Pontificia Universidad Católica Argentina

"Santa María de los Buenos Aires"

Facultad de Ciencias Económicas – Departamento de Ciencias Empresariales

Maestría en Administración de Empresas

Trabajo Final de Maestría

Cloudformation: plan de mejora para potenciar el rendimiento empresarial de Cloudhesive LATAM

Alumna: Cra. Virginia Elizabeth Delgado Cerrone

MBA Edición 2019 A - N° de registro: 67-193024-8

Director: Mg. Adrián Piñeyro

Fecha: 20/03/2023

Agradecimientos

A la Pontificial Universidad Católica Argentina, en particular al equipo de la Escuela de Negocios y la Dirección de la Maestría en Administración de Empresas, destaco su excelencia profesional, valores y grupo humano. A todos los profesores del MBA, que con gran vocación y profesionalismo fueron fuente de conocimiento e inspiración para este trabajo.

Especial agradecimiento a Adrián Piñeyro, director de este trabajo final, por la orientación y acompañamiento, sus aportes y consejos que fueron fundamentales para realizar este trabajo. También al equipo de Proyecto Integral que me acompañó durante la redacción y me dio ánimos para llegar a la meta.

A Leonardo Bracco y Damián Sanguine, por darme la oportunidad de formar parte del equipo de Cloudhesive LATAM, por la confianza y el aprendizaje.

A mis padres, por ser ejemplo de esfuerzo y perseverancia y por creer siempre en mí.

A mi esposo Jose, mi gran compañero y apoyo incondicional, por motivarme a lograr todas mis metas. A mis hijas, Pilar, Clara y Belén, por impulsarme a ser mi mejor versión.

Resumen

Cloudhesive LATAM es una empresa de tecnología que presta servicios de seguridad, arquitectura y desarrollo informático en la nube. Su casa matriz se encuentra en Florida, Estados Unidos. En 2018 comenzó sus actividades en Argentina, hoy cuenta con sucursales en Argentina, Chile, Colombia y operaciones en más de diez países de la región. A mediados de 2021 comenzó una etapa de profesionalización y transformación digital profunda para cumplir con los objetivos de rentabilidad, crecimiento e información a sus accionistas.

Al realizar un diagnóstico organizacional se detectaron oportunidades en lo que respecta a la explotación de datos, alineación estratégica, comunicación entre áreas y toma de decisiones gerenciales. Este trabajo desarrolla un plan de mejora para que Cloudhesive LATAM pueda seguir creciendo en forma sostenible y escalable, enfocándose en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la información para toma de decisiones, se propone integrar los datos de los sistemas actuales y diseñar de tableros con métricas y KPIs para que el equipo gerencial tenga una imagen global del negocio en tiempo real.

Con el objetivo de alinear esfuerzos y orientar la toma de decisiones hacia los objetivos organizacionales se propone utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica y acompañarlo de un proceso de presupuesto que, involucrando a todas las áreas, actúe como nexo entre la estrategia y los planes operativos, mejorando la ejecución de la estrategia.

Por último, se recomienda la implementación de un software de planificación empresarial, EPM, que facilite la planificación, automatice la elaboración del presupuesto y su revisión continua. Al mismo tiempo, optimiza el uso de los datos, el análisis y la capacidad predictiva de la compañía, reduciendo el tiempo dedicado a tareas de bajo valor agregado. Todas las medidas tienen como fin promover la toma de decisiones basadas en datos, mejorar la propuesta de valor para sus clientes y el rendimiento empresarial.

Palabras clave: *transformación digital, data analytics, EPM, estrategia empresarial, planificación estratégica*

Abstract

Cloudhesive LATAM is a cloud-based technology company that provides security, architecture, and software development services. Its headquarters are in Florida, United States. In 2018 it started its activities in Argentina, as of today it has branches in Argentina, Chile, Colombia, and operations in more than ten countries in the region. In 2021 Cloudhesive LATAM addressed the challenge of professionalization and deep digital transformation to deliver excellence to their customers and meet financial, growth, information access objectives to the shareholders.

As a result of the organizational diagnosis, improvement opportunities were detected in terms of data exploitation, strategic alignment, communication between different departments and leadership decision-making. This work develops an improvement plan that will allow Cloudhesive LATAM to endure and grow in a sustainable and scalable way, focusing on mid and long-term.

As for the information for decision-making, the suggestion is to integrate data from the current systems and design dashboards with specific metrics and KPIs so that the leadership team acquires a real-time vision of the global business.

To align efforts and guide decision-making towards organizational objectives, it is proposed to adopt Balanced Scorecard as strategic planning tool together with a budgeting process that, involving all areas, will connect business strategy with operations to achieve a better strategy execution.

Finally, the recommendation is to implement an Enterprise Planning Management solution (EPM) to provide a framework that automates the preparation of budgets, facilitates planning, monitoring and continuous improvement process. At the same time, it integrates and optimizes the use of data, increases the quality of analysis and predictive capacity, reducing the time spent on low value-added tasks. All these measures seek to promote data-driven decision making, improve the value proposition for their customers and business performance.

Key words: *digital transformation, data analytics, EPM, business strategy, strategic planning*

Tabla de Contenido

Introducción **9**

Objetivos 10

Enfoque metodológico 10

1. Historia y aspectos clave del negocio de Cloudhesive **13**

1.1. Cloudhesive LLC y Cloudhesive LATAM 13

Cloudhesive Inc. 13

Cloudhesive LATAM 14

1.2. Alianza con Amazon Web Services 15

1.3. Impacto de la pandemia COVID-19 16

1.4. Cultura 17

1.5. Misión, visión y ventaja competitiva 18

1.6. Innovación y talento 19

2. Análisis organizacional **20**

2.1. Herramientas de análisis interno y externo 20

Análisis PESTEL 20

Análisis FODA 21

PORTER 23

2.2. Características del modelo de negocios 24

Actividad principal 24

Productos 24

Clientes 26

Canales de comercialización 26

Recursos Humanos en tecnología 27

Modelo CANVAS 27

2.3. Estructura y equipo Gerencial 29

Estructura 29

Equipo gerencial 30

Estilos en la toma de decisiones 32

2.4. Estrategia y planificación 35

Estrategia 35

Planificación y presupuesto 36

3. Procesos y Transformación Digital **38**

3.1. Procesos de negocio 38
Mapa de Procesos 38
Proceso Comercial 39
Proceso operativo: Servicios Profesionales 40
Gestión de Marketing 41
Gestión de Recursos Humanos 43
Gestión de Administración y Finanzas 44
3.2. Transformación digital en Cloudhesive LATAM 45
Sistemas de Información en Cloudhesive 46
Integración de datos 49
Calidad de la información y los datos 50
Comunicación entre áreas 50
4. Hallazgos del diagnóstico 51
5. Plan de mejora 53
5.1. Proceso de planificación y presupuestación 53
Planificación estratégica 54
Proceso de presupuestación 56
Comunicación 58
5.2. Desarrollo de indicadores de negocio 58
Comprensión de datos 59
Preparación de datos 61
Integración de datos 62
Medición y control de gestión 64
Objetivos y KPIs 65
Revisión y mejora continua 67
Reportes y tableros 67
6. Herramientas de análisis para la gestión y planificación empresarial 69
6.1. Tipos de software para análisis y planificación 69
Soluciones de Business Intelligence 69
Software de Planificación Empresarial o EPM 70
Diferencias entre EPM, ERP y herramientas de BI 71
6.2. Mercado de soluciones para análisis de datos y planificación empresarial 72
Mercado de plataformas de Analytics y Business Intelligence 73
Mercado de soluciones cloud de Análisis y Planificación Empresarial (EPM) 74

6.3. Comparación de soluciones 75
Fortalezas y debilidades....76
Evaluación comparativa....78
6.4. Recomendación 79
Análisis de viabilidad....80
Implementación y Comunicación 81
Capacitación 82
7. Transformación cultural....83
8. Resultados esperados....84
8.1. Impacto operativo....84
8.2. Impacto financiero 86
8.3. Impacto organizacional 87
9. Conclusiones 88
9.1. Conclusiones 88
9.2. Recomendaciones generales....89
Bibliografía 90
Anexos....94
Anexo 1 - Entrevista a Damián Sanguine 94
Anexo 2 - Entrevista a Leonardo Bracco 100
Anexo 3 - Entrevista a Gustavo Gracia, ...105
Anexo 4 - Encuesta al equipo gerencial de Cloudhesive LATAM....109

Índice de Tablas

TABLA 1 - ANÁLISIS PESTEL 20
TABLA 2 - ACTIVIDADES PRINCIPALES....24
TABLA 3 – ROLES EN RECURSOS HUMANOS 43
TABLA 4 - FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS 44
TABLA 5 – DATOS DE DIFERENTES SISTEMAS 59
TABLA 6 - FUENTES DE DATOS PARA ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 63
TABLA 7 - PROPUESTA DE MÉTRICAS POR DEPARTAMENTO....65
TABLA 8 - KPIS PARA CLOUDHESIVE LATAM 66
TABLA 9 – CUADRO COMPARATIVO DE SOLUCIONES DE PLANIFICACIÓN Y BI 75
TABLA 10 - MATRIZ DE PREFERENCIAS....79

Índice de Figuras

Figura 1 - Historia de Cloudhesive LATAM 14
Figura 2 – Crecimiento de Cloudhesive LATAM 15
Figura 3 - Cloudhesive en Portal de Socios de AWS 16
Figura 4 - Valores 18
Figura 5 - Análisis FODA de Cloudhesive LATAM 22
Figura 6 – Socios de Licencias 25
Figura 7 - Modelo CANVAS 28
Figura 8 – Organigrama funcional 29
Figura 9 - Crecimiento del personal 30
Figura 10 – Hallazgos sobre el equipo gerencial 31
Figura 11 - Estilos de Toma de decisiones 33
Figura 12 - Estilos de toma de decisiones en Cloudhesive LATAM 34
Figura 13 - Pilares estratégicos 35
Figura 14 - Mapa de procesos de Cloudhesive LATAM 38
Figura 15 - Proceso Comercial 39
Figura 16 - Proceso Operativo 40
Figura 17 - Modelo sencillo del proceso de Marketing 41
Figura 18- Proceso de generación de demanda 42
Figura 19 - Funciones administrativas-contables 45
Figura 20 - Modelo de Madurez Digital 46
Figura 21- Relación entre los sistemas de información y los niveles de una organización 47
Figura 22 - Sistemas de información en Cloudhesive LATAM 48
Figura 23 - Mapa estratégico 55
Figura 24 - Sistema de Gestión Estratégica 56
Figura 25- Estructura de tableros 68
Figura 26 - Arquitectura de soluciones de BI 69
Figura 27- Ciclo de un EPM 71
Figura 28 – Cuadrante Mágico de Gartner para plataformas de BI y Analytics 73
Figura 29 - Cuadrante mágico de Gartner para soluciones de EPM en la nube 74

Glosario

- AWS: Amazon Web Services, plataforma integral de servicios en la nube de Amazon.
- Big Data: término que describe el gran volumen de datos, está formado por conjuntos de datos de complejos y de gran tamaño procedentes de diversas fuentes de datos.
- Business analytics: en español analítica de negocios.
- Business Intelligence: se abrevia BI por sus siglas en inglés. En español Inteligencia empresarial.
- CRM: en inglés, Customer Relationship Management, en español, Software de Gestión de Relacionamiento con Clientes.
- Data analytics: significa analítica de datos, son técnicas para obtener información a través de los datos.
- Data mining: en español, minería de datos. Concepto que se utiliza para nombrar las técnicas utilizadas para explorar las bases de datos.
- Data science: en español ciencia de datos, disciplina que estudia de dónde viene la información, qué representa y cómo se puede convertir en un recurso valioso
- Dashboard: tablero o cuadro de mando que muestra información resumida utilizando formatos de visualización como gráficos, cuadros, infogramas, entre otros.
- Data warehouse: en español, almacén de datos, es un repositorio unificado para todos los datos
- DevOps: es un acrónimo inglés de development (desarrollo) y operations (operaciones), es una metodología de desarrollo de software que se centra en la comunicación, colaboración e integración entre desarrolladores de software y los profesionales de sistemas en IT.
- EPM: Enterprise Performance Management, también conocido como FP&A. En español software de planificación empresarial.
- ERP: e inglés, Enterprise Resource Planning, en español, Sistema de Gestión Empresarial.
- FP&A: Financial Planning and Analysis, en español, Planificación y Análisis Financiero, es otra forma de llamar a los EPM.
- HRMS: Human Resources Management System, en español Sistema de gestión de Recursos Humanos.
- KPIs: de las siglas en inglés, Key Performance Indicators, significa indicadores clave del desempeño.
- Machine Learning: se abrevia ML, en español significa aprendizaje automático, consiste en un proceso mediante el que la computadora aprende a interpretar, tomar decisiones y recomendaciones.
- OLAP: del inglés, es el acrónimo en inglés de, On-Line Analytical Processing, procesamiento analítico en línea
- P&L: del inglés Profit and Loss, ganancias y pérdidas, nombre que se una para el Estado de Resultados.
- SaaS: sigla del inglés Software as a Service, solución de software que permite a usuarios conectarse a aplicaciones y otra infraestructura basada en la nube.
- SQL: del inglés Structured Query Language, es una lenguaje específico de consulta de datos estructurados.
- TD: Transformación digital.
- TI o TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicación.
- Time tracking software: o time tracker, es un software que registra y analiza el tiempo que se dedica a realizar una actividad.
- Ticketing: o sistema de ticketing es un software que organiza las solicitudes de los usuarios a través de la clasificación de datos y generación de solicitud de soporte

Introducción

En un contexto de inminente transformación digital, la adopción de tecnologías basadas en la nube y *data analytics* ha abierto un universo ilimitado de posibilidades y soluciones a medida disponibles para todo tipo de empresas, ya sean públicas o privadas, desde grandes corporaciones hasta empresas familiares y pequeños emprendimientos. Forjar una cultura digital cambia la forma de gestionar proyectos, crear productos y servicios, contratar y desarrollar el talento, en definitiva, todos los procesos de una organización.

Este trabajo busca oportunidades de mejora en la información para la toma de decisiones de la alta gerencia de Cloudhesive LATAM aprovechando el uso de herramientas de *business analytics* para integrar datos de diferentes sistemas. Si bien Cloudhesive ha realizado avances significativos en materia de formalización de procesos y adopción de nuevas tecnologías, sigue siendo difícil para la alta gerencia obtener una visión global del negocio que le permita tomar decisiones y planificar basándose en datos. A su vez, existe poca cohesión entre las áreas y la información que generan no se encuentra vinculada.

En primer lugar, este trabajo describe la historia de Cloudhesive LATAM y sus rasgos característicos. A continuación, se aplican herramientas de análisis organizacional para realizar un diagnóstico del escenario inicial en términos de profesionalización y transformación digital. Con las conclusiones de dicho análisis se investigará el mercado de herramientas de *business analytics* y finalmente se propondrá la implementación de un software de planificación empresarial (EPM) con tableros de control integrando información de diferentes áreas para dar a la dirección una visión global del negocio. También, se sugiere comenzar a realizar un proceso de planificación y presupuesto ordenado y dinámico participando a toda la organización para lograr una sinergia que potencie el rendimiento empresarial. Las conclusiones y recomendaciones finales se incluyen en el último capítulo de este trabajo.

Desde el punto de vista temporal se considera como punto de partida la situación de Cloudhesive LATAM en el primer semestre 2022 y se proyecta que las medidas propuestas se podrían implementar y poner en marcha durante el segundo semestre 2023. El impacto estimado es gradual, algunas medidas tienen efecto inmediato sin embargo, el objetivo es lograr mejoras en el mediano y largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora para Cloudhesive LATAM enfocado en la articulación de procesos y sistemas de información para dar a la dirección una imagen global del negocio en tiempo real facilitando la planificación y toma de decisiones estratégicas basadas en datos.

Objetivos Específicos

- Analizar las principales problemáticas y desafíos de la organización en el periodo inicial.
- Estudiar el proceso de transformación digital de la empresa y su estadio de madurez digital.
- Comparar alternativas de herramientas de análisis e integración de datos que brinden información relevante para la planificación y toma de decisiones estratégicas.
- Modelizar tableros de gestión interrelacionando datos, KPI*s* y métricas específicas de diferentes áreas de la organización.
- Plantear los siguientes pasos para avanzar en el proceso de planificación y elaboración de la estrategia.
- Determinar el impacto de las medidas propuestas a nivel financiero, operativo y organizacional.

Sólo se analizarán en detalle los aspectos organizacionales relevantes a los efectos de los objetivos planteados. Dado el amplio universo de sistemas de planificación y análisis de datos, se considerarán las principales representantes de cada tipo centrándose en las mejoras cualitativas que proporcionan. No se analizarán alternativas de mejora en otras áreas, metodologías o sistemas de información ya implementados. No se extenderá el estudio a otras compañías pero se comparten recomendaciones que puedan ser de utilidad en situaciones análogas.

Enfoque metodológico

El abordaje metodológico del presente trabajo es un plan de mejora, el mismo implica relevar, analizar y diagnosticar la situación de la empresa, describir una problemática y proponer medidas con el fin de mejorar su situación y optimizar su rendimiento.

