

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Facultad Regional Resistencia



Ingeniería en Sistemas de Información

Administración Gerencial

Desafío 7 - Caso de estudio 1

Docentes:

- Ing. Carina Vargas - Jefa de cátedra.
- Ing. Gilda Romero - Profesora adjunta.

Alumno:

- Benitez Peressi, Gonzalo Facundo.
- Bertoncini, Federico.
- Perez, Antonella Elizabeth.
- Rojas, Mauro Josué.

Parte 1 - Resolución del caso de estudio

Los miembros de Los Vengadores han planteado el siguiente caso de estudio para evaluar la aplicación de los conceptos teóricos en un caso práctico.

Kinexo, es una empresa chaqueña de servicios especializada en el desarrollo de soluciones de software que comenzó sus actividades en el año 2010. Una empresa multinacional que se instalará en la provincia está convocando a una licitación a empresas de SW para desarrollar una aplicación maestra que permita integrar todas las áreas ubicadas en la ciudad de Resistencia y en el interior de la provincia.



Dado que es un proyecto de gran envergadura y que una de las condiciones es contar con un socio local, el responsable de la empresa “TGV” se ha contactado con Kinexo para proponerles la formación de una UTE (Unión Temporal de Empresas) para presentarse a la licitación. Dado que la reunión se realizará en 10 días, el gerente de Kinexo le solicita a su equipo que como primer paso le de su clasificación de la organización de acuerdo a los tipos de empresa.

1. Descripción del macroentorno y rama del negocio.
2. Descripción de la organización como Sistema Sociotécnico.
3. Descripción de las funciones de la Administración
4. La organización le comunica que tiene en estudio la posibilidad de migrar hacia una organización ágil, le consulta acerca de por cual rasgo debería iniciar este proceso. Justificar la respuesta.

PARTE - 1 – Resolución del Caso de Estudio

El gerente le proporciona la dirección de la página web para que pueda elaborar su informe:
<https://www.tgv.com.ar/>

Entrega Parte 1

Realizar la presentación en Documentos y compartir el enlace al documento en el Foro Caso de Estudio 1 ubicado en la sección Foro de Intercambio., el cual estará habilitado

hasta el día viernes 8 de abril a las 18.00 hs. En el momento de entrega del caso de estudio, también deberán indicar a qué equipo co-evaluarán.

La coevaluación plantea una evaluación entre iguales, es decir, son los propios compañeros/as que se evalúan entre ellos/as.

- En la evaluación de cada ítem, deberán justificar cada calificación asignada (Correcto-Parcialmente correcto-Incorrecto) aplicando los conceptos teóricos. Usar comentario para realizar la co-evaluación de cada ítem.
- En la co-evaluación deben participar todos los miembros del equipo por lo que, al momento de hacerlo, en el comentario se deberán identificar con su nombre y apellido. La coevaluación se evalúa de forma individual.
- La nota de coevaluación es individual.

El día viernes 8 de abril se habilitará nuevamente el Foro para realizar esta actividad.

Evaluación: Para la evaluación del trabajo, se tendrán en cuenta las siguientes pautas:

Organización de la información

Uso correcto de la gramática.

Redacción clara y precisa.

Presentación de cada entrega en tiempo y forma.

Pertinencia de la resolución propuesta.

Pertinencia de la evaluación por parte de los otros grupos.

Parte 1 – Resolución del Caso de Estudio

Clasificación de la organización

Nombre de organización	TGV
Tipo de entidad	Empresa (tiene fin de lucro)
Según su tipo de actividad	Terciaria/cuaternaria (servicio/conocimiento)
Según su forma jurídica	SA (Sociedad Anónima)
Según su tamaño	Gran empresa (equipo de más de 300 profesionales)
Según su ámbito de actuación	Empresa Transnacional, con base en Argentina, México y Estados Unidos brindamos servicios de alcance regional e internacional
Según su cuota de mercado	Empresa de tipo especialista

Descripción del macroentorno y rama del negocio

Macroentorno de la empresa

Para el análisis de macroentorno se utiliza la herramienta PESTA. Se realizan supuestos razonables para complementar la información provista de las fuentes suministradas. Dependiendo del factor externo analizado se establece un periodo en el cual ese factor va a tener el mayor impacto (positivo/negativo) para la empresa.

