitos de consumo de los clientes, principalmente en los medios a través de los que realizan su compra, al utilizar medios web y redes sociales para estar en mayor contacto con las empresas. En este punto, el área de IT de Savory Snacks también se ve débil derivado de la lentitud con la que responden a los cambios y necesidades emergentes.

Sustitutos - Media: Irónicamente la obsolescencia evita que los sustitutos tengan una posición más fuerte, ya que a pesar de que existen muchos servicios de IT que se ofrecen a través de internet, sin tener que hacer inversiones en infraestructura dentro de las empresas, éstos requieren conexiones a los sistemas existentes para compartir información, la obsolescencia de la tecnología existente en cierta medida impide que de forma natural puedan conectarse sistemas externos a los sistemas de Savory Snacks. Sin embargo, actividades como el manejo de campañas publicitarias, administración de redes sociales y compra de insumos, las cuales no requieren una transaccionalidad tan profunda, pueden ser implementadas con bastante facilidad a este modelo, como lo mencionan en el caso, donde Brasil ya tiene a un proveedor externo.

Proveedores – Media: dadas las características de Savory Snacks, una empresa internacional con alto capital y renombre, muchas empresas desean proveer servicios, lo cual les deja poco margen para negociar sus precios. Sin embargo, esto también plantea una dificultad ya que la distribución geográfica y la operación de Savory Snacks exige también un capital de trabajo considerable a sus proveedores. Esto puede, en determinado momento, dificultar el establecer

contratos estandarizados y, por otro lado, complicaciones financieras y administrativas ante los diferentes tipos de cambio e inflaciones en los países, lo cual puede hacer muy lentas las negociaciones. Otra consideración es que dichos contratos posiblemente se firmen por varios años para que se obtengan los beneficios esperados en ambos lados (cliente-proveedor), esto puede ser un arma de doble filo, cuando de tecnología se trata, por lo ya referido en la sección anterior respecto a obsolescencia e innovación.

Con el análisis de las cinco fuerzas, puede observarse que la posición estratégica de IT es **débil**, derivado de la constante presión de sus clientes por resultados, la evolución de la tecnología que vuelve obsoletas las soluciones ofrecidas y, por otro lado, que sus proveedores no tienen la capacidad de reacción necesaria derivado de los niveles de inversión requeridos y los niveles de servicio contratados.

Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA del área de TI de Savory Snacks

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta disponibilidad del staff ▪ Compromiso y dedicación ▪ Actitud de servicio del staff operativo ▪ Especialización tecnológica ▪ Staff multicultural y multigeográfico ▪ Conocimiento de la operación de la empresa ▪ Poder de negociación sobre proveedores ▪ Respaldo del Gerente general para crear el cambio ▪ Experiencia de la nueva directora de sistemas en estrategias de transformación y ahorro ▪ Presupuesto anual por 213 millones de dólares ▪ 824 personas distribuidos en los países donde Savory Snacks opera ▪ Plataforma de inteligencia de negocios
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencia positiva en la estabilización de los sistemas ▪ Tendencia de los sistemas a estar fuera de la infraestructura de las empresas lo cual disminuye costos de operación ▪ Disminución de costos de la tecnología debido a la innovación ▪ Tipo de cambio para negociaciones de servicios con proveedores ▪ Posicionar a TI como socio estrategico del negocio, como motor de la innovación y apalancando la inteligencia de negocios para la toma de decisiones.

Debilidades

- Mínimo control financiero, con poca visibilidad y transparencia en la asignación de los recursos
- Alto costo base comparado con el costo promedio de la industria – Organización, proveedores, servicios, proyectos.
- Retraso en el 25% de los proyectos
- Plataforma de sistemas inestable
- 50% de la infraestructura obsoleta
- Mala relación con clientes internos, lo cual propicia que TI sea visto como una de las barreras mas importantes para la transformación del negocio
- Clima organizacional malo
- Falta de claridad de los roles y tareas asignadas al staff
- Métricas de medición del desempeño de TI no alineadas con el negocio
- Manejo deficiente de proveedores
- Mala calidad en los datos almacenados en los sistemas

Amenazas

- Entorno del negocio inestable debido a condiciones macroeconómicas
- Cambios repentinos y constantes en el mercado, los cuales demandan mucha flexibilidad y toma de decisiones estrategicas oportunas, basadas en las plataformas tecnologicas y en la calidad de los datos.
- Reducción del presupuesto de base en un 50% para todas las áreas
- Portafolio de proyectos que sobrepasa la capacidad de ejecución del área
- Falta de un gobierno de datos funcional, que puede conducir a toma de decisiones incorrectas.
- Innovación constante la cual vuelve obsoleta la tecnología instalada a mayor velocidad

Para complementar el análisis FODA, se utilizará un análisis cruzado como lo proponen Hernández y Palafox (2012)¹¹ para generar varias ideas estratégicas y obtener ventajas. (Figura 2)

Figura 2. Análisis cruzado del FODA para el área de TI de Savory Snacks

Factores internos Factores externos	Fuerzas <i>Strengths</i> (F)	Debilidades <i>Weaknesses</i> (D)
Oportunidades <i>Opportunities</i> (O)	Estrategia FO maxi-maxi. Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las máximas oportunidades, Lo que hace posible generar varias ideas estratégicas y obtener ventajas.	Estrategia DO mini- maxi. Corresponde a la búsqueda de tácticas o desarrollo de programas para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades.
Amenazas <i>Threats</i> (A)	Estrategia FA maxi-mini. Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas muchas amenazas se presentan para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se saca provecho al convertir la amenaza inoportunidad, O al aprovechar las fortalezas para que la amenaza impacte menos.	Estrategia DA mini-mini. Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas tácticas defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el período. A esa combinación se le conoce como mini-mini, por qué las debilidades y las amenazas que enfrenta la empresa la colocan en la condición menos favorable en esta situación se requiere actuar con urgencia, sobre todo en la parte interna, en las debilidades de la empresa.