Para la elaboración de este trabajo se investigó el estado del arte de los temas a tratar recopilando información de consultoras, papers, libros y otras fuentes bibliográficas. Además, se analizó información disponible sobre la empresa y sus publicaciones en los medios.

Para el diagnóstico y la evaluación de alternativas se aplicaron herramientas de análisis organizacional de diferentes escuelas de administración como análisis PESTEL, análisis FODA, modelo Canvas y mapa de procesos. El plan de mejora propone el uso del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Se aplicaron conocimientos de comportamiento organizacional, dinámica de mercados, gerenciamiento global, toma de decisiones, sistemas de información y control, gestión de factores críticos y estrategia corporativa.

Entrevistas en profundidad

Se realizaron tres entrevistas en profundidad con el objetivo de recolectar datos cualitativos, conocer la actitud y percepción de los entrevistados, en este caso los dos directores fundadores de Cloudhesive LATAM y un especialista en procesos. Las mismas fueron semiestructuradas y de una duración de entre 35 y 40 minutos. Para ello se diseñaron guías con temas específicos, manteniéndose un hilo conductor y permitiendo cierta flexibilidad para enriquecer el contenido. Todas se realizaron y grabaron utilizando la herramienta *Zoom*, presentándose las transcripciones completas en formato limpio en Anexos. Los hallazgos de las entrevistas fueron fundamentales a la hora de detectar el problema, conocer las necesidades del equipo gerencial y proponer un plan de mejora a medida para la compañía.

La primer entrevista fue a Damián Sanguine, director de operaciones y fundador de Cloudhesive LATAM. Las preguntas se dividieron en tres bloques por temas: primero historia y aspectos generales de la empresa, luego transformación digital y sistemas de información y, por último, toma de decisiones y planificación. La información recopilada permitió profundizar en la mirada digital de la empresa y el momento actual en términos de procesos, sistemas y necesidades de información. La transcripción se encuentra en el Anexo 1.

La segunda entrevista fue a Leonardo Bracco, director Ejecutivo y fundador de Cloudhesive LATAM. Los temas tratados fueron: aspectos generales de la empresa, toma de decisiones y planificación estratégica. Los hallazgos de esta entrevista permitieron conocer mejor las características distintivas de Cloudhesive, su cultura, aspectos de funcionamiento interno y factores clave de la estrategia. La transcripción se encuentra en el Anexo 2.

Por último, se entrevistó a Gustavo Gracia, experto en tecnología y consultor en procesos, socio fundador de la consultora Bitdiffer que ha ayudado a más de 100 empresas argentinas en su camino hacia la transformación digital. El objetivo de la entrevista fue obtener información sobre las necesidades de empresas de tecnología, los procesos de mejora en procesos e implementación de sistemas. La transcripción completa se incluye en el Anexo 3.

Encuesta descriptiva

Para lograr un mejor conocimiento de la totalidad del equipo gerencial y su percepción respecto de los temas a tratar se utilizó como herramienta una encuesta descriptiva. La misma fue realizada en Noviembre 2022 en formato digital utilizando *Microsoft Forms*. La población objetivo fue la alta gerencia de Cloudhesive LATAM, conformada por sus dos directores, y los 5 gerentes departamentales. La muestra fue el cien por ciento de la población y la participación fue completa obteniéndose 7 respuestas.

Los objetivos planteados fueron: relevar características del equipo gerencial de Cloudhesive, recabar información sobre la situación actual respecto de los temas: transformación digital, toma de decisiones y sistemas de información, contrastar respuestas de las diferentes áreas e identificar *insights* para complementar entrevistas en profundidad a directores.

El cuestionario, que se incluye en el Anexo 4 de este trabajo, contiene:

- Preguntas cerradas: que permiten cuantificar y comparar obteniéndose resultados concretos.
- Preguntas abiertas: que otorgan mayor libertad al encuestado, enriquecen el análisis y permiten identificar relaciones con otras variables no consideradas en el formulario.
- Preguntas de escala: para conocer la valoración sobre diferentes aspectos cualitativos de la problemática.

El análisis de los datos se realizó por medio de un proceso de codificación y los resultados se exponen en el anexo antes mencionado, citándose los mismos a lo largo del desarrollo de este trabajo. Los principales hallazgos de la encuesta fueron fundamentales para conocer mejor el problema a abordar y las necesidades de información del equipo gerencial en búsqueda de la herramienta que mejor se adecue a las necesidades de la organización. Los resultados y hallazgos también se incluyen en el Anexo 4.

1. Historia y aspectos clave del negocio de Cloudhesive

Un *startup* es "*una organización diseñada para trabajar en ambientes de extrema incertidumbre*" (Ries, 2008), se caracterizan por su capacidad de adaptación, innovación y disrupción en los modelos de negocios. La velocidad cobra especial importancia en este tipo de organizaciones donde ensayo y error son parte fundamental de la dinámica que les permite aprender constantemente y crear nuevas tecnologías en tiempo récord.

En este capítulo se narran aspectos relevantes de la historia de Cloudhesive LATAM, sus comienzos como startup y sus características distintivas.

1.1. Cloudhesive LLC y Cloudhesive LATAM

Cloudhesive Inc.

Cloudhesive fue fundado en 2014 por expertos en tecnología en la nube, su cede central se encuentra en Fort Lauderdale, Florida y desde 2021 cuenta además con oficinas en Norfolk, Virginia.

Como expresa Damián Sanguine, director de Operaciones de LATAM, Cloudhesive es una empresa que "*nació nativa en la nube, (…) con el propósito de ser partner de AWS y dar todos sus servicios basados en la nube*".

Su crecimiento en el mercado estadounidense fue acelerado, entrando rápidamente en los rankings más relevantes del sector. En 2022, por cuarto año consecutivo forma parte de la lista 5000 Inc., junto con las empresas de mayor crecimiento de Estados Unidos, ocupando el lugar N°1740.

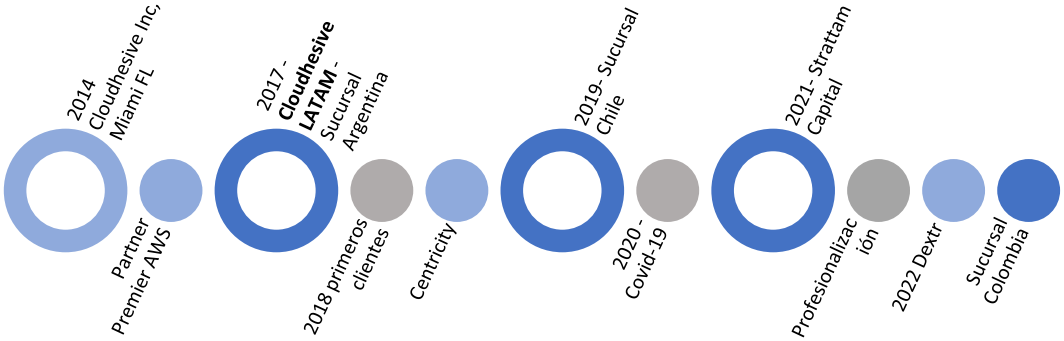
Hoy cuenta con más de 130 colaboradores y ha cuadriplicado sus ingresos desde 2018 expandiendo su negocio por Estados unidos y América Latina. Su principal fuente de ingresos proviene del área de soporte y servicios gestionados asociados a AWS.

En 2021 recibió una inyección de capital del fondo de inversión Strattam Capital que representó un punto de inflexión en su historia y le permitirá, en los próximos años, acelerar su camino de innovación, invertir en su equipo, mejorar sus procesos, desarrollar nuevas tecnologías y adquirir nuevos negocios.

Cloudhesive LATAM

En 2017, dos amigos, Leonardo Bracco, arquitecto de formación, con vasta experiencia liderando emprendimientos inmobiliarios para fondos de inversión, y Damián Sanguine, experto en sistemas y tecnología, emprendieron la misión de expandir el negocio de Cloudhesive en Latinoamérica. Así surgió Cloudhesive LATAM, comenzando sus operaciones en 2018 con sus dos directores y un empleado, en su primera oficina situada en Buenos Aires. En la Figura 1 se muestran los principales hitos en la historia de Cloudhesive LATAM.

Figura 1 - Historia de Cloudhesive LATAM



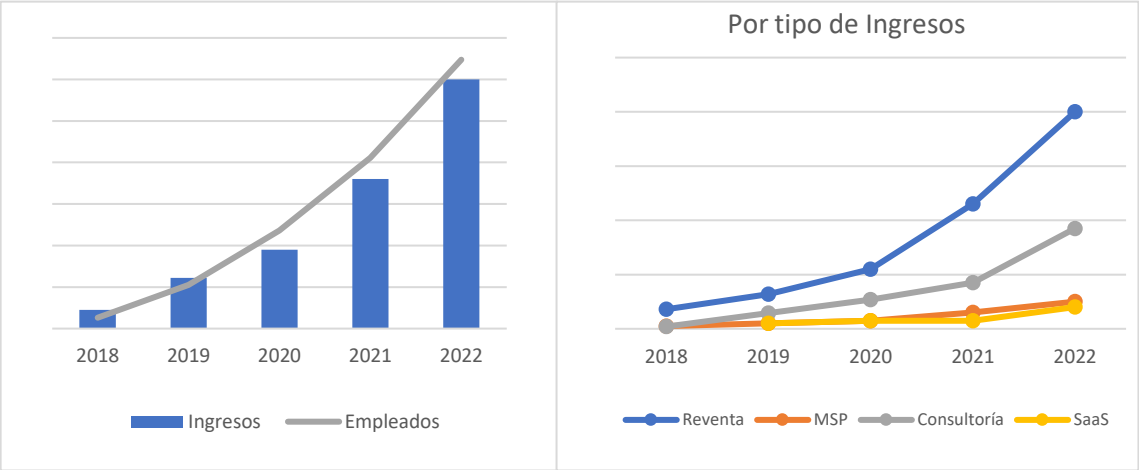
Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

En poco tiempo Cloudhesive LATAM abrió dos subsidiarias (Argentina y Chile) y comenzó a desarrollar en forma conjunta con Casa matriz su producto estrella, *Centricity®*(SaaS).

En sus comienzos la relación con casa matriz fue limitada, compartían lineamientos estratégicos básicos, pero operaban con independencia. A su vez, el modelo de negocios de Estados Unidos no era totalmente replicable en el mercado latinoamericano ya que las modalidades de venta, los productos y las necesidades de los clientes son diferentes. Este periodo de independencia permitió que Cloudhesive LATAM crezca con identidad propia y encuentre su nicho de mercado, siempre en búsqueda de un modelo que sea escalable en un entorno con incertidumbre alta.

Bracco destaca que en los primeros tiempos se tomaron muchos riesgos y a medida que la compañía fue madurando se transformó en algo contenido, "*la compañía acepta el riesgo como bueno para el proceso natural, para poder crecer*". También considera que la compañía ya está en un nivel intermedio de maduración hacia una compañía de tecnología lista para escalar, armada para ser absorbida o absorber. Comenta también que las etapas iniciales de las empresas son muy desafiantes porque "*está todo por hacer*".

Figura 2 – Crecimiento de Cloudhesive LATAM



Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

Como se observa en la Figura ***2***, Cloudhesive LATAM año a año ha duplicado sus ingresos, lo mismo sucede con la cantidad de empleados. En 2022 cuenta con 74 empleados, oficinas en Buenos Aires, Argentina, Santiago de Chile y recientemente, Bogotá, Colombia.

Hoy se está transformando en una organización global, transitando un camino de alineación interna y con Casa Matriz, adecuando sus procesos y formas de trabajo para operar en un entorno multicultural y globalizado, con objetivos claros y un reporte más fluido con Casa Matriz.

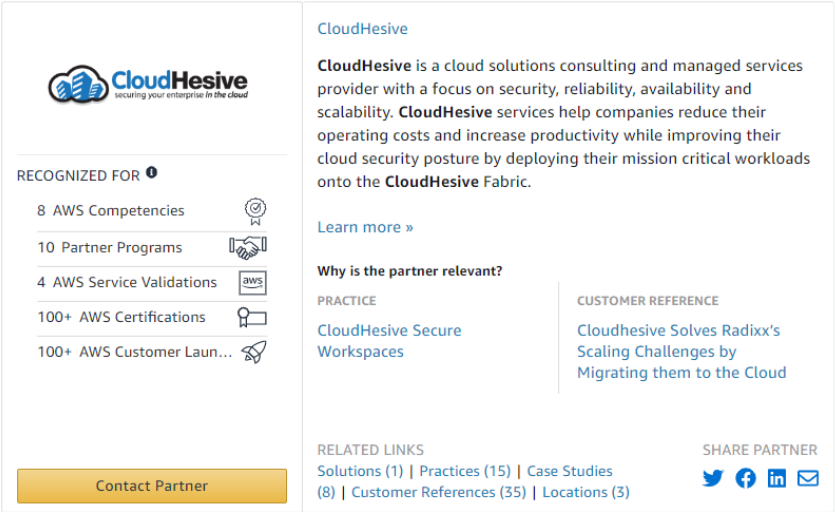
1.2. Alianza con Amazon Web Services

Amazon Web Services (AWS) es la plataforma en la nube más adoptada y completa en el mundo, ofrece más de 200 servicios integrales de centros de datos a nivel global. Desde hace más de 16 años AWS presta servicios en la nube a millones de clientes de todo el mundo, permitiéndoles reducir los costos, aumentar su agilidad e innovar de forma más rápida. (Amazon Web Services, 2022). Sus clientes van desde pequeños emprendimientos, startups a grandes corporaciones y entes gubernamentales.

El programa de socios de AWS cuenta con más de 100.000 socios en más de 150 países. Los socios de AWS son expertos estratégicos y creadores experimentados que ayudan a sus clientes a abordar necesidades específicas para obtener soluciones innovadoras, relevantes y fiables que impulsen el crecimiento empresarial. AWS se nutre de sus socios para crecer mientras potencia su crecimiento, es una sinergia que retroalimenta ambos negocios y fomenta la innovación continua.

Los socios se dividen en categorías según competencias, casos de uso, cantidad de certificaciones y premios otorgados por AWS. Cloudhesive es *Premier Consulting Partner*, la escala más alta, forma parte de varios programas y tiene casos de estudio certificados (ver Figura 3).

Figura 3 - Cloudhesive en Portal de Socios de AWS



Nota: del sitio web de AWS (Amazon Web Services, 2022).

Cloudhesive LATAM además cuenta con varios reconocimientos de AWS que le han permitido posicionarse como líder en el mercado latinoamericano: Partner del año 2020 en Argentina, Partner del año 2021 en Sector Público y Partner del año en Chile 2022.

1.3. Impacto de la pandemia COVID-19

En marzo 2020 comenzó la pandemia COVID-19 desencadenando la mayor crisis en más de un siglo. El efecto socioeconómico fue disruptivo: confinamiento, restricciones de circulación, centros educativos a puertas cerradas, colapso de las bolsas de valores, colapso de grandes industrias (turismo, hotelería, aviación, entretenimiento, entre otras), cierre de pequeños negocios, caída drástica del nivel de empleo y la actividad económica a nivel global. (El Mundo, 2020).

A pesar de esta difícil situación algunas empresas se fortalecieron. El periódico Financial Times publicó un ranking de empresas que brillaron en la pandemia durante el año 2020 colocando a Amazon en primer lugar con un crecimiento de la capitalización de mercado de $401.1 miles de millones de dólares (Prospering in the pandemic: the top 100 companies, 2020). En los primeros puestos de este ranking se encuentran Microsoft, Apple, Tesla, Facebook, predominando el rubro tecnológico con el 60% seguido del comercio online con 25%. Las claves de las empresas exitosas

durante la pandemia fueron combinar velocidad con estabilidad, convertir la digitalización en una ventaja e impulsar el cambio sistémico a través de la cooperación (EY, 2021).

Antes de la pandemia Cloudhesive LATAM estaba ganando participación en el mercado argentino y recién había comenzado a operar en Chile, contaba con doce empleados que trabajaban en modalidad presencial y aún no se habían implementado la mayoría de los sistemas de información existentes hoy en día. La gerencia abordó este contexto de inestabilidad manteniéndose atenta a las situaciones emergentes, tomando una posición de exploración y apertura. Sanguine explica que "*la pandemia nos potenció bastante. Hubo muchas empresas que aprovecharon la pandemia para tomar decisiones de digitalización*".

Cloudhesive modificó su rumbo estratégico y redirigió esfuerzos en los siguientes ejes:

- Aprovechar oportunidades en sectores clave: sector público, salud, educación y banca fueron sectores que debieron adaptarse en forma inmediata, gracias a su capacidad de reacción y servicio de excelencia, Cloudhesive LATAM se transformó en un aliado estratégico durante la pandemia.
- Profesionalización: comenzar a adecuar su estructura, procesos y sistemas de información fue fundamental para dar soporte al crecimiento sostenido y para seguir operando en un entorno de incertidumbre.
- Foco en la gente: el cambio de modalidad presencial a remota representó una oportunidad para contratar recursos clave en diferentes locaciones, cambiar las modalidades de capacitación y aumentar la productividad. Por otro lado, empezó a desarrollar a los recursos con programas de capacitación, duplicó el número de certificaciones de AWS y mejoró la propuesta de valor para los empleados.