Factor		Detalle	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (de 2 a 3 años)	Largo plazo (más de 4+ años)	Impacto
POLÍTICO	Gobierno Actual	El programa de gobierno actual se adecúa a las necesidades y expectativas de la empresa.	x			Amenaza
	Se termina un acuerdo político (Mercosur) - Nuevos tratados comerciales	Posibilidad de entrar a nuevos mercados: tratado comercial con la Unión Europea.			x	Oportunidad

	Cambio de gobierno	La política económica logra que la brecha entre el dólar pagada a las exportaciones se aproxime al dólar blue.		x		Oportunidad
ECONÓMICO	Aumento en la tasa de interés	Los préstamos a pagar o por realizar en Argentina se hacen más difíciles por el incremento de la tasa de interés.	x			Amenaza
	Divisas	La liquidación de las exportaciones en la sede Argentina se realiza al tipo de cambio oficial (bajo).	x			Amenaza
	Salarios	Los salarios de los trabajadores medidos en dólares en la sede Argentina son relativamente bajos.	x			Oportunidad
SOCIAL	Nuevos Talentos	Dificultad para encontrar talento con experiencia en las tecnologías que usa la empresa.	x			Amenaza
	Rotación alta	Dificultad de retención de talentos por la competencia del exterior.	x			Amenaza
	Nuevas Generaciones	Existe una conciencia de la importancia en áreas vinculadas a la programación, la tecnología y las TICs.			x	Oportunidad
TECNOLÓGICO	Uso de tecnologías líderes (Microsoft, Oracle, IBM, SAP), las cuales son reconocidas internacionales	La necesidad de crecimiento de las empresas requiere soluciones que solo un pequeño conjunto de tecnologías pueden satisfacer.			x	Oportunidad

	Imente.					
	Reconoce la importancia en la calidad (CMMI-dev II) para sus clientes.	Se centra en desarrollar productos o servicios con una calidad estandarizada con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores.	x			Oportunidad
	Buena imagen.	Es una empresa destacada en el ámbito de las TIC, con múltiples premios o reconocimientos (locales e internacionales)	x			Oportunidad
AMBIENTAL	Expectativa de clientes en la Conciencia del ambiente.	La empresa cumple con el pacto mundial (ONU), lo cual requiere autoevaluarse en temas ambientales. Esto permite tomar conciencia de la situación y tomar acciones de mejora futuras.			x	Oportunidad
	Expectativa de clientes en cuidado ambiental.	La ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible. Dentro de categoría ambiente se alinea con acciones en el cuidado del clima (reciclado, programas de concientización etc)		x		Oportunidad

Rama del negocio:

La rama de negocio de la empresa TGV es la de: **servicios del conocimiento**. Sus actividades principales están centradas en brindar “servicios del conocimiento”. Según la información disponible en: <https://www.tgv.com.ar/quienes-somos/>, podemos especificar sus unidades de negocio:

1. Unidad de negocio: SAP.
2. Unidad de negocios: ORACLE.
3. Unidad negocio: servicios financieros.
4. Unidad de negocio: Web business solutions.

La empresa multinacional TGV no cuenta con oficinas a nivel provincial (Chaco), su oficinas están situadas en:

1. **AV. Caseros 3515 Piso 3, Ciudad de Buenos Aires; Capital Federal, Argentina**
2. Linda Vista 205 Col Lindavista, Guadalupe Nuevo León, México
3. 20423 SR 7 Suite F6 – 217 Boca Raton, FL 33498, U.S.
4. Calle Colmenar 3 (18) Benalmádena, Málaga, España

Competidores potenciales: Empresas de capital federal que tienen una escala igual o mayor a TGV son : Globant, Accenture. 10pines.

Proveedores: Los principales proveedores que son necesarios para brindar los servicios basados en conocimiento que TGV proporciona, están ligados a productos software/hardware ligados a grandes empresas cómo: ORACLE, SAP, MICROSOFT, IBM.

Compradores: Los principales clientes (figuran en su página web) son: Loma Negra, Itaú, Banco Galicia, Toyota, Grupo Petrotemex, Oxxo, TGS, Aluar, Coca-Cola-Femsa, Banco Comafi, DAK Americas, Cargill, First Data, Prudential, SITRANS, The WORLD BANK. Podemos resumir sus clientes en: grandes bancos, empresas energéticas (petróleo, gas), automotrices, aseguradoras, empresas de servicios públicos, empresas siderúrgicas, empresas manufactureras, papeleras, empresas de cemento etc.

Sustitutos: Por la experiencia de sus recursos humanos y tecnologías utilizadas consideramos que pocas empresas pueden brindar soluciones equivalentes. Por mencionar dos gigantes que holgadamente están en condiciones de disponer de soluciones equivalentes a lo que podrían ofrecer TGV a sus clientes están: Accenture y Globant (ambos con oficinas en Capital Federal).

Competencia en el mercado: Potencialmente cualquier empresa de Capital Federal es un competidor. Estas empresas pueden lograr competir en costos, por diferenciación o por segmentación (logrando así una ventaja competitiva sobre TGV).

2. Descripción de la organización como Sistema Sociotécnico.

Nombre del subsistema	Descripción del Subsistema
Subsistema Administrativo: Se constituye de la estructura de la organización, sus políticas,	<u>Visión:</u> Ser reconocidos por los mercados globales como consultora IT de clase mundial. <u>Misión:</u> Ser el principal socio tecnológico de nuestros clientes, ofreciendo conocimiento e innovación en la transformación digital de sus procesos de negocio.