Posibles estrategias FO maxi-maxi

- Aprovechar el conocimiento multicultural y multigeográfico del staff operativo para crear polos de consolidación de recursos en países donde el tipo de cambio genere un ahorro en el costo.
- Ejercer el poder de negociación con proveedores de servicios para renegociar contratos con mejores costos, ofreciendo extender los periodos de tiempo para obtener un beneficio mutuo.
- Trasladar los sistemas de bajo impacto fuera de la infraestructura de Savory Snacks para disminuir los costos y horas hombre de mantenimiento.

¹¹ Ibid., pag. 195

- Tomar ventaja de la experiencia de la nueva dirección en estrategias de transformación y ahorro para cambiar la cultura de IT y establecer planes de ahorro.

Posibles estrategias FA maxi-mini

- Aprovechar las condiciones macroeconómicas que afectan a todas las empresas para ejercer presión sobre proveedores y outsourcing para obtener valores agregados y/o extender contratos.
- Buscar el patrocinio del gerente general para eliminar los proyectos que no tienen un retorno de inversión garantizado o que es muy bajo respecto a los recursos necesarios para implementarlos.
- Redistribuir los recursos en los proyectos y operación basado en su especialización tecnológica.

Posibles estrategias DO mini-maxi

- Redistribución del presupuesto para eliminar la obsolescencia tecnológica.
- Reducción del personal empleado a través del outsourcing para obtener costos más bajos de prestaciones sociales.
- Apalancar los esfuerzos realizados en el proyecto del ERP para definir e implementar un modelo de gobierno de datos en conjunto con las áreas de negocio, así como un área de IT de Gestión de la Información que garantice la ejecución de dicho gobierno.

Posibles estrategias DA mini-mini

- Garantizar un manejo apropiado del cambio para no empeorar el clima organizacional con las medidas impopulares que se tomen.
- Priorizar adecuadamente los proyectos en conjunto con las áreas funcionales para no empeorar la relación existente.

Análisis financiero

En la parte financiera, hay que recordar que una organización debe administrar sus recursos de la forma más eficiente posible, particularmente el capital de trabajo y el flujo de efectivo, como bien lo mencionan Bodie y Merton (1999). Una compañía rentable a largo plazo puede sufrir serios problemas y hasta fracasar, si se queda sin efectivo o sin crédito a largo plazo [...] si quieren evitar los problemas causados por falta de liquidez, las empresas deben pronosticar rigurosamente las entradas y salidas de efectivo¹². Esto también aplica a cada una de las áreas de una empresa, y en el caso descrito – si bien no se tienen muchos datos financieros – si hay algunos comportamientos y decisiones que podemos analizar.

Incremento en los últimos 3 años del 20% del presupuesto de TI – 6.66% por año en promedio. De acuerdo con la información provista en el caso, donde se dan números macroeconómicos de recesión en todo el continente y con disminución del 0.7% del PIB por segundo año consecutivo, es cuestionable el criterio utilizado para asignar estos recursos que sobrepasan por mucho la expectativa de crecimiento de la economía (1.2%)¹³ – El director financiero en ningún momento hace mención del manejo de alguna metodología, como el análisis de retorno de inversión o el costo ponderado de capital, para decidir si financieramente es aceptable la ejecución de todos los proyectos que están en curso.

En lo que respecta a la programación de la ejecución del presupuesto, hay una falta de cumplimiento con los planes establecidos, ya que como se menciona, en 2015 solamente se ejerció el 75% del presupuesto asignado, y el 45% se gasta en los últimos meses del año. Esto tiene un impacto directo sobre el flujo de efectivo de la empresa y puede provocar que otras iniciativas o proyectos de otras áreas sean pospuestas o canceladas para mantener en reserva este capital, restándole a la empresa capacidad de reacción ante las necesidades del mercado.

En lo concerniente al personal en outsourcing, hay que garantizar que las actividades realizadas sean desempeñadas con mayor calidad y/o mejor costo que si se realizaran por empleados internos, y que esto proporcione mayor flexibilidad a la organización, permitiendo a los empleados internos focalizarse en las actividades de mayor valor para la empresa.¹⁴ Para ello, debe revisarse las condiciones de los contratos establecidos con los proveedores de outsourcing, en términos de costo versus la industria, niveles de servicio y calidad.

En la parte de proveedores de servicio, existen oportunidades en los contratos y niveles de servicio firmados, los cuales no logran satisfacer la demanda de servicios que tiene la empresa,

¹² Zvie Bodie, Robert C. Merton. (1999). Finanzas. México: Prentice Hall. pag. 428

¹³ Mercedes Ottaviano, Guillermina Lons. (marzo 2017). 2017, un año de inflexión. Análisis Económico Latinoamérica, Deloitte LATCO, 29, pag. 3

¹⁴ Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2014). Crafting & Executing strategy, Concept & Cases. New York: McGraw-Hill Irwin. pag. 167

lo cual debiera ser rigurosamente controlado por el grupo directivo de TI. En este caso, puede ser necesaria la intervención del área de finanzas, compras y de legal, para analizar que contratos debieran continuar, cuáles deben ser renegociados y cuáles definitivamente cancelados – con las respectivas consecuencias en penalizaciones y pleitos legales.