De esta forma durante los años 2020 y 2021 Cloudhesive experimentó su periodo de mayor crecimiento, triplicó su equipo técnico, aceleró su penetración de mercado y maduró en términos de estructura y procesos internos.

1.4. Cultura

Como sucede en las *startup*, la cultura organizacional de Cloudhesive aún se encuentra en formación, es un concepto implícito y difuso, aun así, genera un sentido de pertenencia muy fuerte en sus integrantes. La cultura de Cloudhesive es consecuencia de la impronta de sus fundadores y de su búsqueda de adaptación constante. Bracco expresa que la cultura de Cloudhesive LATAM se caracteriza por su resiliencia, automotivación y voracidad: "*estar en búsqueda constante de desafíos, esa necesidad de ganar, aprender y seguir avanzando como compañía*".

En la Figura 4 se subrayan los **valores corporativos** que representan la base de la cultura de Cloudhesive. Son los principios que rigen el comportamiento y las formas de hacer las cosas, no sólo afectan a sus integrantes, también a clientes y otras partes interesadas.

Figura 4 - Valores

Nota: del sitio web de Cloudhesive (Cloudhesive LATAM, 2022).

1.5. Misión, visión y ventaja competitiva

Una de las bases de la profesionalización de la empresa fue poner en el centro de todos los procesos al cliente y esto se ve plasmado en sus postulados de misión, visión y ventaja competitiva.

La **misión** es la razón de ser de una empresa, representa lo que hace, su situación actual. En el caso de Cloudhesive el postulado es el siguiente:

Somos un equipo de profesionales en la nube obsesionados con nuestros clientes, prestamos servicios de software y soporte para generar una experiencia única. Nos apasiona minimizar los retos que enfrentan nuestros clientes a la hora de construir y operar sus procesos críticos basados en la nube.

La **visión,** en cambio, es aspiracional, representa una meta de largo plazo y marca el futuro de la empresa. La visión de Cloudhesive es "*ser expertos que llevan su negocio a nuevas alturas en la nube, brindar libertad a nuestros clientes para que puedan centrarse en lo que mejor saben hacer".*

El sitio web de Cloudhesive enfatiza su **ventaja competitiva**: *"Nuestro objetivo principal es Inspirar confianza, trabajamos colaborativamente con nuestros clientes y buscamos su mejor interés porque el éxito de nuestros clientes es también nuestro éxito ".* También resalta que *"comprendemos el todo"*, haciendo referencia a que la empresa pone a disposición de sus clientes su experiencia técnica, excelencia operacional y conocimientos sobre negocios para crear soluciones a medida.

Bracco agrega que el diferencial de Cloudhesive LATAM tiene dos pilares; primero, tener el conocimiento y la experiencia de una corporación, y segundo, el dinamismo y la cercanía al cliente

de una empresa chica. La calidad del servicio, la innovación, la rapidez en la respuesta y las relaciones de largo plazo con los clientes son sus características distintivas.

1.6. Innovación y talento

En las empresas de servicios el factor humano es fundamental. En los últimos años muchas empresas de tecnología han hecho hincapié en el valor de los recursos humanos como ventaja competitiva para seguir profundizando en su camino de la transformación digital.

Cloudhesive no es la excepción, "n*uestros empleados conforman la base de nuestro éxito e invertimos en ellos para que puedan ofrecerles el mejor servicio posible a nuestros clientes*" (Cloudhesive LATAM, 2022). En pocos años Cloudhesive ha logrado un equipo increíble de especialistas en la nube que se nutren de capacitaciones, participaciones en eventos de tecnología, redes dentro del sector y tutorías, siempre priorizando un entorno laboral distendido y la importancia de la diversión como parte del aprendizaje.

Cloudhesive tiene una gran influencia de AWS en términos de cultura, innovación y formas de trabajo. Jeff Bezos, fundador de Amazon, popularizó "***la regla de las dos pizzas***" concepto que propone que en una reunión "*los equipos de trabajo deben ser lo suficientemente pequeños como para alimentarse con dos pizzas. Si eso no sucede, entonces quiere decir que ese equipo es muy grande*", así lo explica Gustavo Santana, director de Arquitectura de Soluciones de Aceleración en la Nube de Amazon Web Services para LATAM (Jaimovich, 2022). Según esta regla se busca que los equipos sean lo suficientemente reducidos para mantener la agilidad y dinamismo ya que esto favorece el intercambio y la agilidad en la toma de decisiones. Este concepto no solo funciona en Amazon, sino también fue adoptado por CloudHesive LATAM para la conformación de sus equipos comprometidos y dinámicos.

En una entrevista para el diario La Nación, Leonardo Bracco destacó la importancia de permitirse aprender de los errores para fomentar la innovación. "*Los equipos no pueden conocer todas las respuestas ni todas las herramientas, así que estamos abiertos a abrazar los errores, luego documentarlos y transformarlos en procesos más robustos y de aprendizaje para el resto del equipo"* (Bracco, 2022). El paradigma de pensamiento que predomina en la compañía es que la equivocación es parte de un ciclo de aprendizaje que lleva a la innovación. La forma de lograrlo es "*inculcar el sentido de pertenencia a una cultura dinámica, e impulsarlos a formar un equipo en el que se sientan confiados; en el cual hay lugar para cada uno de ellos sin juzgar*", agregó Bracco, "*el aprendizaje, sumado a la aceptación del error les permitirá ser más ágiles y tener más confianza en sí mismos*".

2. Análisis organizacional

Para el diagnóstico del entorno se utilizó el modelo descriptivo PESTEL complementando el mismo con un análisis FODA. Posteriormente se explica el modelo de negocio de Cloudhesive LATAM utilizando el modelo CANVAS, se caracteriza al equipo gerencial y se releva el estado actual del proceso de planeación estratégica.

2.1. Herramientas de análisis interno y externo

Análisis PESTEL

Para definir el macroentorno en que opera Cloudhesive LATAM se utilizó el modelo PESTEL, creado por V.K Narayanan y Liam Fahey. Esta herramienta analiza el impacto de los factores externos en la compañía describiendo cinco perspectivas: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal (Santander Universidades, 2021). En el caso de Cloudhesive LATAM se considera la situación territorial de Argentina, que es el centro regional de las operaciones, y por separado, aspectos comunes en el resto de Latinoamérica (Tabla 1).

Tabla 1 - Análisis PESTEL

	ARGENTINA	LATAM
Político	Inestabilidad, políticas de corto plazo, corrupción, alto impacto de cambios de gobierno. Estado proteccionista e intervencionista.	Situación heterogénea, coexisten democracias estables con gobiernos autoritarios, cambios y crisis políticas constantes.
Económico	Tercera economía más grande de LATAM, riesgo país muy elevado, inflación de casi 3 dígitos, altas tasas de interés, déficit fiscal, deuda con FMI. En materia cambiaria: duros controles del BCRA y restricciones de acceso de divisas. Retirada de algunas empresas multinacionales durante pandemia.	En general, periodo de desaceleración, inflación y altas tasas de interés. Hay economías fuertes como Brasil, México, Colombia que continuarán creciendo, otras más estables como Perú, Chile y Uruguay y otras que se vieron más afectadas por la pandemia COVID-19 y otros factores. Siguen siendo un mercado atractivo para inversiones extranjeras.
Sociocultural	Incremento de la pobreza, desempleo, polarización social. Aumento de la diversidad cultural. Recursos altamente capacitados en tecnología.	Tasas de pobreza altas, aumento de demandas sociales. Flujo de inmigrantes en búsqueda de oportunidades. Alta demanda de recursos especializados en tecnología.
Tecnológico	Sector en desarrollo, facilidades para empresas de software. Mano de obra altamente capacitada, precios competitivos para exportar servicios al resto del mundo, mucha competencia.	Mercado en crecimiento y modernización, auge de la nube y nuevas tendencias. Aumento de la demanda e inversión en tecnología durante pandemia COVID-19. Sector Público y Educción en proceso de transformación digital.
Ecológico	Desafíos para equilibrar el desarrollo con la sustentabilidad ambiental, primeros pasos hacia el uso de fuentes de energía renovables y uso consciente de recursos naturales.	
Legal	Entorno legal relativamente estable para el desempeño de negocios. Diferencias entre las legislaciones laborales y de seguridad social, costos laborales competitivos.	

Nota: Elaboración propia con datos de sitio web de CEPAL (CEPAL, 2020).

En entornos de alta incertidumbre como Latinoamérica cobra especial importancia analizar los factores externos que impactan en la organización para identificar amenazas y oportunidades para complementarlas con el modelo FODA.

Las principales conclusiones del análisis son:

- El panorama político donde opera Cloudhesive LATAM es frágil y dificulta las proyecciones de largo plazo.
- Desde el punto de vista económico, Argentina tiene una situación inestable, aun así, es la tercera economía de Latinoamérica luego de Brasil y México. Actualmente el principal riesgo de Cloudhesive está relacionado con la política cambiaria argentina ya que su principal proveedor es en moneda extranjera y la normativa del BCRA (Banco Central de la República Argentina) es restrictiva y poco estable en el tiempo.
- A pesar de la crisis económica post pandemia Covid-19 las empresas siguen invirtiendo en transformación digital, LATAM es un mercado con un porcentaje bajo de adopción de la nube, por ende hay muchas oportunidades de negocios.
- Desde el punto de vista social, este tipo de negocios requiere mano de obra altamente especializada, el flujo de inmigrantes ha favorecido, también los beneficios fiscales para el sector y las redes de operadores que fomentan el desarrollo del área (cámaras, universidades, grupos empresariales).
- Las legislaciones laborales y de seguridad social argentinas tienen bajas cargas sociales, esto contribuye a que los salarios del sector sean competitivos a nivel global.

Análisis FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas FODA quieren decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es un estudio mediante el cual se realiza una evaluación e los agentes internos y externos que influyen en una organización, tanto en forma positiva como negativa. Representa la situación de la organización y su contexto en un momento dado y permite definir estrategias para encaminar las decisiones hacia sus objetivos. "*El análisis FODA considera que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo*" (Mintzberg, Quin, & Voyer, 1997)

El objetivo de este análisis es, en primer lugar, realizar un diagnóstico de la situación general de Cloudhesive LATAM. También, analizar aspectos internos y externos relacionados a los sistemas de información y la toma de decisiones gerenciales en Cloudhesive.

Figura 5 - Análisis FODA de Cloudhesive LATAM

	+ (FAVORABLE)	- (DESFAVORABLE)
INTERNO	**Fortalezas** • Partnership con AWS. • Equipo altamente capacitado. • Atención al cliente personalizada. • Precios competitivos a nivel global . • Unidad en el equipo de Dirección de LATAM. • Inyección de capital en 2021 • Cultura voraz, resiliente y de innovación. • Apoyo de Casa Matriz	**Debilidades** • Negocio de licencias con costo en dólares. • Foco en operación diaria • Equipo gerencial en consolidación. • Información dispersa, poco análisis. • Procesos y sistemas de información sin alinear. • Comunicación interna poco efectiva. • Poca participación en procesos estratégicos. • Foco en operación y el "día a día".
EXTERNO	**Oportunidades** • Aumento de empresas invirtiendo en la nube. • TD en Sector Público y Educación en etapas iniciales. • Salarios competitivos y costo laboral bajo. • Expansión a nuevos territorios en LATAM. • Adquisiciones de empresas complementarias. • Oferta variada de soluciones de business analytics.	**Amenazas** • Inestabilidad política Argentina, Chile y LATAM • Crisis económica, periodos de recesión. • Riesgo cambiario y cambios en políticas BCRA. • Competencia de grandes firmas de consultoría y empresas extranjeras. • Competencia por captar recursos humanos en tecnología.

Nota: Elaboración propia.

Del análisis que se expone en la Figura 5 se concluye que CloudHesive LATAM opera en un entorno incierto que ofrece oportunidades de crecimiento en todo lo que respecta a tecnologías y servicios basados en la nube.

En cuanto al negocio en general, de acuerdo con el modelo FODA, la estrategia es de crecimiento ya que busca potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades del entorno. En términos generales, Cloudhesive LATAM logró crecer durante la pandemia COVID-19 gracias a su resiliencia organizacional, sacó provecho del aumento de inversión en tecnología y las habilidades de su equipo para hacer crecer su portafolio de clientes ofreciendo servicios de excelencia a precios competitivos y atención personalizada.

En cuanto a los sistemas de información y toma de decisiones, la estrategia a adoptar sería de adaptación, aprovechando que el mercado de soluciones de *business analytics* tiene una oferta variada y los costos asequibles, para mejorar sus debilidades relacionadas con la hora de tomar decisiones por la falta de unidad y alineación. Cloudhesive ya comenzó a trabajar en algunas debilidades internas: comenzando a desarrollar una estrategia de marketing y definiendo aspectos clave de algunos procesos internos y fomentando el trabajo multidisciplinario.

PORTER

El análisis de mercado utilizando las 5 fuerzas de Porter es una herramienta muy útil para analizar y medir la competitividad en un momento determinado. En su libro *Estrategia Competitiva* Michael Porter propone evaluar la intensidad de 5 fuerzas con el fin de obtener un mejor conocimiento de la competencia, entender la relación con clientes y proveedores y desarrollar la estrategia adecuada.

En el caso de Cloudhesive LATAM:

I. Amenaza de entrada de nuevos competidores: para el negocio de licencias y espacio en la nube las barreras son *altas*, para ser socio de AWS se requiere cumplir con requisitos estrictos. En el caso de servicios de consultoría en la nube las barreras son *medias* ya que se compite con todo tipo de consultoras y también con trabajadores independientes.

II. Rivalidad entre competidores: *media-baja*. Existen muchos jugadores en el mercado, desde grandes consultoras y socios certificados hasta profesionales independientes prestando servicios de desarrollo de software. Cloudhesive busca diferenciarse por la calidad y flexibilidad en su servicio logrando un diferencial frente a sus competidores y centrándose en segmentos de mercado poco explotados.

III. Amenaza de productos y servicios sustitutos: *baja*. En el caso de servicios de consultoría, un sustituto sería que los potenciales clientes realicen desarrollos internos, dadas las condiciones del mercado laboral de software difícilmente cuenten con la especialización y experiencia a precios competitivos.

IV. Poder de negociación del proveedor: *alto*. Cloudhesive LATAM tiene como proveedor principal de licencias a AWS, si bien se trata de un aliado estratégico, su poder de negociación es muy relevante ya que más del 60% de sus ingresos dependen del negocio de reventa de servicios de AWS. A su vez la deuda es en moneda extranjera, considerando los cambios en las políticas de control de divisas en Argentina, el incumplimiento en los pagos o cualquier cambio en las condiciones tendría un impacto altísimo.

V. Poder de negociación del cliente: *alto*. Los clientes tienen mucho poder son muy exigentes en términos de propuesta de valor y de precios. Es por esto que Cloudhesive ha optado por diferenciarse en prestar servicios “boutique” y su flexibilidad en los precios, apostando a generar lealtad y relaciones de largo plazo.

2.2. Características del modelo de negocios

Como se menciona previamente, el modelo de negocios de LATAM difiere en algunos factores del de Casa Matriz, esto quiere decir que a la hora de alinear criterios se debe mantener cierta uniformidad sin dejar de contemplar las particularidades de cada región.

Actividad principal

Cloudhesive se dedica a *"ayudar a nuestros clientes a adaptar y transformar sus organizaciones aprovechando el poder del ecosistema de la nube pública a través de consultoría y servicios administrados de última generación con un enfoque en la excelencia operativa, la seguridad, la confiabilidad, la eficiencia del rendimiento y la optimización de costos"* (Cloudhesive, 2022).

En Cloudhesive LATAM se desarrollan dos actividades principales, las mismas se complementan y forman parte de la estrategia de la empresa contribuyendo a diferentes objetivos, como se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2 - Actividades principales

Actividad	Descripción	Características	Mercado	Objetivo
Reventa de licencias	▪ Reventa de AWS: refacturación de uso de espacio en la nube y servicios de AWS. ▪ Facturación local de otras licencias (ver Figura 6)	▪ Margen por cargo administrativo sobre precio de mercado. ▪ Descuentos de proveedores por volumen y programas especiales. ▪ Incluye el canal de venta: Marketplace de AWS	Principalmente Argentina LATAM en general	Por volumen (bajo margen) Base de ingresos recurrentes Cross-selling de servicios
Servicios en la nube	▪ Servicios gestionados ▪ SaaS ▪ Consultoría: migración, consultoría en arquitectura, DevOps y desarrollo de software.	▪ Gestión, monitoreo, seguridad y soporte en la nube. ▪ Servicios de precio fijo mensual, por proyecto, por hora. ▪ Desarrollo de software y apps a medida. ▪ SaaS: Moodle, Centricity, Media Box, Dextr, otros.	Sector Público Educación Banca-Fintech Tecnología PYMES	Margen medio/alto Consolidar base de servicios recurrentes Crecimiento de no recurrentes Desarrollo de nuevos productos

Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

Productos

Como se expone anteriormente, Cloudhesive LATAM tiene dos líneas de negocios complementarias, el portafolio de productos que comercializa dentro de cada línea incluye:

Reventa de licencias: además de AWS, Cloudhesive ha desarrollado otras alianzas estratégicas con otros proveedores de licencias (ver Figura 6). Si bien es un negocio de bajo margen, constituido por un cargo administrativo, es de gran utilidad a la hora de captar clientes para poder ofrecerles servicios. En el caso de Cloudhesive LATAM representa el 60% de sus ingresos totales, a diferencia de los servicios, es un negocio recurrente y en la mayoría de los casos de tiempo indefinido, lo cual beneficia el flujo de caja y las relaciones duraderas con sus clientes.