<p>procedimientos y reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar decisiones.</p>	<p><u>Con el fin de:</u> Crecer, creando soluciones técnicamente innovadoras y alineadas con las necesidades de nuestros clientes.</p> <p><u>Estructura organizacional:</u> De manera general, la empresa cuenta con un directorio, conformado por los tres fundadores de la empresa, en un nivel inferior se encuentran las 4 unidades de negocios mencionadas anteriormente, cada una liderada por un director.</p> <p>Proyectos (depende del servicio ofrecido):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Staff augmentation ● Proyecto paquete Cerrado ● Software a medida ● La contratación, salarios, promoción, capacitación, disciplina, jubilación y desvinculación se basen exclusivamente en criterios imparciales y no en características discriminatorias de cualquier aspecto (raza, género, edad, religión, cultura, etc)
<p>Subsistema Social: Conformado principalmente por la cultura, las normas, los valores de la empresa y la satisfacción de las necesidades personales.</p>	<p><u>Personal:</u> Más de 300 profesionales en la que se encuentran:</p> <p>Algunos puntos para entender cómo es la cultura y el clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se ofrecen meriendas, frutas y sopas en invierno. También, hacemos campañas de donación de sangre y vacunación gratuita. ● Se organizan diferentes celebraciones, after offices y un gran evento de fin de año. ● Instalaciones de trabajo seguras, apropiadas y sanitarias. ● El compromiso de proteger a los trabajadores del acoso laboral, incluyendo acoso físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas, se garantiza en el marco de nuestra política de ética y conducta. ● Se ofrece horario flexible, home office y el día de tu cumpleaños trabajás solo media jornada. Además, tenés una licencia extendida por paternidad. ● Se brinda descuentos en diferentes centros educativos. Además, tenés descuentos en gimnasios y telefonía, prepaga Galeno 220 totalmente bonificada (Grupo familiar), y un voucher escolar anualmente. ● Herramientas y prácticas como evaluación de performance, coaching, mentoring, formación, promociones, planes de desarrollo profesional y clases de inglés in company para que puedas mejorar tus aptitudes. ● Valores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque asociativos al cliente. ○ Creatividad e innovación. ○ Trabajo en equipo.
<p>Subsistema técnico: Está formado por el flujo de trabajo,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Especialistas en: <ul style="list-style-type: none"> ● Consultoría SAP

la tecnología utilizada, los roles que la tarea requiere y otras variables tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría JD Edwards • MAINFRAME • Sistemas legados <ul style="list-style-type: none"> • Cobol • Ibm db2 • Desarrollo web/móvil <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Backend: <ul style="list-style-type: none"> • .Net, Java • SQL Server, Oracle(base de datos) <input type="checkbox"/> Frontend: <ul style="list-style-type: none"> • HTML5, MVC / CCS, JQuery • Oracle (Oracle PartnerNetwork) • Microsoft (partner oficial de Microsoft) • Modelo CMMI (Capability Maturity Model Integration): Nivel de Capacidad 3 y Nivel de Madurez 2, en las áreas de REQM, PP, PMC, MA, PPQA, CM, VER, VAL, IPM, RSKM y DAR del modelo CMMI (Capability Maturity Model Integration) <p>Principales roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analistas, • Desarrolladores, • Gerentes, • Consultores • Líderes de proyectos. • Testers • Infraestructura
--	---

3. Descripción de las funciones de la administración.

Las funciones de la administración de TGV a describir son:

Funcion	Descripción
Planificación	<p>La empresa TGV tiene perfectamente definidas:</p> <p><u>Visión</u>: Ser reconocidos por los mercados globales como consultora IT de clase mundial.</p> <p><u>Misión</u>: Ser el principal socio tecnológico de nuestros clientes,</p>