Análisis del factor humano

Entrando en el análisis del rendimiento del factor humano, nos basaremos en el modelo de Hax y Majluf (1984) que indica que la estrategia de una organización debe apuntarse en la cultura de ésta. La cultura muestra la identidad de la organización y es la que garantiza el traspaso de las creencias que comparten todos los miembros de la organización a los nuevos colaboradores en ella. Los miembros de una organización actúan no sólo como individuos, sino también como grupo. Ellos reaccionan a los mecanismos formales e informales, los cuales van a influir en su comportamiento. Como resultado de esto se genera un clima organizacional que puede colaborar al logro de los objetivos particulares y los de la organización¹⁵.

Tomando como base la interacción descrita en el caso del grupo directivo de IT, el conflicto existente entre ellos crea una cultura politizada, con agendas particulares que operan como feudos autónomos. Esto tiene un impacto profundo en toda la organización, como lo mencionan Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2014)¹⁶ provocando que la colaboración entre estas “unidades organizacionales” sea basada en sospecha, influencia política e intereses propios. Todo este maniobrar político desperdicia energía y frustra al personal que si está orientado a hacer lo mejor para la compañía

Sin embargo, como Mary Parker Follet (1920)¹⁷ reconoce, en toda empresa se presentan conflictos y es imposible encontrar una en armonía total, por lo que el manejo correcto del conflicto puede ser una fuente de superación y crecimiento. Por ello, la integración de este equipo directivo a través del liderazgo, más que la autoridad jerárquica, debe ser la mayor prioridad de la nueva dirección.

Respecto al clima organizacional, considerando los resultados de la última encuesta donde posiciona a IT en los rubros más bajos para calidad gerencial, plan de desarrollo de carrera y la compensación, puede verse un grave problema que podría impactar a los empleados en su motivación, provocando bajo rendimiento, fuga de talento y pérdida del capital intelectual para la empresa.

¹⁵ Teófilo Sy Corvo. (2018). Modelo de Hax y Majluf: en qué consiste, ventajas, desventajas. Abril 2018, de lifeder.com Sitio web: <https://www.lifeder.com/modelo-de-hax-y-majluf-copias/>

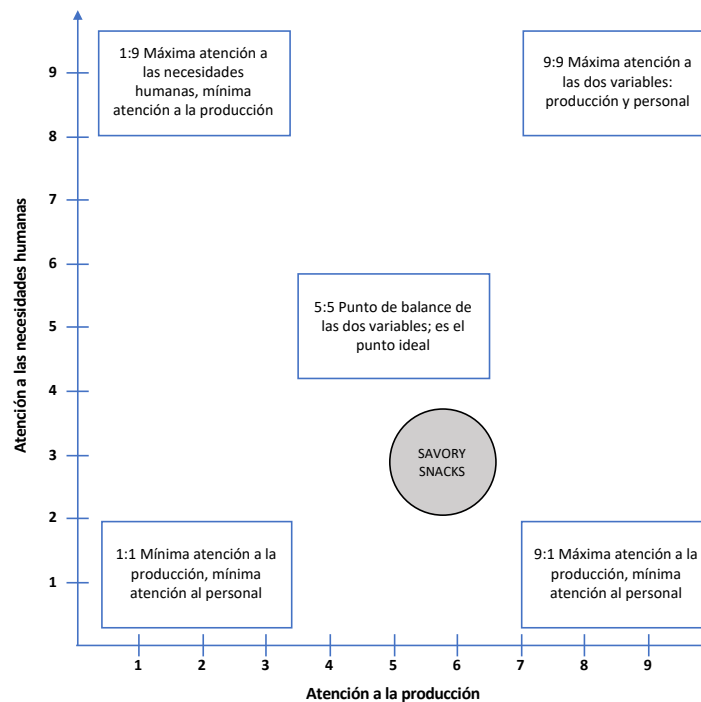
¹⁶ Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. Op. Cit. pag. 353

¹⁷ Hernández, Palafox. Op. Cit., pag. 112

Ahora bien, desde la perspectiva de la empresa, es necesario realizar una revisión de la compensación de cada puesto versus el promedio de la industria. Para ello, debe garantizarse que todos los empleados tengan establecidos formalmente los resultados clave a través de la descripción de su puesto¹⁸ y que su salario se encuentre dentro de los rangos del mercado a través de la valuación de puestos¹⁹, si este resulta estar sub-compensado, debe considerarse la opción de promoverlo o ajustar la compensación del puesto. Por el contrario, si esta sobre-compensado, deberá analizarse si es candidato a una promoción la cual justifique su costo para la organización, o en determinado momento terminar la relación laboral.

Con los antecedentes anteriormente analizados, podemos observar en el grid gerencial de Blake y Mouton (Figura 3) que la gestión del factor humano de IT se sitúa aproximadamente en 6:3 donde se entregan resultados deficientes y se presta poca atención al manejo de las necesidades de sus empleados, cuando la posición ideal debiera ser 9:9.

Figura 3. Grid gerencial de Blake y Mouton para Savory Snacks



¹⁸ Descripción de puesto: documento impreso que consigna las funciones, responsabilidades y el perfil del responsable de una unidad de trabajo, que permite administrar el factor humano en las organizaciones. Hernández, Palafox. Op. Cit., pag. 360

¹⁹ Valuación de puestos: es una de las principales técnicas de trabajo del área de recursos humanos que permite establecer el sistema de remuneraciones: sueldos, salarios, prestaciones, etc. de acuerdo con las diversas carreras de las áreas de la empresa, y los diferentes grados de dificultad y responsabilidad en cada puesto, de tal forma que exista una equidad interna en las remuneraciones para mantener (retener) al factor humano y que sea atractiva para el talento que existe en el mercado de trabajo, es decir, que la empresa sea competitiva para las personas que les interese trabajar en ella.