Figura 6 – Socios de Licencias

Nota: del sitio web de Cloudhesive (Cloudhesive, 2022).

Servicios en la nube: los servicios se clasifican en recurrentes y no recurrentes de acuerdo con la duración de los contratos. En cuanto a los servicios ofrecidos, se dividen en las siguientes categorías:

- **Servicios gestionados:** también se llaman MSP o "*managed services*", incluyen la administración de infraestructura con diferentes niveles de alcance. En general es un producto de precio fijo mensual o un porcentaje sobre el gasto de infraestructura en AWS.
- **Consultoría en la nube:** servicios de infraestructura, *DevOps*, seguridad, data, entre otros. Se suelen comercializar por hora-hombre, en paquetes de horas o recursos de dedicación total o parcial mensual. El alcance de los servicios es amplio y depende de las necesidades del cliente.
- **Consultoría en desarrollo de software:** desarrollo de software y aplicaciones en la nube. También es un producto que puede comercializarse a precio fijo o por horas insumidas.
- **SaaS:** se ofrecen productos de desarrollo propio como: *Centricity®*, una plataforma que facilita el manejo y administración de cuentas de AWS *Moodle as a Service*, es una plataforma de aprendizaje implementada 100% sobre infraestructura de AWS orientado principalmente a instituciones educativas. *Dextr*, producto de una reciente adquisición, un *dashboard* para medir desempeño de servicio al cliente asociado a la herramienta de *AWS Connect*. Los productos SaaS se caracterizan por ser de precio fijo mensual o precio fijo por uso.

Clientes

Cloudhesive tiene una cultura "obsesionada con el cliente". Los clientes se encuentran en el centro de su estrategia como forma de diferenciación en medio de un entorno competitivo. La empresa busca brindar soluciones que potencien sus negocios, generando valor por medio de un experiencia cercana y personalizada. Esto implica que toda la organización trabaje en la misma línea, especialmente los empleados que son el punto de contacto con el cliente, involucrarlos y darles participación es clave para generar este diferencial.

Cloudhesive opera en el mercado latinoamericano y también presta servicios a empresas radicadas en Estados Unidos. Es un negocio *B2B*, donde los consumidores son empresas, abarcando industrias de toda índole dado que las tecnologías en la nube tienen una aplicación muy amplia. En 2022 contaba con más de 140 clientes en más de diez territorios de LATAM. Fidelizar y generar relaciones de largo plazo ha sido el foco desde el comienzo.

Actualmente la tasa de abandono de clientes es baja pero en la medida que crece el portafolio de clientes se hace más difícil retener y hacer crecer las cuentas.

En cuanto a segmentación de mercado, Cloudhesive dirige sus esfuerzos comerciales hacia los siguientes verticales de negocio: Sector Público, Educación, Banca-Fintech, Tecnología, PYMES. En Sector Público y Educación encontró un nicho de mercado durante la pandemia y hoy en día constituyen parte importante de su cartera de clientes. El equipo comercial suele dividirse en torno a estas verticales, apoyándose en redes de socios por tipo de industria.

Por otro lado, el equipo de marketing está comenzando a centrar sus esfuerzos en campañas para dar a conocer la marca generando contenido en video, artículos en los medios de comunicación, dando visibilidad a sus casos de éxito con el objetivo de atraer y ampliar la cartera de clientes.

Canales de comercialización

Los canales de comercialización son las formas de tomar contacto y poner a disposición del cliente los servicios que ofrece la compañía.

En el caso de Cloudhesive los canales son variados, inicialmente se utilizaban canales directos y eventos tecnológicos. Recientemente está comenzando a utilizar como canal de ventas el Marketplace de AWS donde existe una intermediación y la compra se realiza en forma web.

De forma incipiente se están empezando a trazar estrategias de marketing asociadas con redes sociales y medios digitales.

Recursos Humanos en tecnología

Las empresas necesitan cada vez más talentos tecnológicos. Según la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI), los servicios basados en conocimiento son la tercera fuente de exportación del país, sólo por debajo de los complejos oleaginosos y cerealeros. Entre 2010 y 2019 los ingresos de capitales extranjeros en este rubro crecieron un 56%, el empleo un 49% y la exportación al mercado de Estados Unidos un 48%. Destacan, además, la calidad de la formación universitaria y el hecho de que sea libre y gratuita (Briceño, 2022)

El sector informático en Argentina emplea a más de 140.000, tiene ocupación plena y alta rotación de personal, entorno al 40%. Es uno de los sectores que más empleos generó en 2022 y en los últimos tres años los salarios aumentaron por encima de la inflación (OPSSI, 2022).

Otra tendencia en el sector es el crecimiento de la masa de desarrolladores argentinos que trabajan en forma independiente para empresas radicadas en el exterior, principalmente Estados Unidos, motivados por la capacidad de las empresas que exportan para pagar salarios en otras monedas. En cuanto a la participación de la mujer en la industria IT, en los últimos 15 años se duplicó la cantidad de colaboradoras, representando hoy, en promedio, el 30% de las posiciones. (OPSSI, 2020)

Cloudhesive LATAM tiene su equipo técnico con base en Argentina desde donde trabaja para el resto de los países de la región, aprovechando que es un territorio muy competitivo a nivel local y global en términos de precio y calidad de la mano de obra. En cuanto a la dotación de mujeres, ha ido aumentando progresivamente.

Incorporar talento y mantenerlo es un desafío constante en un entorno tan competitivo por lo que, en la medida que ha ido creciendo, ha desarrollado una estrategia de desarrollo y retención de personal muy activa.

La empresa busca ser una "*talent factory*" (en español, fábrica de talento) por lo que mantiene aproximadamente un 10% de su personal operativo destinado a capacitaciones y certificaciones para fomentar la innovación.

Modelo CANVAS

Según Alex Osterwalder un modelo de negocio es "*la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor*". El modelo Canvas, desarrollado por este autor es una herramienta de gestión estratégica que brinda una visión global y estructurada del modelo de negocios. Es de utilidad para identificar fortalezas, detectar puntos de mejora, innovar y adaptarse

a cambios en el mercado. En la Figura 7 se representan los factores clave del modelo de negocio de Cloudhesive LATAM.

Figura 7 - Modelo CANVAS

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
▪ Partner Premier de AWS ▪ Otros proveedores de licencias de software ▪ Bancos, ▪ Asesores legales y contables ▪ Agencias de Marketing	▪ Reventa de licencias ▪ Servicios en la nube (consultoría, SaaS, DevOps, otros) **RECURSOS CLAVE** ▪ Personal con capacitación constante ▪ Instalaciones, dispositivos. ▪ Herramientas, software de gestión.	▪ Innovación ▪ Excelencia ▪ Obsesión por el cliente ▪ Respuesta rápida ▪ Atención personalizada	▪ Directa ▪ Confianza ▪ Individualizada ▪ Alta fidelidad: vínculos de largo plazo ▪ Postventa **CANALES** ▪ Fuerza de ventas ▪ Eventos tecnológicos ▪ Portal AWS ▪ Medios digitales ▪ Redes sociales ▪ Marketplace AWS	▪ Sector Público ▪ Banca-Fintech ▪ Educación ▪ Tecnología ▪ Cuentas Clave ▪ PYMES

ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJOS DE INGRESOS
▪ Costo licencias (en USD) ▪ Costos de trabajadores: salarios, costo laboral, beneficios (en moneda local) ▪ Inversión en el equipo: entrenamiento y capacitación ▪ Gastos de comercialización (Ventas y Marketing) ▪ Gastos de Administración	▪ Ingresos recurrentes: reventa de AWS, otras licencias, SaaS, Servicios gestionados, Consultoría fija. ▪ Ingresos no recurrentes: consultoría, desarrollos a medida, entre otros.

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a la estructura de costos y los ingresos, las dos líneas de negocio tienen características diferentes, el negocio de reventa es de base variable, ya que la facturación depende del consumo de los clientes que, en general, tiende a ser creciente. Al tratarse de un servicio de bajo valor agregado los márgenes son bajos, la rentabilidad está dada por un cargo administrativo y los descuentos que se obtienen como mayorista en la intermediación. Los costos son en dólares y si bien la facturación se realiza en dólares, los pagos se reciben en moneda local generándose un impacto financiero que en general merma la rentabilidad.

En el caso de los servicios el principal componente del costo son los salarios y demás gastos relacionados con el personal. Salvo los servicios de soporte, los ingresos por consultoría no tienen una cadencia mensual fija generándose desequilibrios en el fujo de caja, aun así, la rentabilidad y el valor que se crea para el cliente es considerable.

Para que el modelo de negocios sea escalable el desafío es lograr un equilibrio entre ambos tipos de ingresos. El negocio de reventa de licencias permite estabilizar el flujo de caja, entablar relaciones duraderas con los clientes y fomentar el cross-selling de servicios de consultoría, aportando valor agregado al cliente y aumentando la rentabilidad para la empresa.

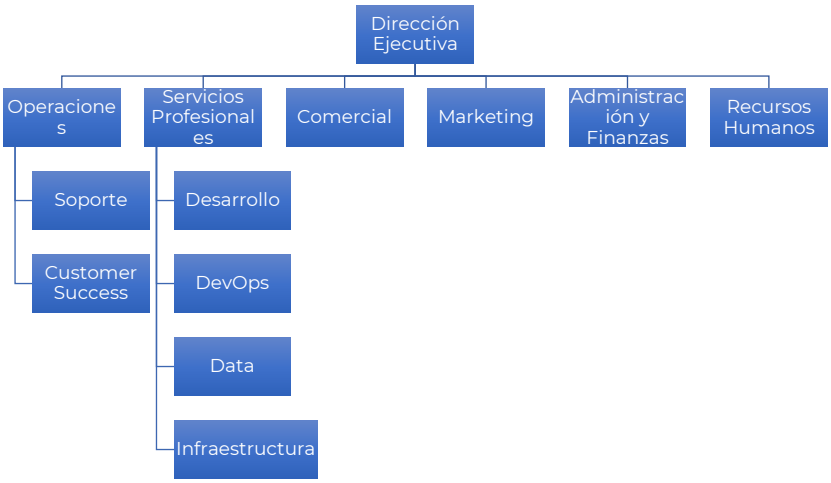
2.3. Estructura y equipo Gerencial

Estructura

La estructura de Cloudhesive empezó a consolidarse en el año 2020, previamente la división estaba dada por los roles de sus dos directores, operaciones por un lado y resto de las funciones de soporte por otro. La estructura actual se detalla en la Figura 8 donde se aprecia que todos los departamentos y gerencias dependen jerárquicamente del director ejecutivo. Es una organización horizontal, con procesos sencillos, relaciones entre empleados menos jerárquicas y más colaborativas.

Cabe destacar que Operaciones y Servicios Profesionales tienen una estructura muy flexible, de equipos de trabajo con líderes según las diferentes especialidades técnicas, pero con frecuencia se crean células de trabajo por proyectos o con estructura matricial según las necesidades de los clientes.

Figura 8 – Organigrama funcional

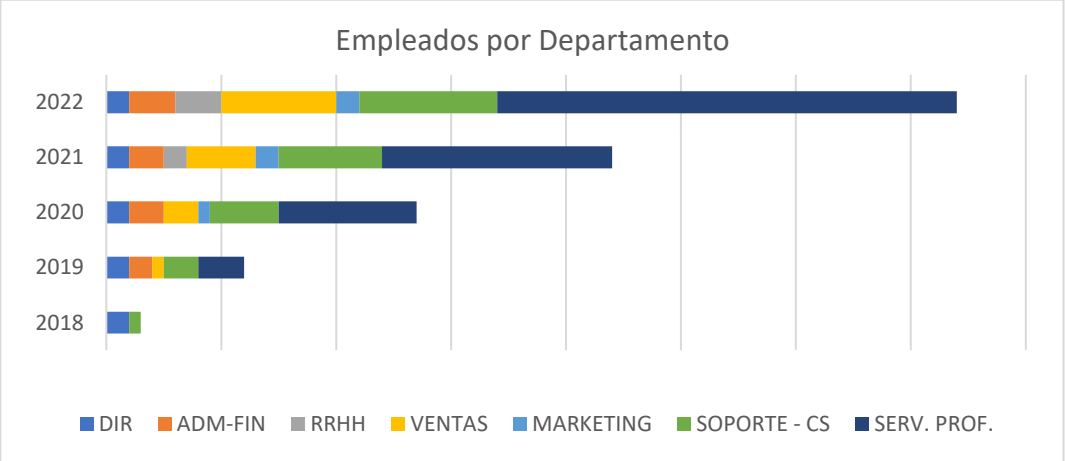


Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

Los gerentes de cada área reportan, además, a las direcciones funcionales de Casa Matriz con quienes comparten objetivos estratégicos y cada vez más, formas de trabajo y sistemas de información.

Desde el punto de vista territorial, la mayor parte de los empleados de Cloudhesive LATAM se encuentra en Argentina y trabaja prestando servicios en forma regional a las diferentes subsidiarias. Las posiciones comerciales tienen a tener una estructura más territorial. En los departamentos de apoyo la división de tareas es funcional, centralizándose un único rol para todas las subsidiarias.

Figura 9 - Crecimiento del personal



Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

En la Figura 9 se observa como en 2018 sólo existían dos áreas y rápidamente la dotación de personal fue aumentando, junto con los ingresos y la cantidad de clientes. Los departamentos que más crecieron fueron Servicios profesionales y Soporte. La mayor parte de las áreas de apoyo consolidaron su estructura en 2021 y durante 2022 se reforzó el equipo de ventas para extender el negocio a nuevos territorios.

Equipo gerencial

Para analizar oportunidades de mejora en la toma de decisiones del equipo gerencial de Cloudhesive LATAM es fundamental definir el concepto de gerente, sus roles y la importancia del estilo de liderazgo en la toma de decisiones. Como describen Robbins and Judge en su libro *Comportamiento Organizacional*, "*los gerentes hacen cosas a través de otras personas*" (2009, pág. 6), en definitiva, supervisan las actividades de otros y son responsables de alcanzar las metas de las organizaciones.

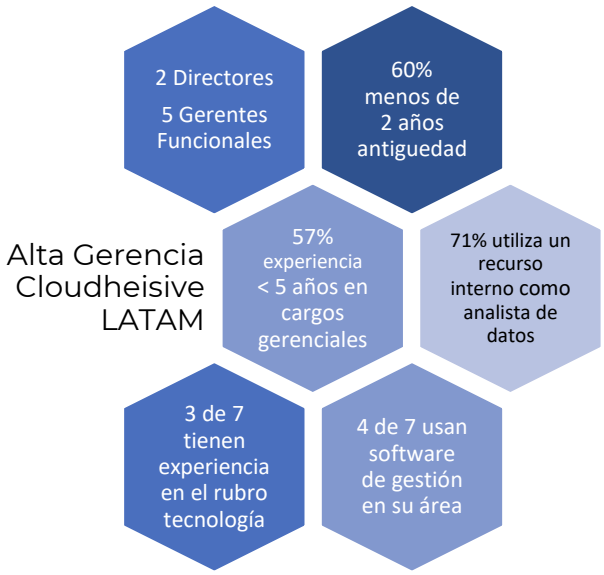
Para desempeñar la función gerencial no basta con contar con las aptitudes técnicas necesarias para el rol, es imprescindible comprender el comportamiento humano y desarrollar aptitudes interpersonales de liderazgo y comunicación.

Los autores destacan que los principales roles de la gerencia se resumen en cuatro:

- **Organizar**: diseñar la estructura de la organización, definir qué tareas, quién las hace, a quién se reporta y dónde se toman las decisiones.
- **Planear:** definir metas, estrategias y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.
- **Dirigir:** la gerencia debe dirigir el trabajo de las personas en la organización, motivar, resolver conflictos y seleccionar canales de comunicación eficaces.
- **Controlar**: vigilar el desempeño de la organización para garantizar que las cosas marchen como es debido, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas.

De acuerdo con los datos recopilados en la encuesta realizada a la totalidad del equipo gerencial, a continuación se resumen sus principales características (ver Figura 10):

Figura 10 – Hallazgos sobre el equipo gerencial



c Nota: Encuesta de elaboración propia al equipo gerencial, Anexo 4.

- El equipo gerencial Cloudhesive LATAM se conforma por dos directores y cinco gerentes funcionales, de los cuales dos corresponden al área operativa y el resto a las áreas: Comercial, Marketing, Recursos Humanos y Administración y Finanzas.
- Es un equipo joven en cuanto a experiencia a nivel de alta gerencia y antigüedad en la empresa. Todos provienen de empresas multinacionales de diferentes industrias, sólo 3 trabajaron previamente en el rubro tecnología.

