

Gestión de Operaciones TI

Caso de Estudio 01

Café Diario (CD) es una empresa privada de comida y bebidas fundada en 1999. CD ha crecido rápidamente, llegando a ser uno de los vendedores líderes en tiendas de té y café a nivel internacional, la misión a largo plazo de CD es llegar a ser el proveedor líder en el mundo, enfocándose en un servicio de calidad para los clientes y además ser muy eficiente en el manejo de sus costos. Durante los años recientes, CD se ha expandido sustancialmente en varias regiones en el mundo, además de operar en gran medida sus tiendas directamente, empezó a operar también en un modo de franquicia. CD logró un crecimiento espectacular a través de inversiones internas y no a través de adquisiciones o fusiones. CD tiene Centros de Operaciones Regionales (COR) en Dubai, Amsterdam, Londres, Mumbai, Miami y Sao Paulo, así como 1,066 tiendas minoristas en todo el mundo (directas o franquiciadas). En cada país existe una oficina que maneja las operaciones locales apoyadas por el COR correspondiente. Debido a que CD es de capitales privados, opera como una empresa independiente legal, lo que le permite responder a los cambios del mercado e implementar planes de largo plazo sin interferencias o retrasos innecesarios.

Estructura de Gestión

El Gerente General Corporativo Global y su equipo de Gerentes de primera línea se encuentran en la Oficina Principal en EEUU. Este equipo de gerencia involucra a los responsables de Finanzas, Diseño y Soluciones Minoristas de Negocio, Logística y Mantenimiento, Recursos Humanos, Ventas y Marketing, Asuntos Corporativos y Comunicaciones, Desarrollo de Nuevos Negocios, Legal. Los servicios de TI que se utilizan a nivel corporativo están completamente externalizados y la contraparte interna es una jefatura que depende del área de Finanzas.

En cada COR existe una estructura organizacional muy similar a la estructura corporativa global, en cada región existe un Gerente Regional principal y una línea de gerentes responsables de los resultados operacionales de la región y de brindar apoyo al logro de los resultados en sus distintas funciones, los líderes regionales deben encargarse de que cada localidad de cada región trabaje de una forma que ayude a los objetivos regionales y corporativos, tienen bastante autonomía en cuanto a sus decisiones ya que siempre se ha tratado de priorizar el espíritu de respetar los “usos y costumbres regionales”. Lamentablemente estas unidades regionales en la práctica actúan más como consolidadores de información.

En los CORs usualmente existe un equipo de TI liderado por una jefatura que depende de Finanzas, este equipo existe principalmente para ayudar en la entrega y soporte de servicios de TI en su región específica. Estos grupos gestionan sus propios procesos y servicios regionales, nunca ha habido una política de coordinación centralizada para TI. Mantienen aplicaciones comunes, soportan herramientas de oficina, gestionan la infraestructura y redes.

Objetivos Estratégicos

Para lograr su misión y prepararse mejor, CD ha adoptado una estrategia de crecimiento que prioriza estos objetivos estratégicos:

1. Optimizar el retorno de los productos “tradicionales” en todo el mundo.
2. Desarrollar y entregar servicios de valor agregado.
3. Modernizar la gestión de los sistemas logísticos.
4. Mejorar la productividad en todos los frentes.
5. Implementar Soluciones Tecnológicas estándares y posicionar la Tecnología como soporte al liderazgo de la empresa.
6. Implementar una política global de desarrollo sostenible.
7. Transformar la cultura corporativa.

Sistemas de Información de CD

La automatización y uso de sistemas de información en CD varía en niveles de madurez según cada región, cada COR ha ido desarrollando y adquiriendo sistemas para sus operacionales regionales, usualmente personalizados a las características de cada región o localidad, en realidad no existe una estandarización de soluciones tecnológicas. Existen ciertos aspectos que incluso llaman mucho la atención para el nivel de magnitud que tiene la empresa, como por ejemplo que gran parte de la contabilidad financiera consolidada se logra obtener gracias a una serie de procesos semi-manuales, o la existencia de soluciones distintas de herramientas de oficina entre una región y otra.

Hace años se hizo un intento de estandarizar ciertos servicios a nivel global para lograr beneficios de costos y niveles de servicio, por ejemplo se contrataron los servicios de Mandarine para que se encargue de implementar y gestionar todos los enlaces de redes locales e internacionales que se requieran en todo el mundo, fue una iniciativa interesante pero muy mal analizada y gestionada en detalle, Mandarine en la práctica no tenía convenios de telecomunicaciones en todas las localidades donde operaba CD, por ende los costos estimados se encarecían notoriamente y la aspiración de conseguir niveles de servicio de una empresa de clase mundial no se iba a lograr, peor aún si se debían seguir manteniendo convenios con empresas locales para ciertos servicios que Mandarine no podía ofrecer en todas las localidades.

Análisis

- Cree Ud. que los servicios de TI están adecuadamente alineados a apoyar el logro de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CD
- Un adecuado manejo e implementación de iniciativas de TI aportaría de manera efectiva al logro de alguno o varios de los objetivos estratégicos planteados?, comente ejemplos.