Finalmente, considerando lo que Hernández y Palafox (2012) exponen respecto al diseño de una organización: *“una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal; evitando la duplicidad de actividades y permitiendo la integración emocional del factor humano debido a la misión de la organización, para que las relaciones entre las áreas generen sinergia, no competencia, ni fracturación de la visión”*²⁰ puede cuestionarse si la estructura organizacional de TI está bien diseñada para soportar las necesidades de Savory Snacks. Adicionalmente, puede hacerse también una comparación entre los síntomas indicados en el modelo de Hax y Majluf para descubrir si la estructura organizacional es inadecuada (Tabla 2).

Tabla 2. Síntomas del modelo Hax y Majluf para diagnosticar la estructura organizacional de Savory Snacks

Síntoma	¿Descrito en el caso Savory Snacks?
Muy poco tiempo disponible para el pensamiento estratégico, ya que se ocupa demasiado tiempo en asuntos netamente operacionales.	Sin información
Carencia de oportunidades para el progreso ejecutivo, lo cual hace que los miembros de la organización no puedan ascender en la jerarquía existente.	Si
Falta de coordinación entre las divisiones, lo cual indica la existencia de una falla en los mecanismos de integración.	Si
Ambiente laboral conflictivo, principalmente por no tomar en cuenta que el sistema motivacional y de recompensas debe estar en consonancia con la estructura.	Si
Falta de definición en la planificación de negocios y olvido de mercados particulares, los cuales son indicadores de que la estructura organizacional no responde a la posición estratégica de la empresa.	Si
Bajo rendimiento en los beneficios y bajas expectativas de retorno.	Si
Duplicación enorme de funciones en las diferentes áreas de la organización.	Sin información
Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.	Sin información

Como puede observarse, cinco de los ocho criterios descritos se cumplen en el caso de IT de Savory Snacks, por lo que la alta dirección debe replantearse una reestructuración organizacional apoyados con el área de recursos humanos e incluso, si es necesario, de un consultor en desarrollo organizacional que les ayude a comprender los riesgos que implica dicha reestructura.²¹

²⁰ Hernández, Palafox. Op. Cit., pag. 112

²¹ Ibid., pag. 130

Diagnóstico

La estrategia actual del área de TI no es la adecuada para ayudar a que Savory Snacks supere los retos que enfrenta. Es necesaria la creación de un nuevo plan estratégico que defina de forma clara resultados operativos, financieros y organizacionales totalmente alineados a los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Para el aspecto financiero, debe implementarse un esquema de valuación y control de los proyectos, servicios y factor humano que permita la ejecución del presupuesto en tiempo y forma, garantizando costos competitivos de acuerdo con el promedio de la industria.

En la parte del factor humano, se requiere de una transformación cultural que genere mayor cercanía del área de TI con las diversas áreas funcionales, garantizando con esto que exista representación de TI en los foros de innovación, internamente, y al menos en el corto plazo, debe considerarse disminuir la dependencia que se tiene en el outsourcing y con ello promover la cohesión y la responsabilidad compartida. Finalmente, en lo que respecta al liderazgo, es necesario realizar una alineación de perfiles junto con una reestructuración organizacional que soporte de manera eficiente la nueva estrategia definida.

Alternativas de solución

Estrategia directiva, con enfoque en resultados y costos

Esta alternativa plantea la implementación de un liderazgo directivo que alinee los objetivos de TI directamente con los de la compañía, eliminando o posponiendo todo aquello que no esté orientado a (1) mejorar la estabilidad de los sistemas, (2) reducción de costos.

Se debe dar prioridad a que los recursos se enfoquen en la operación y no a proyectos, para que de forma proactiva realicen análisis de la causa raíz de los problemas y sean resueltos lo más rápido posible. Esto puede afectar la entrega de proyectos, por lo que debe priorizarse con las áreas funcionales los proyectos e iniciativas que se tengan en el portafolio y, en caso de que no se tengan recursos necesarios, posponerlos o solicitar la inversión adicional necesaria. También, deberá priorizarse la inversión para reemplazar la infraestructura obsoleta que es causa de fallas, por sobre cualquier gasto relacionado a proyectos y compensaciones laborales.

Deberán establecerse presupuestos estrictos de control de gasto, que obliguen a la erogación del dinero en base a lo planeado, reasignando el presupuesto no utilizado para cubrir las brechas faltantes en la parte de infraestructura obsoleta o en recursos para completar los proyectos. También será necesario la revisión de los contratos de outsourcing y de proveedores de servicios para buscar analizar el cumplimiento de niveles de servicio, establecer y hacer válidas las cláusulas de penalización correspondientes, para los casos donde aplique, buscar la rescisión/renovación de dichos contratos.

Se establecerán políticas de restricción de gastos de viajes, convertir pagos dolarizados a monedas locales, congelar nuevas contrataciones de personal de nómina, promociones y ascensos de empleados, cancelación de eventos de integración, comunicación o reconocimiento que signifiquen un costo.

Deberá reducirse la estructura, buscando posiciones no críticas y/o duplicadas para ser eliminadas, y para las posiciones que permanezcan, deberán ajustarse los tabuladores de compensación respecto al mercado; si está por arriba, decidir si ese recurso puede asumir mayor responsabilidad o, en caso contrario, reemplazarlo.

Estrategia de tercerización de servicios

Esta alternativa está basada en la reducción al mínimo indispensable de empleados internos, y la creación de relaciones de negocio con proveedores de tecnología especializados que administren todos los servicios relacionados con TI. Con esto, es posible (1) reducir costos, (2) profesionalizar la entrega de servicios de TI y (3) mejorar la estabilidad de la operación.