- En promedio dedican su tiempo: 30% organizar, 26% en planificar, 23% en controlar y 20% en dirigir.
- **Organizar:** es la función que más se enfatizó, lo cual es coherente con el momento de la organización, donde, como expresa Bracco "*está todo por hacer*".
- **Controlar:** es una de las funciones menos desarrollada, lo cual está alineado con que no existen objetivos claros, métricas o KPIs a los que se dé seguimiento en forma periódica. De este modo es difícil evaluar desempeño, medir desviaciones para tomar acciones correctivas.
- **Planificar:** es una de las funciones gerenciales más importantes, recién en 2022 se empezó a trabajar una perspectiva estratégica unificada, aun así, sólo el director ejecutivo participó del proceso.
- **Dirigir:** está relacionada la gestión de las personas, la comunicación y la motivación, es la que en promedio tiene menor dedicación que el resto, existiendo una oportunidades de mejora.

Estilos en la toma de decisiones

La toma de decisiones es el centro del trabajo de todo gerente, a nivel de la dirección o alta gerencia el impacto es clave para toda la organización. El proceso racional de toma de decisiones no siempre es lineal, por lo general parte de un problema, requiere un diagnóstico, se generan alternativas, se elige una y se ejecuta. La decisión final se basa en criterios objetivos como hechos o datos pero también se ve fuertemente influenciada por factores emocionales como la intuición, juicios y preferencias del tomador de decisiones.

La forma en la que las personas toman decisiones depende de múltiples factores:

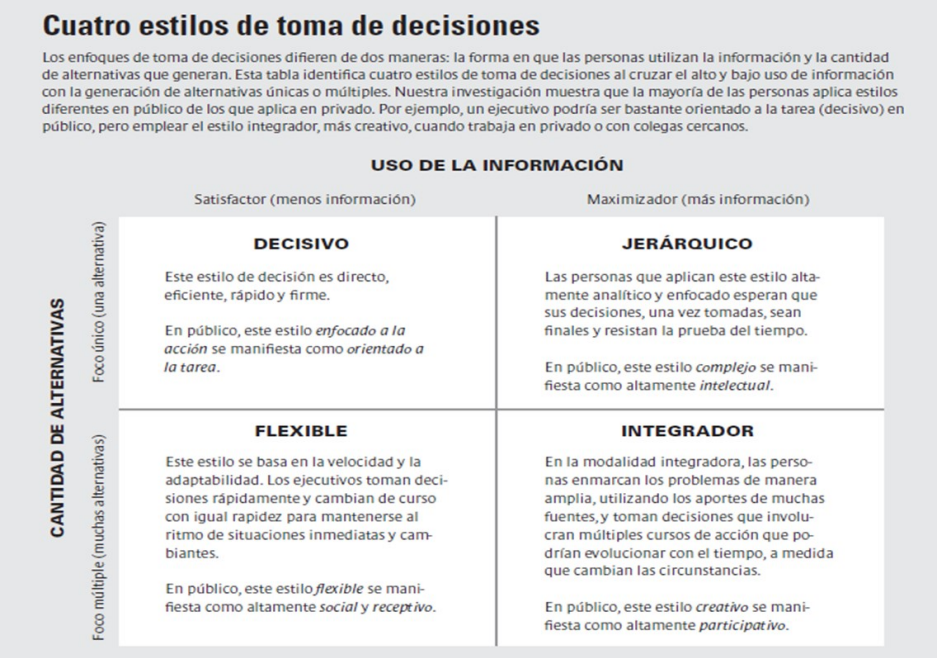
- **Personales:** personalidad, formación, habilidades, aptitudes, actitudes, la experiencia, ética profesional.
- **Internos:** cultura organizacional, código de ética, recursos, objetivos, estrategia.
- **Externos:** coyuntura económica, política y social, normativas y regulaciones, competencia, mercado, *stakeholders*.

Bracco destaca que en la medida en que Cloudhesive LATAM va creciendo se hace más dependiente de las herramientas y poco a poco las decisiones se empiezan a basar más en datos. Afirmación que coincide con las respuestas del equipo de alta gerencia en la encuesta que se exponen en Anexo 4 - Encuesta al equipo gerencial de Cloudhesive.

Continúa explicando que, con la escala el rol de la intuición cambia, pero sigue siendo muy importante, considera que "*como gerente te paras sobre la información de manera intuitiva, no hay una manera racional de recibir la información, es común pedir un mismo reporte de cinco formas distintas, la misma información decodificada de distinta manera*". Esto evidencia que todavía no está definido qué reportes son necesarios ni qué información deben contener, por lo tanto, la aproximación a la hora de tomar decisiones tiene un componente subjetivo relevante.

De acuerdo con investigaciones de Harvard Business basadas en más de 120.000 gerentes para identificar las cualidades y conductas de toma de decisiones asociadas al éxito ejecutivo, se concluye que los estilos de decisión de los buenos ejecutivos evolucionan según un patrón predecible de acuerdo con dos factores fundamentales: la información y cómo se crean alternativas (Brousseau, Driver, Hourihan, & Iarsson). De acuerdo con estas dos variables definen los cuatro estilos gerenciales de la Figura 11.

Figura 11 - Estilos de Toma de decisiones



Nota: Fuente Harvard Business Review (Brousseau, Driver, Hourihan, & Iarsson)

Según el uso de la información:

- **Maximizadores:** prefieren ponderar grandes cantidades de datos antes de tomar cualquier decisión. El resultado es una decisión bien informada, pero podría tener un costo en términos de tiempo y eficiencia.
- **Satisfactores:** sólo buscan los datos clave; son capaces de formular hipótesis rápidamente y de ponerlas a prueba sobre la marcha. Están listos para actuar con mayor rapidez.

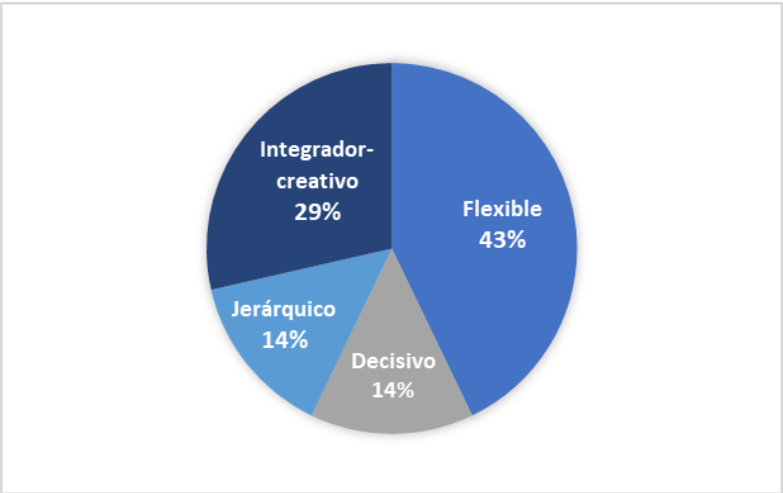
Según la cantidad de alternativas generadas:

- **Foco único:** creen firmemente en seguir un solo curso de acción, concentran su energía en hacer que las cosas resulten como ellos creen que deberían ser.
- **Foco múltiple:** generan listas de alternativas posibles con la posibilidad de emprender varios cursos de acción a la vez.

Las circunstancias influyen en el estilo a adoptar, así como si las decisiones que se toman en público (estilo de liderazgo) o en privado (estilo de pensamiento). El estudio indica que las personas no necesariamente lideran igual a cómo piensan y, a medida que avanzan en sus carreras gerenciales, la tendencia es a tomar una modalidad de liderazgo (pública) más integradora y una modalidad de pensamiento (privado) maximizadora, analítica y de foco único.

La Figura 12 muestra los hallazgos sobre estilos gerenciales en Cloudhesive LATAM:

Figura 12 - Estilos de toma de decisiones en Cloudhesive LATAM



Nota: Encuesta de elaboración propia al equipo gerencial, Anexo 4.

El 62% del equipo gerencial se inclina por la generación de múltiples alternativas. El 43% dice tener un estilo flexible y requerir poca información para generar múltiples alternativas. Según el estudio esto se relaciona con el nivel de experiencia de los integrantes en funciones gerenciales.

En empresas con características de startup y entornos de incertidumbre la toma de decisiones es compleja, muchas veces es difícil acceder a la información y la rapidez con la que se deben tomar decisiones lleva a que la toma de decisiones sea jerárquica, en el caso de Cloudhesive LATAM queda centralizada en el Director Ejecutivo en la mayoría de los casos.

2.4. Estrategia y planificación

Estrategia

Según Chandler la estrategia *es "la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas*". (Chandler, 2003).

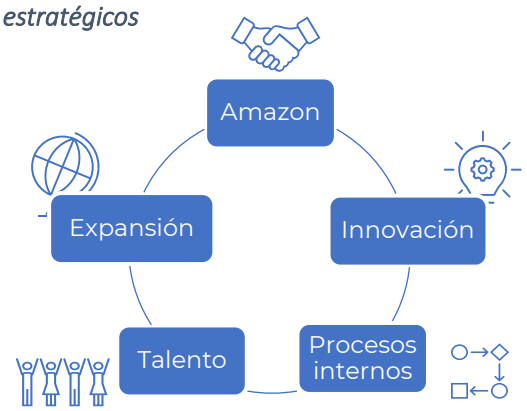
Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en "conocer *¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?"* (Drucker, 2007). Muchas veces las empresas se olvidan de lo más elemental: *a qué se dedica la empresa*, y pueden terminar asignando recursos y su esfuerzo en actividades que merman el objetivo principal.

La estrategia guarda estrecha relación con la visión y misión, describe los pasos a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales de largo plazo. Como se analizó en los capítulos 1 y 2 de este trabajo, Cloudhesive LATAM busca crecer y posicionarse como líder en el mercado latinoamericano de servicios y soluciones informáticas en la nube colocando al cliente en el centro de todos sus procesos.

Según Michel Porter existen tres tipos de estrategias genéricas, de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque (Porter, 2009). Cloudhesive ha optado por una estrategia de diferenciación brindando un "*servicio boutique*". Adoptar una estrategia de liderazgo en costos no sería ventajosa porque no favorecería la innovación y dado el alto poder de negociación de los proveedores. Tampoco sería conveniente una estrategia de especialización porque el mercado ofrece oportunidades en muchos sectores, con el tiempo y mayor madurez puede que termine especializándose, pero actualmente la oferta de servicios y el mercado objetivo son amplios.

Los pilares estratégicos de Cloudhesive son los siguientes (Figura 13):

Figura 13 - Pilares estratégicos



Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

- **Foco en Amazon:** desarrollar relación con AWS, hacer crecer la sinergia entre ambos negocios, crear fuertes lazos comerciales y ser un partner de referencia para AWS.
- **Innovación:** seguir trabajando en el desarrollo de productos escalables e innovadores.
- **Procesos internos**: desarrollar la excelencia operacional, procesos ágiles, alineados entre sí, fomentar la comunicación interna y el uso de tecnología para lograr eficiencia y escalabilidad.
- **Expansión:** llevar la operación a nuevos territorios y adquirir empresas que complementen el portafolio de productos.
- **Talento:** reclutar, desarrollar y retener a los mejores profesionales, mejorar compromiso.

Planificación y presupuesto

La planificación es una de las cuatro funciones gerenciales básicas, el equipo gerencial de Cloudhesive LATAM declara dedicar en promedio el 26% de su tiempo a esta actividad.

Cuando abarca largos periodos tiempo se llama planificación estratégica y cuando se centra en periodos cortos y actividades rutinarias se llama planificación operativa. En este se centra en la primera.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de compatibilidad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 1997).

Los modelos tradicionales de planificación tienen base cíclica, fijan valores, se apoyan en criterios lineales y suponen condiciones constantes, logrando una visión estática que muchas veces termina siendo asimétrica. Los planes y estrategias van cambiando en función de los hechos y deben ajustarse para lograr los resultados esperados.

La planificación dinámica se utiliza en entornos cambiantes y permite la transformación de los parámetros de planificación, contempla el cambio permanente en las reglas de interacción de la organización con el entorno. Esta forma de planificación permite la creación de escenarios extremos, pensar soluciones innovadoras, formular estrategias más flexibles y fomentar el aprendizaje para tomar decisiones cada vez más asertivas.

El artículo de Harvard Business Review "*Finalmente, evidencia de que la gestión a largo plazo vale la pena*", expone los resultados de la investigación realizada entre McKinsey y FCLP

Global sobre la importancia del largo plazo y muestra evidencia de que las empresas centradas en el largo plazo obtienen 47% más de ingresos, 36% de ganancias y 81% en beneficio económico (EBITDA) respecto del resto (Global, FCLT, 2017). También hace referencia a la paradoja de la creciente presión por el corto plazo y el foco en las ventas, que termina generando el efecto contrario a la hora de mejorar la performance. Es fundamental promover proyectos que ayuden a mejorar los resultados en el mediano y largo plazo, sin descuidar la operación.

Cloudhesive LATAM aún no lleva a cabo un proceso de planificación estratégica explícito, de acuerdo con lo relevado en la entrevista a Bracco "*hay un acuerdo de cuáles son las prioridades estratégicas y después hay un acuerdo de P&L a 3 años*". El mismo consta de lineamientos estratégicos y objetivos anuales de crecimiento, ingresos, rentabilidad, cantidad de empleados y EBITDA.

Bracco también menciona que "e*n este estadio de maduración el presupuesto lo armé yo, o sea, es como es como una constitución (…) los objetivos se hacen en un Excel a mano alzada*", después van a cada área y cada gerente define cuáles son tus objetivos alineados a los objetivos macro.

Los planes de acción para alcanzarlos no son claros y se modifican con regularidad, lo mismo sucede con las métricas para darles seguimiento. Una de sus preocupaciones es que el negocio crece y aprende muy rápido, darle rigidez al modelo puede quitar capacidad de reacción.

El equipo gerencial está poco familiarizado con los objetivos generales del negocio, el proceso de planificación y la preparación del presupuestos. Para que la estrategia funcione tiene que ser tarea de todos, debe involucrar a los diferentes departamentos y comunicarse a toda la organización para generar compromiso y contribuir a la formación en una cultura fuerte e innovadora.

3. Procesos y Transformación Digital

3.1. Procesos de negocio

A continuación, se analizan los procesos principales y su interacción a los efectos de identificar como fluye la información a lo largo de la cadena de valor y nutre la toma de decisiones.

Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos y sus interrelaciones, proviene del modelo de Cadena de Valor de Michel Porter en su libro *Ventaja Competitiva* y adiciona los procesos estratégicos. Estudiarlo es de especial importancia para lograr en forma sostenible la satisfacción del cliente (Alonso, 2020) Los procesos se clasifican en tres categorías:

- Procesos Estratégicos: orientan al sistema hacia los objetivos y la mejora continua.
- Procesos Misionales o Clave: los que llevan a cabo el objeto del negocio, la razón de ser.
- Procesos de Apoyo: dan soporte y coherencia al conjunto.

El cliente se encuentra al principio y al final del diagrama. En el centro se representan los procesos misionales de izquierda a derecha, en orden secuencial y a su alrededor los procesos estratégicos y de apoyo, fundamentales para la consecución de los objetivos (Figura 14).

Figura 14 - Mapa de procesos de Cloudhesive LATAM

Nota: Elaboración propia.

Proceso Comercial

El proceso comercial es clave ya que es punto de contacto con la necesidad de los clientes, por este motivo fue el primero que se abordó en el proceso de profesionalización. En la Figura 15, se presentan sus características y etapas del ciclo de oportunidad:

Figura 15 - Proceso Comercial

Responsable:	Gerente Comercial
Reporta a:	Director Ejecutivo
Participantes:	Representantes de Ventas, Ingeniero de Pre-venta, Analista de Ventas
Áreas involucradas:	Operaciones, Finanzas
Herramienta:	Salesforce - CRM
Desde:	que nace una oportunidad de venta
Hasta:	cierre de la oportunidad, se concreta la venta (o se da de baja)
Reportes:	Pipeline, reportes de oportunidades, métricas por vendedor.

Ciclo de Oportunidad:

	Calificación	Diseño de solución	Propuesta Formal	Compromiso	Cierre
Probabilidad	10%	20%	40%	60%	100%
	Relevar necesidad Definir interés Presupuesto Decisores	Propuesta técnica Estimación de esfuerzo Disponibilidad de recursos Cotización	Presentación al cliente Modificaciones	Aceptación Contratos Definición de fechas	Emisión de la orden de compra Orden de trabajo para Operaciones

Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

En el CRM, Salesforce, se da seguimiento a los diferentes estados de las oportunidades en la medida que se genera información relacionada con tipo de ingresos, clientes, productos, requerimientos de perfiles, fechas y otros datos, que se utilizan a lo largo de los procesos operativo, de selección de personal y administrativo. También se genera documentación importante como: la propuesta técnica, cotizaciones, propuesta comercial y órdenes de trabajo.

Desafíos:

- Salesforce se comenzó a utilizar a comienzos de 2022, aún falta capacitar, alinear criterios y mejorar la constancia de la carga de datos para que los reportes sean representativos.
- La estructura de datos debe alinearse con el resto del negocio y con los objetivos de ventas planteados.
- Hay oportunidades de mejora en el módulo de cotizaciones que podría mejorar el cálculo de rentabilidad y facilitar el flujo de información a los demás departamentos.

Proceso operativo: Servicios Profesionales

Los servicios de Consultoría incluyen una amplia gama de productos: servicios por hora, por recurso, por proyectos, entre otros. En la Figura 16 se presentan las etapas básicas del proceso, en general se recibe una orden u hoja de trabajo con los requerimientos del cliente, se realiza una planificación interna, se contacta al cliente para realizar una reunión de lanzamiento. Una vez finalizada la etapa de planificación se ejecuta y monitorea el proyecto hasta cumplir con el servicio pactado.