	<p>ofreciendo conocimiento e innovación en la transformación digital de sus procesos de negocio.</p> <p><u>Objetivo:</u> Crecer, creando soluciones técnicamente innovadoras y alineadas con las necesidades de nuestros clientes.</p> <p><u>Valores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque asociativos al cliente. • Creatividad e innovación. • Trabajo en equipo. <p>No tenemos información sobre sus estrategias, programas, presupuestos o políticas.</p>
Organización	<p>Cada unidad de negocio ofrece un servicio diferenciado, el cual puede ser brindado al cliente por medio diferentes sistemas de contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staff augmentation • Proyecto paquete Cerrado • Software a medida <p>Según el tipo de proyecto y su envergadura se dispondrán de equipos multidisciplinarios y los recursos necesarios para brindar la solución que el cliente requiere.</p>
Dirección	<p>Dada la información disponible podemos inferir que: En el nivel superior la empresa está conformada por un directorio, conformado por los tres fundadores de la empresa, en un nivel medio se encuentran cuatro directores, cada uno responsable de una unidad de negocio en particular. Cada unidad de negocio tendrá personal a cargo de áreas de apoyo tales como gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología, compras e infraestructura. A su vez cada unidad de negocio dispone de múltiples líderes de proyecto, cada uno responsable de liderar a un equipo, el cual es responsable de la realización de uno o más proyectos.</p> <p>Analizando algunos perfiles de empleados de TGV por medio de glassdoor y linkedin se encontró otros aspectos importantes a tener en cuenta, tales como: motivación, liderazgo y comunicación.</p> <p>En síntesis, los empleados tienen muy buena imagen de la empresa y están felices de estar formando parte de ella. Los líderes de proyecto son personas muy experimentadas y tienen las competencias necesarias para liderar un equipo.</p>
Control	<p>Podemos inferir que la empresa utiliza sistemas tales como:</p> <p>Sap Hana: Software que acelera los procesos de negocio, proporciona más Business Intelligence</p> <p>Sap BW: Business Warehouse es un producto de almacenamiento de datos.</p> <p>Sap fi/co: Software de gestión financiera y contables de la empresa.</p> <p>Sap HR: Software con funciones administrativas tradicionales de los departamentos de Recursos Humanos.</p> <p>Sap sd: Software de gestión permite a las empresas manejar todos los procesos asociados a su ciclo de ventas.</p>

	<p>Los cuales colaboran entre sí y facilitan al personal el control, permitiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos. • Evaluar y analizar los resultados obtenidos. • Iniciar las acciones de corrección correspondientes.
--	--

4. La organización le comunica que tiene en estudio la posibilidad de migrar hacia una organización ágil, le consulta acerca de por cual rasgo debería iniciar este proceso. Justificar la respuesta.

Iniciamos nuestro análisis con la suposición de que la empresa:

- Es pequeña con pocas docenas de empleados.
- Tiene empleados muy especializados.
- Empleados con poca comunicación (existen silos de información).
- Existen etapas secuenciales para el desarrollo de software.
- Mucha documentación.
- Retroalimentación del cliente solo al entregar el producto final.
- El producto tiene una demora considerable en salir al mercado.

En síntesis siguen una metodología de cascada o practican algunas práctica ágil de manera aislada.

Justificación: El desafío más grande que tiene la empresa está relacionado con el cambio cultural que debe sufrir la empresa para adoptar la agilidad. Lo cual está muy relacionado con la resistencia al cambio de las personas, la agilidad necesita de:

- La capacitación constante de los miembros del equipo.
- Retroalimentación regular de los problemas del equipo y/o de las competencias que falta mejorar.
- Comunicación del equipo efectiva.
- Trabajar en equipo
- Habilidades blandas para poder integrarse correctamente a un equipo.
- Aprender nuevas metodologías/framework ágiles (scrum,kanban,lean).

Los desafíos planteados requieren un cambio de organización muy grande. Estamos cambiando la cultura organizacional y la forma de trabajar de las personas. Más aún, estamos sacando de las zonas de confort a muchas personas. Es por este motivo que consideramos que el rasgo más importante a instaurar en la empresa es: tener una estrella polar en la organización. Debemos mostrar la importancia y urgencia que tiene la agilidad para la empresa y sus miembros, la supervivencia y crecimiento de la empresa dependen de esto. Instaurar una visión y un propósito compartidos entre los miembros es vital, esto permite que todos se involucren de manera personal y emocionalmente. La estrella polar establece un propósito inspirador para las personas, que les muestra que aunque la

agilidad impone nuevos retos, también los pone a ellos, las personas, como protagonistas, maximizando su valor, permitiéndoles crecer profesionalmente de una manera impresionante.

Información del dominio de las empresas analizadas:

<https://www.tgv.com.ar/>

<https://www.tgv.com.ar/wp-content/uploads/2020/09/Informe-de-sustentabilidad2020.pdf>

<https://tgv.avature.net/empleos/JobDetail/Argentina-Analista-Plataforma-Mainframe-SRO-S-sr/1303>

https://www.glassdoor.com.ar/Descripci%C3%B3n-general/Trabajar-en-TGV-EI_IE1966444.12,15.htm

<https://ar.linkedin.com/company/tgv>

<https://www.youtube.com/watch?v=OEUnD6Krj3A>

<https://www.linkedin.com/company/kaitzen-solutions/about/>

<http://www.rafaelaforexport.com.ar/rafaelaforexport/empresa.php?id=32>

<https://twitter.com/kinexo>

<https://www.radorafacla.com.ar/mercado-libre-compro-kinexo-apostamos-por-la-ciudad-y-la-region/>