Dentro de la tercerización de servicios de TI, es posible reducir los costos de la tecnología al dejar de ser dueño de los activos y pagar solo el uso de éstos. También es posible establecer un pago basado en su consumo. Con ello, se elimina la necesidad de tener personal interno o de outsourcing para operar los diversos sistemas y solo se requiere personal que administre la relación con los diversos proveedores

Al tercerizar los servicios con proveedores especializados en tecnología se pueden crear contratos adecuados a la necesidad actual y futura de la empresa, basados en niveles de servicio propios de la industria, escalabilidad de las soluciones tecnológicas y con esquemas de gobierno, procesos y procedimientos basados en estándares y mejores prácticas.

La infraestructura de los proveedores especializados es mucho más robusta que la que pudiera tener cualquier empresa no dedicada al rubro de la tecnología, por lo que cuentan con mayor capacidad de reacción ante las fallas, como son esquemas de redundancia, prevención de desastres y monitoreo proactivo. Por otro lado, el perfil humano es muy especializado en la tecnología, por lo que la resolución de problemas puede hacerse más expedita cuando así se requiera.

Estrategia adaptativa con enfoque en factor humano

Esta alternativa se basa en la transformación de la cultura organizacional a través de el desarrollo de un perfil mas consultivo en el staff de TI, la gestión adecuada del talento y el conocimiento, así como la adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas, como premisas para lograr (1) la estabilidad de la operación (2) la reducción de costos y (3) mejorar el clima organizacional.

Debe crearse un área responsable de estar en contacto directo con las áreas de negocio y que funja como consultor y permitir traducir las necesidades y requerimientos de las funciones en soluciones tecnologicas que sean desarrollados como proyectos y entregados con calidad a las areas de soporte.

Para los proyectos, además de priorizarlos en conjunto con las áreas funcionales, será necesario implementar controles de calidad en la entrega de las soluciones, para evitar que su implementación genere más interrupciones e inestabilidad. También, deberá establecerse como política de proyectos que dentro de su presupuesto se consideren los recursos necesarios para el desarrollo, implementación y soporte en producción una vez que se hayan liberado.

En esta estrategia, a pesar de dar prioridad a que los recursos se enfoquen en la operación, también deberá realizarse un análisis de carga laboral y perfil de conocimientos para crear turnos de soporte y dedicar a los más expertos al análisis de causas raíz de los problemas, a la búsqueda proactiva de mejoras en el desempeño de la infraestructura tecnológica y, reducir costos por uso incorrecto de los activos tecnológicos.

En lo que respecta a la reducción de costos, es necesario establecer una estrategia de uso del capital diferente, a través de iniciativas de manejo de presupuesto como son Smart Spending²² o Presupuesto base cero²³. Esto permite que todos los años se haga un plan desde cero muy estricto de justificación, control y erogación del gasto, devolviendo el presupuesto no utilizado mes con mes para evitar la afectación del flujo de efectivo de la empresa.

La tercerización también es una posibilidad de ahorro, pero debe analizarse cada uno de los servicios de IT y garantizar que exista un socio de negocio que ofrezca robustez, escalabilidad, seguridad, pago por uso/consumo y calidad de servicio. Los servicios que deben permanecer dentro de la infraestructura de Savory Snacks, deberán ser validados y sopesar si están siendo

²² Smart Spending es una estrategia de ahorro basado en crear una cultura de ahorro en cada uno de los empleados, para maximizar el gasto de una organización y disminuir los costos. Para más información puede consultarse <https://www.accenture.com/us-en/insight-smart-spending>

²³ El PBC es un proceso de elaboración del presupuesto que asigna fondos según la eficiencia y necesidad para alcanzar los objetivos de la organización en lugar de considerar el historial presupuestal de años anteriores. Para más información puede consultarse en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Presupuesto%20en%20base%20cero.pdf>

aprovechados de forma eficiente, pueden ser reducidos para optimizarlos, y si hay alguna alternativa innovadora en el mercado para reemplazarlos, esto incluye convertir pagos dolarizados a monedas locales.

Respecto al perfil del personal de TI, debe implementarse también el uso de la descripción de puestos con un perfil consultivo y en el caso de los niveles directivos y gerenciales, deberán incluir habilidades relacionadas con las necesidades de transformación del negocio. Todos los roles deberán ser valuados respecto a los benchmark del mercado, para poder clasificar a los empleados en términos de su desempeño de los últimos tres años y evaluar si el nivel de compensación es adecuado. Finalmente, debe establecerse un mecanismo de desarrollo de capacidades nuevas para todo el personal de TI, a través de capacitación formal, informal y experiencias críticas, lo cual le permita a la empresa desarrollar nuevas capacidades y, por otro lado, mantener motivado al staff. Para aquellos empleados con desempeño por debajo del esperado, deberá establecerse un programa de recuperación del desempeño no mayor a seis meses, después de los cuales deben ser reevaluados para decidir su continuidad en la organización.

Solución propuesta

Para seleccionar la mejor alternativa de solución, analizaremos primeramente las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

La *estrategia directiva, con enfoque en resultados y costos* tiene como ventajas que puede ser implementada en poco tiempo, permite la estabilización de la operación, entrega los proyectos e iniciativas prioritarios, elimina la afectación al flujo de efectivo de la empresa y apoya la reducción de los costos.

Por otro lado, sus desventajas son que mantiene al área de TI en una posición reactiva ante futuras necesidades de la empresa y el liderazgo directivo, si bien fuerza la cohesión, también limita la capacidad de innovación y crea una cultura de dependencia en la toma de decisiones. Afecta también el clima organizacional y la motivación de los empleados, generando incertidumbre y fuga de talento.