Figura 16 - Proceso Operativo

Nota: Elaboración propia en base a información interna de la empresa.

La gestión del proceso implica una administrar los recursos: asignar, dar seguimiento, medir eficiencia, cumplir con plazos pactados con el cliente. Es un proceso con múltiples variables y muy flexible dado a las formas de trabajo se adaptan a los requerimientos de cada proyecto.

Desafíos:

- Aún no se ha implementado un software de planificación de proyectos integral, se utiliza una combinación de herramientas para controlar tiempos, organizar actividades, planillas de Excel para administración de recursos, entre otros.
- Empezar a medir eficiencia y rentabilidad por proyectos, equipos, especialidades contribuiría a mejorar la performance.
- Un mejor manejo de la asignación y uso de recursos facilitaría los procesos de contratación y selección de personal.

Soporte y Customer Success:

El departamento de Soporte tiene dos procesos diferenciados:

- **Alta clientes reventa de licencias**: requieren el alta y generación de usuarios en una plataforma por medio de un ticket, el resto es gestión administrativa y facturación.
- **Servicios Gestionados:** existen diferentes niveles de soporte rutinarios y no rutinarios, se gestionan por medio de tickets y consultas en un sistema llamado *ServiceNow*.

Este departamento brinda soporte a los clientes que tiene contratado este servicio. La interacción se realiza por correo o por medio de un sistema de tickets, *ServiceNow* que se está utilizando en forma parcial.

Customer Success es un proceso que atraviesa todos los procesos operativos, busca optimizar la entrega de valor a los clientes. Implica estar en contacto con el cliente, busca desarrollar las relaciones para incrementar no sólo la satisfacción de los clientes sino los ingresos de la compañía. La información relacionada con esta área se encuentra en reportes manuales y planillas de cálculo.

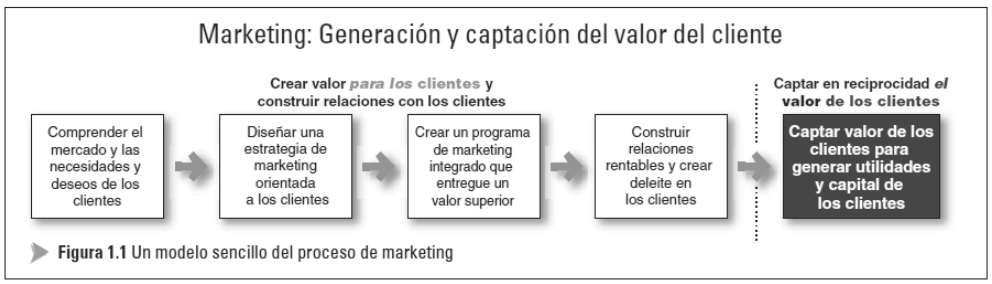
Desafíos:

- Todavía falta desarrollar el uso de la herramienta de tickets o casos para que esté alineada con los diferentes tipos de soporte y facilitar el control.
- Integrar herramienta de soporte con ERP para facilitar la facturación.
- Integrar Customer Success a CRM u otro sistema para tener trazabilidad.

Gestión de Marketing

Marketing es el área más nueva en Cloudhesive, por lo tanto, la menos desarrollada. Su objetivo es identificar necesidades insatisfechas, orientar deseos y generar demanda para crear valor para el cliente. También generar lealtad y relaciones duraderas, lo cual cobra especial importancia en el caso de Cloudhesive ya que es un negocio *B2B*.

Figura 17 - Modelo sencillo del proceso de Marketing



Nota: fuente "Fundamentos de Marketing" (Kotler & Armstrong, 2013).

En la Figura 17 se observan las etapas del proceso de Marketing según Kotler, la empresa hoy se encuentra desarrollando las primeras tres etapas, principalmente en conocer el mercado y diseñar una estrategia. El plan de marketing y el manual de imagen corporativa se están desarrollando. Desde 2020 se vienen desempeñando actividades de generación de demanda (Figura 18), principalmente en medios digitales y participaciones en eventos de tecnología. Estas actividades le permiten posicionarse en el mercado de LATAM y mejorar su reputación.

Figura 18- Proceso de generación de demanda

Nota: "la generación de demanda no es un proceso lineal, sino un enfoque holístico y estratégico que aplica a todos los niveles del embudo de conversión". Leads hace referencia a clientes potenciales. (IONOS Digital Guide, 2019).

En marketing se utilizan diferentes tecnologías para simplificar y automatizar campañas por medio de correos electrónicos, reder sociales, publicidad online, entre otros. Estos software permiten dar seguimiento y analizar el comportamiento de los visitantes para crear interacciones personalizadas y ofrecen una experiencia omnicanal. En general son complementarias al CRM a donde fluyen datos de las campañas, contactos y leads para que el departamento de ventas determine el interés y califique a los candidatos para transformarlos en prospectos o oportunidades. En el caso de Cloudhesive no hay una herramienta definitiva donde se centralice la información del departamento.

Desafíos:

- Definir herramienta a utilizar para unificar información.
- Continuar desarrollando un manual de marca, productos, conocimiento y segmentación de mercados.
- Empezar a generar métricas sobre leads, oportunidades e inversión en marketing

Gestión de Recursos Humanos

Una organización es un "*grupo de personas y medios organizados con un fin determinado*" (Oxford Languages), su éxito o fracaso depende de sus integrantes. Recursos Humanos es el nexo entre la estrategia de la compañía y los recursos humanos necesarios para alcanzarla.

Como menciona el 1.6 Innovación y talento , Cloudhesive considera que su gente es una parte muy importante en su ventaja competitiva. También es uno de los ejes de su estrategia corporativa de crecimiento.

Desde el punto de vista de las funciones y los procesos en la tabla a continuación (Tabla 3) se plantean los principales roles y responsabilidades del departamento de recursos humanos.

Tabla 3 – Roles en recursos humanos

Reclutamiento	▪ Selección de personal ▪ Inducción de empelados
Administración de personal	▪ Nómina y compensaciones ▪ Descripciones de puestos ▪ Beneficios ▪ Bienestar y prevención de riesgos laborales ▪ Relaciones laborales
Gestión del talento	▪ Planes de capacitación ▪ Planes de carrera y sucesión ▪ Clima y satisfacción laboral
Medición de desempeño	▪ Seguimiento de objetivos ▪ Interacción con otros departamentos ▪ Coordinación con otros departamentos
Business Partner	▪ Políticas y estrategias de RRHH ▪ Cultura e imagen

Nota: Elaboración propia.

Para la gestión de personas se utilizan varias herramientas: *Bamboo* como HRMS, *turecibo.com* para entrega de recibos a empleados, *Bonusly* como sistema de motivación y recompensas, *Officevibe* para medición de clima organizacional. Actualmente se está implementando *Spider* para medición de objetivos.

Desafíos:

- Implementar evaluaciones de desempeño alineadas a los objetivos macro del negocio.
- Mejorar proceso de selección de personal
- Reforzar medidas para mejorar retención y desarrollo del talento clave.
- Impulsar la cultura corporativa.

Gestión de Administración y Finanzas

El área de Administración y Finanzas cumple un rol de soporte a la operativa de la organización, planifica, administra y controla los recursos de la empresa para garantizar el cumplimiento de sus objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenible. Además de sus funciones operativas posee gran valor estratégico ya que da soporte al cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo. Su foco está en planificar, organizar y controlar los recursos de la empresa. En la Tabla 4 se mencionan sus principales funciones:

Tabla 4 - Funciones de Administración y Finanzas

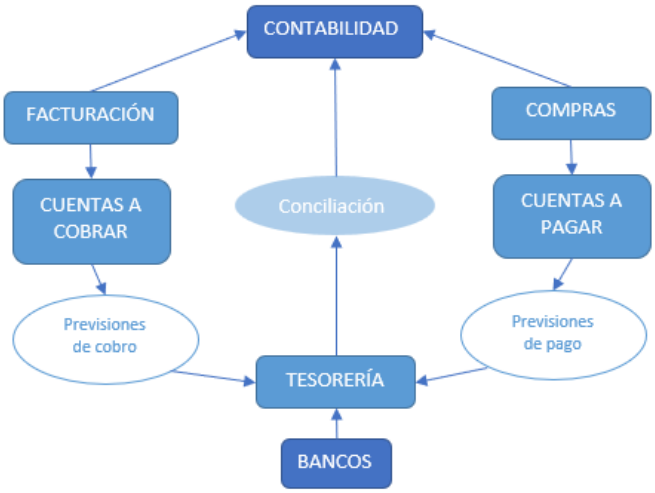
Procesos Contables	▪ Información contable confiable y de calidad ▪ Cumplimiento de requerimientos legales e impositivos ▪ Reporte y análisis Financiero ▪ Cierres mensuales, reportes a Casa Matriz
Administración de recursos	▪ Administrar recursos ▪ Análisis de costos ▪ Gestión de tesorería ▪ Gestión de cuentas a cobrar y pagar ▪ Administración de activos
Presupuesto y planificación	▪ Lidera el presupuesto de la organización ▪ Seguimiento ▪ Coordinación con otros departamentos
Financiamiento e Inversión	▪ Gestionar necesidades de financiamiento ▪ Evaluar oportunidades de inversión ▪ Velar por la rentabilidad y salud financiera del negocio
Administración de riesgos	▪ Identificar riesgos actuales y potenciales ▪ Mitigar riesgos ▪ Análisis de escenarios
Conocimiento del negocio	▪ Factores externos del mercado ▪ Partes interesadas

Nota: Elaboración propia.

El sistema que utiliza el área desde 2020 Cloudhesive LATAM implementó *Finnegans*, un ERP desarrollado en Argentina desde donde se realiza la contabilidad local y de reporte de todas las sucursales de LATAM. A mediados de 2022 se comenzó a planificar la migración a *Netsuite,* el ERP de Oracle, para unificar criterios, facilitar la consolidación y el reporte a Casa Matriz, la misma está prevista para 2023. El sistema de gestión debe contar con parametrizaciones especiales para cumplir con las normativas contables y fiscales de cada territorio (facturación electrónica, normas contables, reportes, entre otros). Además, se utilizan tras herramientas como *Cloudckeckr* para emitir la facturación de reventa de licencias, *SAP Concurr* para rendiciones de gastos y *bill.com* para pagos a proveedores.

El trabajo administrativo está organizado por funciones: cuentas a pagar, cuentas a cobrar, tesorería y contabilidad (Figura 19), los roles desempeñan esta tarea para todos los territorios.

Figura 19 - Funciones administrativas-contables



Nota: Elaboración propia.

Desafíos:

- Implementar nuevo ERP en 2023 (Netsuite) con las personalizaciones locales necesarias.
- Automatizar procesos: facturación, procesamiento de comprobantes.
- Mejorar control de costos y reportes.
- Abordar la gestión de riesgos para mitigar cambios en el entorno instable de LATAM.
- Desarrollar procesos de planificación y presupuesto, su seguimiento.
- Brindar soporte y claridad para la toma de decisiones estratégicas.

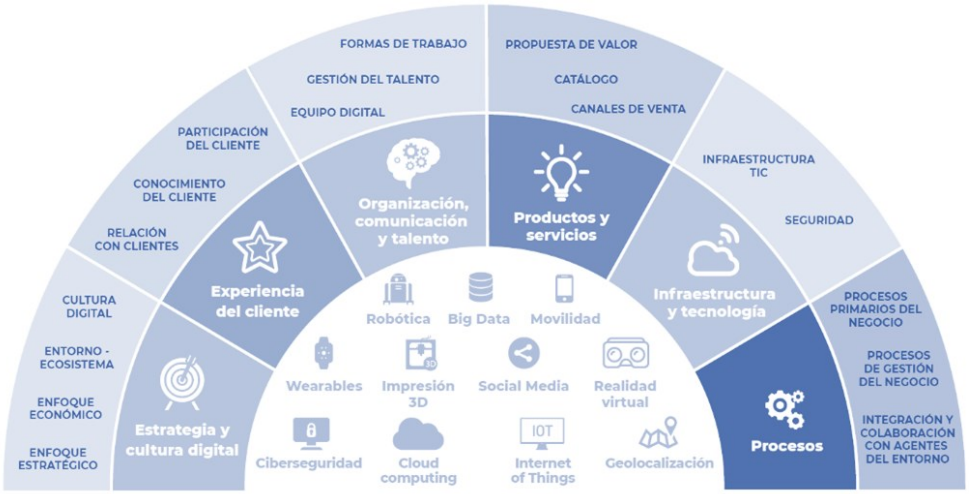
3.2.Transformación digital en Cloudhesive LATAM

La transformación digital consiste en "*incorporar un enfoque totalmente digital en todas las áreas de la empresa y centrar el negocio fundamentalmente en el cliente y su experiencia*" (Gavilán , 2022). Es un proceso que abarca todas las áreas de una empresa, en la Figura 20 se exponen los principales puntos de relevancia a abordar para avanzar en la transformación digital.

Transformarse implica entender el contexto que rodea un negocio para poder incorporar los cambios tecnológicos necesarios para adaptarse y prosperar. No es equivalente de digitalización y automatización de procesos, es un concepto complejo que implica el uso de tecnología para recopilar y analizar datos, impulsar flujos de trabajo, descubrir nuevas oportunidades de negocio, identificar amenazas en el futuro y mejorar la toma de decisiones.

Se enmarca en la llamada 4ta Revolución Industrial, un fenómeno tecnológico, económico, social y cultural del siglo XXI (Schwab, 2016). La llamada Industria 4.0 planea una organización dirigida por datos integrados y una gerencia en tiempo real tomando decisiones autónomas y en muchos casos estructuradas.

Figura 20 - Modelo de Madurez Digital



Nota: Programa Empresa Digital (Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, Junta de Andalucía, 2020).

Como se mencionó anteriormente, CloudHesive es una empresa nativa digital por lo cual tiene una ventaja respecto de otras organizaciones, además de estar conformada por especialistas en la nube, desde sus comienzos ha utilizado diversas herramientas para acercarse a sus clientes y ofrecer mejores servicios.

En el último año ha realizado acciones en varios frentes: procesos, gestión del talento, experiencia del cliente, incorporado herramientas que promueven de forma exitosa el uso de datos. Sanguine menciona que "*hay mucho camino por recorrer*", además de definir los sistemas, considera que la parte más difícil es definir el *qué*, para luego diseñar el modelo de datos y su integración.

Sistemas de Información en Cloudhesive

Las organizaciones generan una enorme cantidad de transacciones que se traducen en datos, si estos datos no son procesados ni utilizados para generar valor se desaprovechan. Existen diversas disciplinas de *data science* o ciencia de datos que transforman esos datos crudos en información útil para la toma de decisiones. Se habla de: estadísticas, bases de datos (*databases),* analítica de datos (*data analytics*), inteligencia de negocios (*business intelligence*), minería de datos

(*data mining*), inteligencia artificial (*IA*), aprendizaje automático (*machine learning*), *big data*, entre otras.

Establecer una cultura y estrategia basada en datos mediante el uso de modelos de *analytics* permite complementar la experiencia y conocimientos de los ejecutivos con los datos del negocio y tomar decisiones menos sesgadas y que conduzcan a mejores resultados.

Según Laudon & Laudon, los **sistemas de información** son un "*conjunto de componentes, interrelacionados que recolectan o recuperan, procesan y almacenan y distribuyen información para poyar los procesos de toma de decisiones y control de una organización*".

La Figura 21 ilustra los niveles de una organización, los tipos de sistemas de información, el proceso de conversión de datos en una decisión y finalmente la valoración de los datos según los criterios de volumen y valor (Laudon & Laudon, 2012, 12 Edición).

Figura 21- Relación entre los sistemas de información y los niveles de una organización

Nota: basado en el libro Sistemas de Información Gerencial de Laudon & Laudon (2012), (Mazon-Olivo & Ramirez-Morales, 2018).

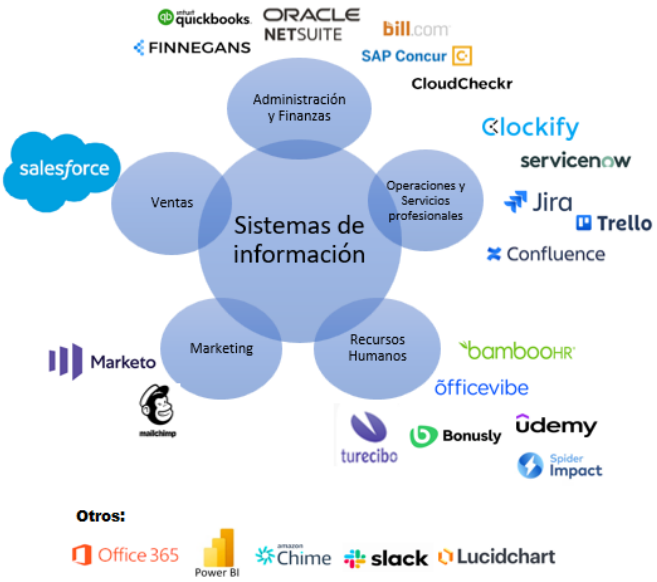
En cuanto a los **niveles organizacionales** en la base de la pirámide se encuentran los *sistemas de procesamiento transaccional* (TPS), los mismos sirven para la toma de decisiones a **nivel operativo**, son generadores de "datos crudos".