Respecto a la *estrategia de tercerización de servicios* las ventajas que ofrece esta alternativa son primordialmente la reducción de costos, eliminando la propiedad de los activos y riesgos derivados de la administración de la tecnología -personal, activos y servicios-. Permite también el crecimiento de la infraestructura a la medida para poder satisfacer necesidades futuras de la empresa. Importante también es que, al ser un servicio, este puede deducirse de impuestos y pasa de ser un costo a gasto, con las implicaciones contables y financieras a favor. Por otro lado, elimina costos indirectos en otras áreas -recursos humanos, legal, abastecimientos, facilities- ya que el personal no tiene una relación laboral, e incluso, puede no estar en las

instalaciones de la compañía, disminuyendo la cantidad de estaciones de trabajo necesarias. Finalmente, al tener una estructura de personal de nómina reducido, permite la creación de planes de carrera y esquemas de compensación más atractivos que el promedio en el mercado, facilitando la retención del talento y el conocimiento dentro de la empresa.

Dentro de sus desventajas, requiere de mucho tiempo de implementación por la gran cantidad de recursos tecnológicos, humanos y de conocimiento que deben migrarse con los proveedores, así como de un capital alto de inversión para completar el proyecto. Por otro lado, tiene una gran dependencia del expertise de los responsables en seleccionar y conducir las negociaciones con los proveedores, ya que puede caerse en contratos con alcances confusos y niveles de servicio orientados a tecnología en vez de objetivos empresariales. También, puede crear mucha dependencia hacia los proveedores, lo que puede quitarle flexibilidad y capacidad de reacción a la empresa ante los cambios del mercado. En la parte del factor humano, al ser una estructura pequeña, se vuelve muy estática y, por consiguiente, reduce las opciones de crecimiento de los empleados.

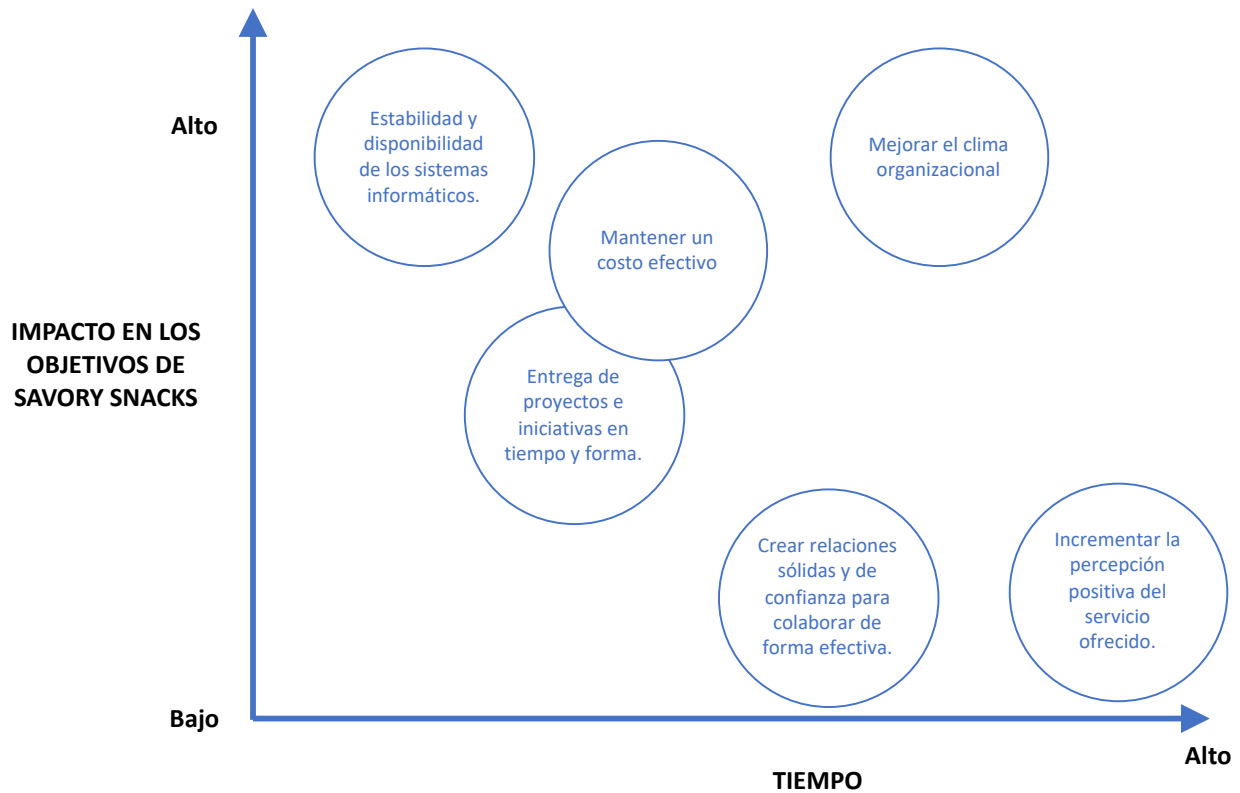
Finalmente, la *estrategia adaptativa con enfoque en factor humano* ofrece como ventajas la sustentabilidad en el tiempo, al enfocarse en obtener los objetivos en el corto plazo de estabilidad y reducción de costos a través de mejorar la calidad de vida de los empleados y reorganizar la forma en la que se utiliza el presupuesto asignado a TI. También, establece una estrategia en el largo plazo, creando nuevas capacidades a TI para ir delante de las necesidades de las áreas funcionales. Para los empleados generará motivación y entendimiento claro de lo que se espera de ellos, así como una recompensa competitiva para retenerlos.

Por otro lado, entre sus desventajas están que la reducción de costos no será tan rápida como en las otras dos alternativas, requiere mayor tiempo para vencer la resistencia al cambio cultural en las personas y requiere de una transformación muy profunda en el mind-set del grupo de liderazgo, quien normalmente representa la mayor oposición en estas iniciativas.

Ahora que se han planteado las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas de solución propuestas, utilizaremos la técnica de mapeo estratégico de grupos²⁴ para evaluar la importancia de cada uno de los problemas planteados en el caso, considerando dos variables: el impacto que tiene el problema en los objetivos de Savory Snacks versus el tiempo que se tiene para resolverlo, como se muestra en la figura 4.

²⁴ Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland., Op. Cit., pag. 69

Figura 4 – Mapeo estratégico de problemas de Savory Snacks



Con la prioridad de cada problema definido a través del mapeo estratégico, ahora puede utilizarse la evaluación de fortalezas competitivas²⁵ de cada una de las alternativas, para, por un lado, identificar que tan alineado está a la resolución de los problemas (Tabla 3) y, por otro lado, el impacto que implica su implementación en la organización (Tabla 4).

²⁵ Ibid., pag. 109

Tabla 3 – Evaluación de soluciones propuestas versus su efectividad para resolver los problemas de Savory Snacks

Problema por resolver	Ponderación	(1) Estrategia directiva, con enfoque en resultados y costos	(2) Estrategia de tercerización de servicios	(3) Estrategia adaptativa con enfoque en factor humano
Estabilidad y disponibilidad de los sistemas informáticos.	30	30	20	30
Mantener un costo efectivo	30	30	30	15
Mejorar el clima organizacional	20	5	10	20
Entrega de proyectos e iniciativas en tiempo y forma.	10	10	8	8
Crear relaciones sólidas y de confianza para colaborar de forma efectiva.	5	1	1	5
Incrementar la percepción positiva del servicio ofrecido.	5	1	1	5
Score total	100	77	70	83

Tabla 4 – Evaluación de soluciones propuestas versus las implicaciones de implementación

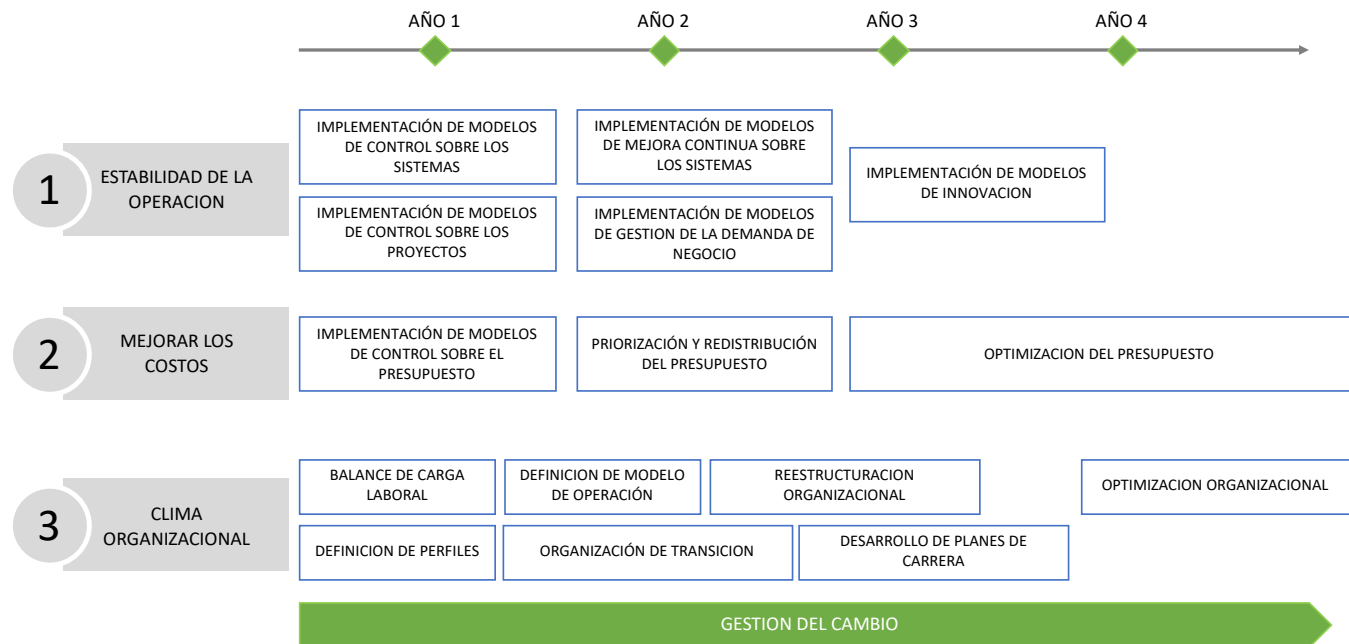
Implicación	Ponderación	(1) Estrategia directiva, con enfoque en resultados y costos	(2) Estrategia de tercerización de servicios	(3) Estrategia adaptativa con enfoque en factor humano
Tiempo	25	25	15	10
Sustentabilidad	25	10	25	25
Facilidad	25	20	5	10
Capital	25	15	10	20
Score	100	70	55	65

Con lo anterior, tenemos entonces los siguientes resultados:

	(1) Estrategia directiva, con enfoque en resultados y costos	(2) Estrategia de tercerización de servicios	(3) Estrategia adaptativa con enfoque en factor humano
Efectividad para resolver problemas	77	70	83
Implicaciones	70	55	65
Score total	147	125	148

Si bien las alternativas (1) y (3) tienen un score muy similar, se considera que la (3), “Estrategia adaptativa con enfoque en factor humano” es la opción más adecuada, ya que a pesar de que sacrifica los ahorros en el corto plazo y requiere de mayor tiempo de implementación, el factor de la sustentabilidad en el largo plazo puede ayudar a TI a adaptarse con mayor facilidad al entorno cambiante que enfrenta Savory Snacks.