Un escalón más arriba se ubican los *sistemas de información para soporte de decisiones* (DSS) y *sistemas de información gerencial* (en adelante, MIS), que sirven para la toma de decisiones a **nivel táctico**, tomando decisiones de mediano plazo con afectación a su área consolidando datos, generado reportes e indicadores, generalmente con una estructura de cubos OLAP (*On-Line Analytical Processing*).

En el ápice de la pirámide están los *sistemas de información para ejecutivos* (EIS) que proporcionan información para toma de decisiones a **nivel estratégico** y afectan a toda la organización en el mediano y largo plazo. Éstos presentan en forma sencilla el estado de KPIs en tableros de control o *dashboards* con información dinámica, descriptiva y en algunos casos predictiva. A medida que se asciende en la pirámide los datos se van procesando, adquieren más valor y una presentación más resumida. Los **usuarios** también requieren un nivel de experiencia y conocimiento mayor para tomar las decisiones acertadas ya que aumenta el impacto organizacional.

En Cloudhesive la mayor parte de los sistemas son TPS, se utilizan a nivel operativo o táctico y los datos que se generan son transaccionales (Figura 22).

Figura 22 - Sistemas de información en Cloudhesive LATAM



Nota: Elaboración propia.

En todos los departamentos en mayor o menor medida se utilizan sistemas de información. De la encuesta realizada al equipo gerencial que se expone en el Anexo 4, se desprende que 4 áreas ya han implementado alguna solución y 3 se encuentran en proceso, incluyendo a la dirección general.

Dentro de los que ya encontraron una solución de mediano plazo para sus necesidades se encuentran recursos humanos, ventas y soporte, que a su vez comparten la misma herramienta con casa matriz. Finanzas se encuentra en proceso de migración de ERP hacia *Netsuite* de Oracle para unificar y consolidar con Estados Unidos. Servicios Profesionales utiliza un *time tracker* y herramientas de planificación para los proyectos (*Jira, Confluence, Trello*). Marketing también está

decidiendo si continúa utilizando *Marketo* (utilizado por casa matriz) o busca una solución que se ajuste mejor a sus necesidades.

Además de los sistemas de gestión se utilizan otras herramientas de colaboración que muchas veces se integran a los sistemas, como es el caso de *Microsoft 365, Slack, Chime*. Recientemente se está empezando a trabajar con *Power BI* de forma manual, para la generación de algunos reportes aislados que antes se generaban en planillas de cálculo.

Integración de datos

La integración de datos permite vincular información financiera, operativa y de otra índole, analizar desviaciones, proyectar y anticipar resultados en forma oportuna. A su vez reduce las tareas de análisis, alinea esfuerzos, maximiza el valor de los datos y mejora la toma de decisiones estratégicas y gerenciales. Los sistemas de información de Cloudhesive LATAM hoy en día no se encuentran integrados, el 85% de los encuestados consideraron muy importante integrar datos de diferentes áreas para mejorar la toma de decisiones.

Las tecnologías en la nube ayudan a las empresas a gestionar sus datos y facilitar la integración con bajos costos mejorando la eficiencia en forma rápida y con escalabilidad. En la entrevista realizada a Gustavo Gracia, expresa que la forma tradicional de integrar información es volcar datos crudos de diferentes sistemas en un *data warehouse* o almacén de datos y sobre esa base se pueden generar reportes personalizados.

Algunas consideraciones para lograr una exitosa integración de datos (Powerdata, 2022):

- Tener acceso a los datos desde todas las fuentes y localizaciones posibles
- Entender los flujos de información, entender como los datos fluirán de un sistema a otro (replicación simple, otros)
- Basarse en metadatos, que son datos acerca de los datos, incluyen el origen y otros atributos de los datos que sirven de guía para la integración.
- Integrar los datos de modo que los registros de una fuente mapean registros de otra, esto implica una preparar los datos para que las analíticas y otras operaciones sean capaces de utilizarlos datos con éxito.
- Si el procesamiento es intensivo o complejo, el rendimiento de la solución se volverá más lento.
- Considerarlo un proceso dinámico, los datos cambian en el tiempo.
- Unir seguridad y gobernanza de datos, es decir, definir una serie de políticas que garantizan que la manipulación de datos es segura y que su estructura, flujo y características se mantienen intactas.

Calidad de la información y los datos

En la encuesta al equipo gerencial se evaluaron algunos atributos de la información que proviene de los sistemas actuales (Anexo 4 - Encuesta al equipo gerencial de Cloudhesive). De los resultados se concluye que los atributos mejor valorados fueron integridad, relevancia y confiablidad. Los que tuvieron las valoraciones más bajas fueron: interrelación y estética. Cuando en la misma encuesta se consultó sobre oportunidades de mejora en la información para la toma de decisiones se obtuvieron las siguientes repuestas:

- *Una plataforma que pueda ser considerada como fuente de verdad, conteniendo todos los datos de las entidades relevantes para gestionar, sin necesidad de buscar en distintos silos de información.*
- *Herramientas más "friendly" o capacitación en las actuales, alineación con la gerencia para seguir el plan y no generar desvíos constantes.*
- *Integrar la información de todas las áreas en una misma herramienta.*
- *Mayor integración de las herramientas.*
- *Unificar información de diferentes áreas en un lugar único de consulta, contar con planes tácticos y estratégicos claros y alineados con todas las áreas.*

Comunicación entre áreas

El reporte "*The value of connection*" (en español, "*El valor de la conexión*") publicado por la consultora KPMG presenta los principales resultados de una encuesta realizada a 1.300 líderes de finanzas y operaciones de todo el mundo, cuyo objetivo fue identificar elementos que permitieran alinear estas áreas funcionales y fortalecer así la competitividad, la resiliencia y el crecimiento de las empresas. El mismo concluye que "*Los equipos de finanzas y operaciones de muchas empresas están desconectados en muchos frentes (…) Los sistemas de TI no interactúan. Los datos están aislados en silos funcionales. Los miembros del equipo rara vez colaboran. Y, lo que es más importante, sus objetivos y KPI no se alinean*" (KPMG, 2020). Según el estudio no basta con conocer a los clientes, al mercado y tener a los mejores talentos, son la comunicación interna, el adecuado diseño de procesos internos y la integración de TI, los factores que mejoran la eficiencia, la toma de decisiones y, por lo tanto, la experiencia de los clientes.

Todos los participantes de la encuesta coinciden en que alineación, seguimiento conjunto y participación se encuentran entre los principales puntos a mejorar en el proceso de toma de decisiones y planificación. Bracco expresa que todavía "*las áreas son celosas de su información*" e "*intentan lucirse*". El 57% del equipo gerencial declara que recibe reportes e información de otras áreas con muy poca frecuencia lo que evidencia la falta de conexión.

4. Hallazgos del diagnóstico

Luego de haber realizado un análisis de los elementos clave del modelo de negocios, procesos y situación respecto del proceso de transformación digital, se resumen los siguientes hallazgos:

- **El entorno de LATAM** es de incertidumbre alta, ya sea por el momento de crisis a nivel mundial y por factores propios de la región. Aun así, es un mercado en crecimiento en términos de adopción de tecnologías y donde hay muchas oportunidades para desarrollar servicios en la nube. El nivel de riesgo que maneja la operación en LATAM es moderado-alto, pero cuenta con el apoyo de casa matriz y sus accionistas para continuar creciendo.

- Cloudhesive tuvo un punto de inflexión cuando recibió una **inyección de capital** de un fondo privado y comenzó un camino de profesionalización, departamentalización y transformación digital profundo.

- La **competencia** es amplia abarca desde grandes consultoras y socios certificados hasta profesionales independientes.

- Cloudhesive se encuentra en un proceso de maduración del **modelo de negocios** hacia uno escalable e alineado con casa matriz. Recién se está empezando a entender qué variables son clave, qué es relevante medir y monitorear dentro del modelo.

- **La cultura y la gente** juegan un rol clave, Cloudhesive está gestionando de forma adecuada el talento para la consecución de sus objetivos. A su vez está trabajando los valores corporativos para fortalecer una cultura basada en resiliencia y voracidad.

- En cuanto a la **comunicación interna** dentro de la empresa no se encuentra muy desarrollada, esto es habitual en las etapas iniciales de las startups, en especial, cuando el crecimiento es prioritario, pero de no abordarse a tiempo puede tener impacto negativo.

- En cuanto a la **transformación digital** y **sistemas de información**, se han adoptado sistemas de información en todas las áreas, algunas todavía utilizan un universo de herramientas variado mientras busca una que permita gestionar sus procesos en forma integral.

- La información proveniente de los diferentes sistemas **no se encuentra integrada ni utiliza un lenguaje uniforme** lo que dificulta relacionar datos de diferentes fuentes.

- **El flujo de información entre áreas** es limitado, existe cierto recelo a la hora de reportar e informar al resto de la organización, si bien es parte del proceso de maduración es prioritario empezar a trabajar en forma colaborativa.

- Se ha avanzado en la definición de **procesos clave,** deben terminar de consolidarse para que mejore la alineación entre áreas y la calidad de la información.

- **El equipo gerencial** de Cloudhesive LATAM es nuevo pero tiene potencial, ya sea por su experiencia en diferentes áreas e industrias, como por su apertura, flexibilidad y nivel de compromiso. Hay mucho por hacer y desarrollar lo cual actúa como factor de motivación adicional. Actualmente dedica la mayoría de su tiempo a decisiones operativas y del día a día.

- **La toma de decisiones** todavía tiene un componente de intuición significativo. Si bien se está empezando a tomar decisiones informadas, todavía no existe una base sólida para obtener información confiable y oportuna que permita tomar decisiones sin recurrir a las personas involucradas. Esto lleva a la centralización en la figura de los directores.

- **No existen indicadores** ni estándares de medición para dar seguimiento al desempeño de los departamentos. Se generan reportes que se van modificando según el requerimiento de quién lo solicita, y muchas veces se comparte mucha información que no es relevante.

- **La planificación** en base a objetivos es un proceso poco desarrollado que desempeña el Director Ejecutivo junto con casa matriz siguiendo un acuerdo de lineamientos generales, sin participación de las diferentes áreas.

Finalmente, luego del diagnóstico se concluye que la situación relevada se condice con la hipótesis de que Cloudhesive LATAM se encuentra en un momento “bisagra” donde, si se quiere lograr escalabilidad, es imperativo alinear procesos, planificar en base a objetivos, medir el desempeño y empezar a tomar decisiones basadas en datos.

5. Plan de mejora

La planificación y la medición son esenciales para que un negocio pueda crecer y ser sustentable, también a la hora de potenciar la ventaja competitiva y mejorar el rendimiento empresarial. A la luz de los hallazgos del diagnóstico realizado este capítulo propone:

1. **Comenzar a realizar un proceso de planificación estratégica y presupuesto** colaborativo y dinámico, utilizando herramientas de planificación y seguimiento para realizar ajustes en entornos de incertidumbre.
2. **Desarrollar métricas y KPIs alineadas con la estrategia** integrando información de diferentes fuentes para formular tableros con información clave para apoyar la toma de decisiones del equipo gerencial y la dirección.

5.1. Proceso de planificación y presupuestación

Este apartado se centra en la **planificación,** el primer aspecto que aborda este plan de mejora, en específico propone realizar un proceso de planificación estratégica utilizando el Cuadro de Mando Integral y plantear consideraciones generales para realizar un proceso de presupuesto con énfasis en la participación y alineación.

En la sección 2.4 del diagnóstico organizacional se abordó desde el punto de vista teórico la importancia de la planificación estratégica y se constató que Cloudhesive LATAM aún no lleva a cabo un proceso de planificación formal. Además, la comunicación y alineación entre áreas es escasa, predominando la gestión en "silos".

Según un reporte de Gartner sobre efectividad de las estrategias llamado "*Gartner Execution Gap*", el 67% de los líderes ejecutivos consultados sienten que el liderazgo y las funciones clave de su organización no están alineadas con la estrategia corporativa y que los empleados no entienden su rol para lograr los objetivos organizacionales. Muchas veces el problema es que los planes no existen o no fueron compartidos en forma clara y efectiva a lo largo de la organización (Gartner, 2019). El informe menciona que los errores más comunes que realizan las organizaciones son:

- Formular la estrategia sobre la base de supuestos erróneos.
- Falta de alineación entre los objetivos y los planes de acción.
- Sistemas insuficientes para medir, monitorear y realizar correcciones a tiempo.
- Problemas a la hora de comunicar la estrategia.
- No destinar los recursos necesarios.

Planificación estratégica

El proceso de planificación define las acciones necesarias para implementar la estrategia y alinear los esfuerzos de toda la organización para lograr cumplir los objetivos planteados. Ayuda a los directores y gerentes a priorizar y mantener el foco en los objetivos de mediano y largo plazo en vez de "ahogar" a los gerentes en temas operativos o consumir todo su tiempo en "apagar incendios". Jeff Bezos, fundador de Amazon en la gala anual en 2017 dijo que *"tener un enfoque de pensamiento de largo plazo ayuda a las empresas a centrarse en la planificación y en dónde se debe invertir la energía*" (González, 2021). Llevar a cabo un proceso de planificación no garantiza el éxito, pero con consistencia y realizando revisiones con regularidad permite optimizar esfuerzos.

La herramienta elegida es el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard,* un sistema de gestión empresarial que busca mejorar el rendimiento en las organizaciones. Su representación visual es un mapa estratégico que muestra como la compañía piensa generar valor futuro a través de la inversión en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. (Kaplan & Norton, 1997).

Esta metodología agrupa los objetivos estratégicos y los KPIs necesarios para dar seguimiento en cuatro perspectivas:

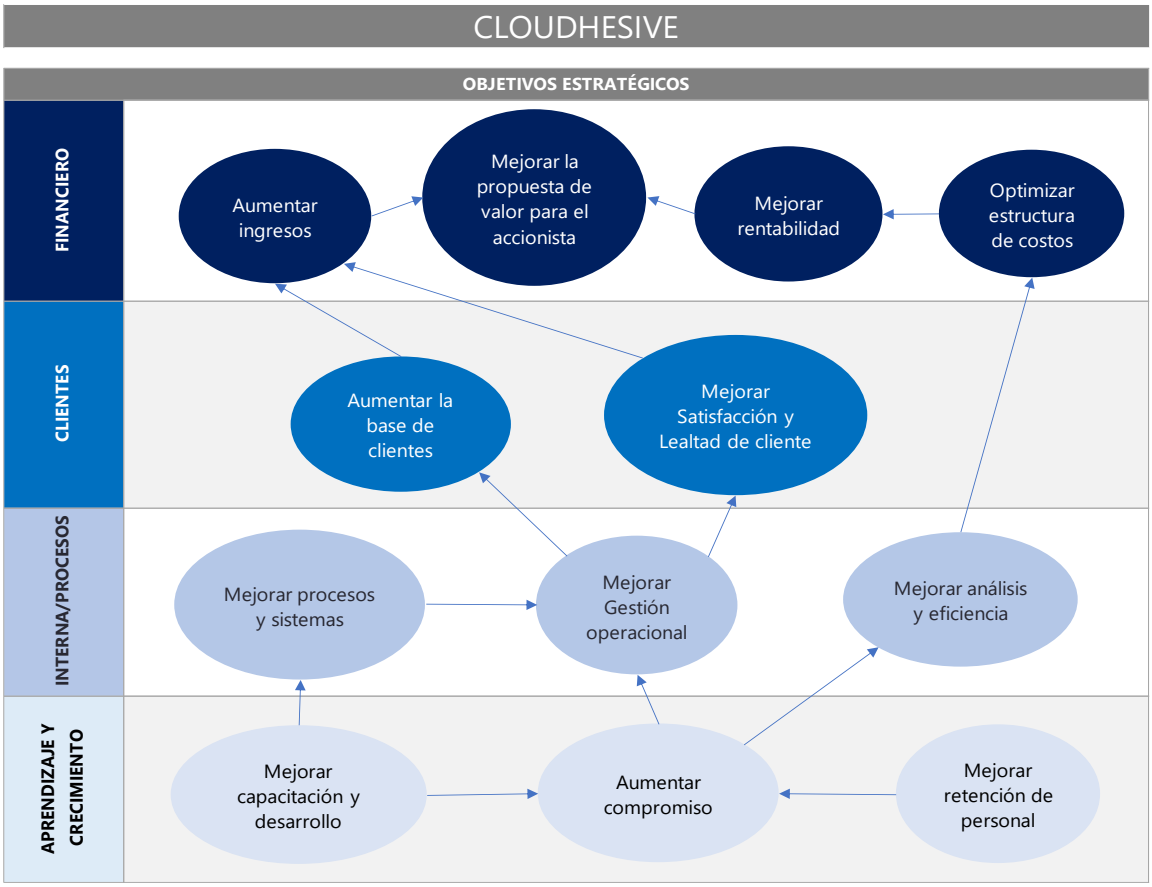
- Financiera: es la base para las organizaciones con fines de lucro, incluye crecimiento, rentabilidad, generación de valor desde el punto de vista del accionista.
- Clientes: creación de valor para el cliente, diferenciación, lograr que los clientes compren el producto o servicio.
- Procesos internos: desarrollar procesos y servicios que creen satisfacción para los clientes.
- Aprendizaje y crecimiento: capacitación y desarrollo profesional para conseguir procesos robustos.