Se propone también, el siguiente plan a alto nivel para su implementación:



Cierre

Todas las alternativas propuestas representan soluciones viables para los dilemas planteados en el caso, pero al tratarse de decisiones estratégicas, la visión en el corto, mediano y largo plazo es la diferencia.

En este caso, Savory Snacks presionado por los factores económicos, tecnológicos y los cambios en hábitos de consumo de sus clientes, requiere de transformar su modelo clásico de negocio, con una alta dirección enfocada en las utilidades, por un modelo de generación de riqueza conseguida de forma sustentable en el tiempo, respetando el entorno en el que desarrollan su actividad económica, convirtiéndose en un polo de bienestar para sus empleados, asociados, clientes y consumidores.

Finalmente, al tratarse de una transformación cultural, el factor clave de éxito de cualquiera alternativa de solución elegida (ya sea las propuestas o alguna diferente) es el manejo adecuado del cambio. Esto, en si mismo representa el mayor reto para el lider transformador, ya que el tiempo de implementación, el clima organizacional, la retención del talento, el desempeño del area e incluso los costos, pueden hacer zozobrar la efectividad de su estrategia y los resultados deseados.

Por lo anterior, un viraje en la estrategia hacia la sustentabilidad humana con un adecuado manejo del cambio es la ruta más segura hacia la permanencia en el competido mercado actual y futuro.

Conclusiones

Este caso fue inicialmente escrito cuando inicié la Maestría, tomando como base la crisis que atravesábamos en ese momento en la empresa en la que he laborado por dieciséis años. Al encontrarme inmerso en esta tormenta perfecta, comencé a cuestionar la forma en la que el grupo directivo tomaba decisiones, junto con muchos de mis compañeros gerentes, desaprobando y desacreditando cada una de ellas, ya que a nuestro juicio no hacían más que condenarnos al fracaso. Decisiones difíciles fueron tomadas, amigos y compañeros de muchos años fueron despedidos, sistemas y marcos de trabajo creados por muchos de nosotros fueron declarados obsoletos y eliminados, y los que sobrevivimos recibimos una carga laboral no vista nunca en la historia de la compañía.

Dos años después, al retomar este caso y analizarlo de nuevo con todas las herramientas y conocimientos adquiridos durante la Maestría, tuve la oportunidad de comprender de una manera más objetiva la visión y los diversos factores que sustentaron dichas decisiones, las cuales, en el corto plazo, dieron los resultados esperados y las consecuencias de las mismas en el mediano y largo plazo.

Pude confirmar también la importancia del liderazgo y la visión para la determinación de la estrategia que permita a una empresa generar riqueza a través del dominio del mercado en el que compete, y el manejo de las diferentes fuerzas del entorno que pueden obligar a tomar decisiones difíciles para lograr sus objetivos. Sin embargo, creo también que estamos viviendo tiempos diferentes al enfoque clásico que plantea la administración empresarial, donde la generación de riqueza a cualquier costo deja de ser sustentable.

Comparando este análisis contra el realizado al principio de esta jornada, puedo observar mi propia evolución, y como se ha ampliado mi visión respecto a cómo afecta a nuestro entorno la economía mundial y la globalización, y el papel crucial que juegan las empresas para el desarrollo de los países, así como la responsabilidad que tienen como herramienta de progreso social en donde operan.

Con tres generaciones conviviendo en sociedad, cada una de ellas con preferencias muy marcadas, y creando nichos de mercados diferenciados que hacen muy compleja la competencia, enfocarse en la gestión del talento, del conocimiento y de la información son, desde mi perspectiva, las nuevas ventajas competitivas que le permitirán a las organizaciones transformarse para enfrentarse a los nuevos dilemas actuales como son: atraer y retener el talento humano, simplificación de las estructuras organizacionales, mejorar las habilidades humanas como la comunicación, colaboración y liderazgo, y promover la innovación para desarrollar nuevos productos y servicios. El enfoque en el factor humano, es hoy, más que nunca, la clave del éxito a través del tiempo.

Bibliografía y referencias

Sergio Hernandez y Rodriguez, Gustavo Palafox de Anda. (2012). Administración, Teoría, Proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Mexico: McGraw Hill. pag. 112, 130, 177, 195, 360

Zvie Bodie, Robert C. Merton. (1999). Finanzas. Mexico: Prentice Hall. pag. 428

Mercedes Ottaviano, Guillermina Lons. (marzo 2017). 2017, un año de inflexión. Análisis Económico Latinoamérica, Deloitte LATCO, 29, pag. 3

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2014). Crafting & Executing strategy, Concept & Cases. New York: McGraw-Hill Irwin. pag. 69, 109, 167, 353

Teofilo Sy Corvo. (2018). Modelo de Hax y Majluf: en qué consiste, ventajas, desventajas. Abril 2018, de lifeder.com Sitio web: <https://www.lifeder.com/modelo-de-hax-y-majluf-copias/>

DIANA BAREA, SHAMMAK BANERJEE, PATRICIA FELICIANO AND JAN MUELLER. (2017). SMART SPENDING IS NOT JUST ABOUT THE NUMBERS. Octubre 2018, de Accenture Sitio web: <https://www.accenture.com/us-en/insight-smart-spending>

Pablo Pequeño, Inés de Betolaza. (2017). Presupuesto en Base Cero ¿Cómo aplicarlo para generar valor en las organizaciones?. Octubre 2018, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Presupuesto%20en%20base%20cero.pdf>