Las dos primeras hacen referencia a aspectos externos y las restantes a aspectos internos. Todos los objetivos están alineados y se conectan desde abajo hacia arriba, desde lo interno hacia lo externo (Balanced Scorecard Institute, 2023). Para implementarlo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir la estrategia de acuerdo con la visión, misión, valores, pilares estratégicos, modelos de negocios, riesgos, entre otros.
2. Establecer objetivos a largo, medio y corto plazo.
3. Diagramar el mapa estratégico interrelacionando los objetivos.
4. Asignar responsabilidades y propietarios de cada objetivo.
5. Fijar valores objetivos, establecer sistemas de medición, indicadores e iniciativas.

En la Figura 23 se puede apreciar el Cuadro de Mando Integral formulado para Cloudhesive LATAM. Los objetivos reflejan los principales elementos de su estrategia. Los KPIs se desarrollarán en el apartado 5.2 dedicado a la medición.

Figura 23 - Mapa estratégico



Nota: Elaboración propia.

El cuadro de mando integral permite evaluar el desempeño de la organización y sus integrantes en distintos niveles: líneas de negocios, departamentos, equipos. Los objetivos estratégicos básicos van bajando a lo largo de la estructura y se desglosan en objetivos específicos, de esta forma se puede medir su desempeño individual, conocer su contribución a las metas organizacionales y generar pertenencia y motivación. En general el cumplimiento de los objetivos individuales se asocia con incentivos asociados a las evaluaciones de desempeño.

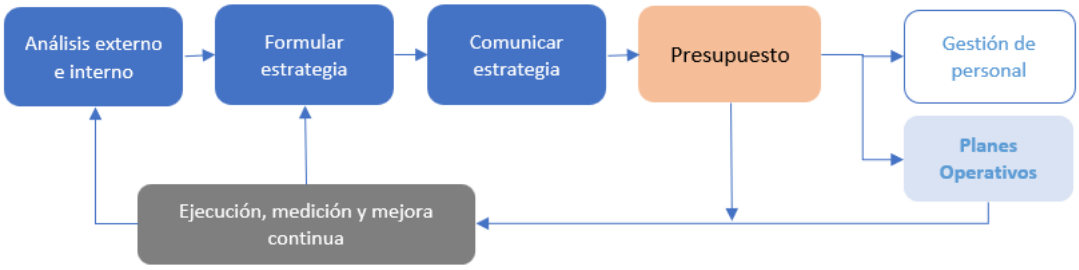
Bracco comenta que recientemente se está comenzando a utilizar *Spider*, una herramienta para elaborar objetivos SMART, acrónimo inglés de "*specific*" (específico), "*measurable*" (medible), , *attainable*" (alcanzable), "*relevant*" (relevante) y "*timely*" (a tiempo). Se estima que la misma sería de gran utilidad con la correcta comunicación y alineación entre los objetivos globales y específicos.

Proceso de presupuestación

Un presupuesto es una expresión cuantitativa de planes futuros para un determinado periodo de tiempo y una ayuda para la coordinación e implementación de los planes operativos. La formulación del presupuesto debe ser parte del proceso de panificación estratégica para evaluar el impacto y los costos de la estrategia que se está definiendo (Deloitte, 2014).

En la Figura 24 - Sistema de Gestión Estratégica se observa como el proceso de presupuestación sirve de nexo entre la estrategia, los planes operativos y la mejora continua.

Figura 24 - Sistema de Gestión Estratégica



Nota: Elaboración propia (Balanced Scorecard Institute, 2023).

El presupuesto es una herramienta financiera que representa en el corto o mediano plazo el camino hacia la estrategia. Si bien se realizan presupuestos a más de un año, el que se considera clave para la toma de decisiones es el del primer año, los demás se revisan y ajustan periódicamente.

Elaborar un presupuesto es un ejercicio que busca reflejar la mejor expresión cuantitativa de los planes futuros en un momento dado. No intenta adivinar qué es lo que va a suceder, ni es un fin en sí mismo, sirve de base para priorizar y tomar decisiones más acertadas sin olvidar que la realidad es dinámica y el proceso no puede paralizar a la organización. A la hora de presupuestar se debe considerar la complejidad e integrar la visión financiera con la operativa. Los planes operativos deben cuantificar resultados, costos, inversiones necesarias y su financiamiento. La falta de integración entre finanzas y las operaciones es un reto a sortear para que los presupuestos sean de utilidad.

Se propone llevar a cabo un proceso de presupuesto que incluya las siguientes etapas:

1. **Preparación**, donde se reúne y analiza información necesaria para la formulación.
2. **Formulación,** con la participación de las diferentes áreas y luego de forma integrada en una versión final consolidada.

3. **Validación**, se verifica que esté alineado con las iniciativas estratégicas y metas de la organización.
4. **Aprobación**, primero con el Director Ejecutivo de LATAM, luego por casa matriz y posteriormente por la junta de accionistas.
5. **Ejecución**, se llevan a cabo las acciones e iniciativas propuestas.
6. **Seguimiento y evaluación**, es un proceso dinámico que requiere seguimiento continuo, en general se realizan revisiones trimestrales.

Una vez fijados los objetivos y metas para el periodo a presupuestar, en general, el primer presupuesto que se formula es el de ingresos donde se define el volumen de ventas por la línea de negocios y territorio, el cual luego se va a alinear con los objetivos de ventas del equipo comercial.

A partir de los ingresos se estima el costo de ventas de los servicios prestado, considerando objetivos de eficiencia y eficacia. En el caso de empresas de servicios puede estimarse la cantidad de recursos necesarios y alinearse con los planes de contratación de recursos humanos. Adicionalmente cada departamento elabora su presupuesto de gastos de área con las iniciativas y planes que se plantea para el año.

Todos deben unificarse considerando aspectos financieros: flujo de caja, inversión, financiamiento, y mantener la coherencia. La consolidación y revisión final suele llevar a ajustes y nuevas versiones. En grandes organizaciones el proceso lo lleva a cabo el área "Control de Gestión o Planificación" dentro de Administración y Finanzas.

El reporte de Deloitte "*Presupuestación a la medida de nuestras organizaciones*" analiza la relación costo-beneficio de realizar el proceso de presupuesto, en general es un proceso que requiere tiempo y recursos y muchas veces no se percibe el beneficio que otorga. El informe encuentra que "*un factor común es el excesivo y complejo uso de planillas electrónicas para soportar el proceso".* Si bien esto es aceptable en etapas iniciales o cuando la complejidad es baja, a medida que la misma aumenta, el trabajo manual se vuelve muy pesado y resulta necesario implementar soluciones tecnológicas que eviten que la elaboración y seguimiento no representen una carga para el área de administración y finanzas.

Como se analizará en el capítulo 6, existen herramientas informáticas de software que son accesibles y permiten elaborar un plan presupuestario en forma rápida y efectiva, controlando las etapas y ejecución, favoreciendo el reporte y el análisis de desviaciones en tiempo real.

La presupuestación permite conocer la interacción entre la diversidad de variables que inciden en la operativa, lo que cobra especial importancia en entornos de incertidumbre como

Latinoamérica. También para realizar análisis de escenarios y anticipar decisiones. Cloudhesive LATAM ha formulado presupuestos en planillas de cálculo, pero hasta ahora no hubo una instancia de comunicación, seguimiento conjunto o alineación entre áreas.

Comunicación

Como se observa en la Figura 24, la comunicación es clave para lograr los objetivos estratégicos. Comunicar la misión, visión y la estrategia organizacional es el primer paso para generar motivación y compromiso en los empleados lo cual se traduce a mejoras en el desempeño y el servicio al cliente interno y externo.

Las experiencias de Norton y Kaplan en la implementación del *Balanced Scorecard* en organizaciones públicas y privadas han llevado a comprobar que "*sólo el 5% del personal comprende la estrategia"* y que *"el 90% de las estrategias bien formuladas fracasan por una inadecuada ejecución*" (Kaplan & Norton, 2008). Los autores enumeran algunos factores claves para una comunicación efectiva:

- Importancia del liderazgo para movilizar a la organización en torno a la estrategia.
- Comunicar la estrategia de un modo que se pueda comprender. Elegir el momento y lenguaje y medios adecuados como folletos, reuniones, videos o cursos.
- Relacionar objetivos personales e incentivos con la estrategia: cada empelado debe tener claro como su trabajo ayuda a conseguir los objetivos de su departamento o unidad de negocios y de la organización en general y ser capaz de establecer un vínculo entre ellos y sus objetivos personales.
- Trazar planes de formación en los conocimientos y habilidades necesarias para implantar y ejecutar la estrategia

5.2. Desarrollo de indicadores de negocio

Esta sección busca definir ***qué*** *medir*. Analiza los diferentes tipos de datos que genera cada proceso, enumera los pasos para integrarlos y formula un modelo de métricas y KPIs que permita alinear la operación y la toma de decisiones con la estrategia de Cloudhesive LATAM.

Como menciona Sanguine, la empresa se encuentra en un momento donde es clave definir "*qué es lo que se quiere medir*", esto se logra analizando el modelo de negocios, definiendo qué información es relevante y cómo se comparte entre las diferentes áreas.

Los capítulos 1 y 2 se destinaron a la comprensión del negocio, lo que Gracia en su entrevista llama etapa de "*Discovery*". Este apartado está dedicado a comprender los parámetros

y la estructura de datos para identificar las variables relevantes a la hora de monitorear negocio y proponer métricas específicas para medir el desempeño de cada área y de la empresa en general.

Comprensión de datos

Como parte del Discovery es importante entender qué información se encuentra disponible en las condiciones actuales. En la Tabla 5 se presentan las principales variables que se utilizan en los procesos y sistemas actuales.

Tabla 5 – Datos de diferentes sistemas

Datos del CRM

Sistema	Objetos	Atributos	Dimensiones
CRM	Oportunidad	Tipo de oportunidad	Reventa / recurrentes / no recurrentes
		Responsable	Vendedor
		Fuente de Lead	Marketing, Ventas, AWS, otros
		Estado / probabilidad	Estados del ciclo de la oportunidad
		Importe	Total Moneda local / USD
		Fechas	fecha creación, inicio, cierre
		Condiciones de pago	Plazos, medios de pago, fechas
		Productos / Cantidad	Reventa Licencias / Servicios
	Productos	Categoría	Reventa Licencias / Servicios
		Subcategoría	Reventa / Ingresos recurrentes / No recurrentes
		Código y nombre	Nomenclatura
		Perfil	SR / SSr / Jr / especialista / líder
		Centro de costos	Listado de Centro de costos
		Precio	Lista de precios / manual
		Cantidad	horas / unidades
		Descuentos	porcentaje
	Cuenta cliente	Cliente	Razón social / nombre fantasía, Listado
		Responsable	Listado de vendedores
		Contactos	Listado de contactos
		Industria	Verticales de negocios
		Ubicación	Región / País / cuidad
	Listas de precios	Productos	Desde / hasta
		Precios	Precio 1 / 2 / 3
		Moneda	Listado de monedas
		Territorio	Listado de países
	Contratos	Fechas	Desde / hasta
		Renovación	Automática / No automática / sin renovación
		Estado	Activo / Vencido / suspendido

Datos de Soporte

Sistema	Objeto	Atributos	Dimensiones
Ticketing	Cliente	Nombre	Listado de clientes
		Centro de costos	Listado de centros de costos
		Nombre perfil	Posición con Seniority
		precio	precio por hora
	Servicios	tipo	MSP / NOC/
		subtipo	nivel 1 / nivel 2
	Tickets	tipo	lista
		estatus	comienzo, cada entrada, cierre
		fecha	no comenzado / en proceso / terminado
		urgencia	alta, media, baja, interna
		responsable	empleado

Datos de Servicios Profesionales

Sistema	Objeto	Atributos	Dimensiones
Time tracker	Empleado	Nombre	Listado de empleados
		Departamento	Listado de departamentos
		Pod	nombre pod
		Centro de costos	Listado de centros de costos
		Nombre perfil	Posición, Seniority
		precio	precio por hora, anual
	Cliente	Nombre	Listado de clientes
		País	Listado de países
		estatus	activo / inactivo
	Proyecto	nombre	codificación
		Fechas	comienzo, cada entrada, cierre
		estatus	no comenzado / en proceso / terminado
		Tareas	texto
		Facturable	si, no
	Transacción	tiempo	desde-hasta hora
		Tareas	texto
		empleado	listado
		proyecto	texto
		cliente	Listado de clientes

Datos de Marketing

Sistema	Objeto	Atributos	Dimensiones
Marketing	Leads	Tipo	Listado de tipos
		status	activo, inactivo, calificado
		contactos	Maestro de contactos, datos
		Fuente	campañas, eventos, redes sociales, otros
	Campañas	Agencia	nombre/tipo
		Costo	importe
		Fechas	desde, hasta, otros
	Eventos	Nombre	texto
		Objetivo	Generación de demanda,, otros
		subtipo	propio, AWS, otros
	Redes sociales	tipo	lista de redes
		sesiones	cantidad
		rebote	cantidad
		interacciones	cantidad

Datos de HRMS

Sistema	Objetos	Atributos	Dimensiones
HRMS	Empleados	Datos personales	nombre, documento, sexo, dirección, otros
		Ubicación	país, ciudad, subsidiaria
		Subsidiaria	Argentina, Chile, Colombia, LATAM LLC
		Departamento	Listado de departamentos
		Posición	Perfil
		Supervisión	Nombre
		Fechas	ingreso / egreso
		Centro de Costos	Listado de Centro de costos
		Sueldo	Sueldo base mensual, sueldo anual
		Beneficios	Escalas, tipos, etc.
		Vacaciones	fechas / días
	Capacitación	Nivel de estudios	secundaria / terciario / universitario / maestría
		Estado	completada / pendiente / otros
		Certificaciones	cantidad, tipo
		Plan de desarrollo	cantidad, avance
	Desempeño	Estatus	Activo / en proceso / terminado
		Periodo	Año fiscal
		Objetivos	Cantidad, tipos, logro

Datos del Administración y Finanzas

Sistema	Objeto	Atributos	Dimensiones
ERP	Cuentas	Tipos	Balance / Resultados
		Subtipo	Activo / Pasivo / Patrimonio / Resultados
		Cuenta Rama 1	Grupo cuentas
		Cuenta Rama 2	Subgrupo cuentas
		Cuenta Rama 3	Subgrupo cuentas 2
		Dimensiones	Centro de Costos / otros
		Contrato	Numero oportunidad
	Productos	Familias	Reseller / Ingresos recurrentes / No recurrentes
		Familia rama 1	Listado
		Familia rama 2	Listado
		Familia rama 3	Listado
		Centro de costos	Listado
	Organización	Cliente / proveedor	Razón social / nombre fantasía
		Responsable	vendedor
		Contactos	Campos de contacto
		Industria	Verticales de negocios
		Condición de pago	Lista de condiciones de pago
		Datos impositivos	número, tipo, impuestos, excepciones
		Ubicación	Región / País / cuidad
	Transacciones	Fechas	fecha valor, fecha registro
		Bancos	Listado bancos
		N° comprobante	fiscal / manual
		Productos	asociados a cuentas contables
		Importe	importe
		Moneda	Listado de monedas
		Organización	cliente/proveedor
		Contrato	Numero oportunidad
	Asiento	Fechas	fecha valor, fecha registro
		Debe	importe
		Haber	importe
		Descripción ítem	texto
		Descripción general	texto
		Moneda	Listado de monedas

Nota: Elaboración propia.

Los datos que se generan en los diferentes sistemas abarcan los procesos clave de Cloudhesive LATAM (Proceso Comercial, Operaciones, Soporte y Post Venta) y también los procesos de apoyo, por lo que, sin perjuicio de las mejoras que se pudieran realizar, la información es suficiente y relevante para medir el negocio.

A su vez se aprecian oportunidades de vincular datos de diferentes sistemas, por ejemplo: utilizar datos generados por el HRMS y el ERP para calcular la rentabilidad por tipo de perfil, vincular datos de rentabilidad esperada al momento de la venta con rentabilidad de ejecución, entre otros. Estas relaciones se desarrollan más adelante en otro apartado de este capítulo.

Preparación de datos

"*La preparación de datos es el proceso de preparar datos en bruto de modo que sean adecuados para su posterior procesamiento y análisis*" (AWS, 2023). Los pasos clave son:

recopilación, limpieza y etiquetado de los datos en bruto a un formato adecuado para utilizar herramientas de BI y ML para luego explorar y visualizar.

En el caso de Cloudhesive es necesario realizar un trabajo de etiquetado a lo largo de todos los procesos para crear y poder vincular la información. Sería de utilidad que se utilice una nomenclatura única en todos los sistemas más allá de este proceso.

Por ejemplo, el producto "*MSP*" puede figurar con diferentes nombres en diferentes sistemas: "*managed services*", "servicios gestionados", "soporte" u otras denominaciones. Toda la información relativa a este producto puede agruparse en una misma variable y desarrollar dimensiones que enriquezcan el análisis.

Integración de datos

Una vez finalizado el proceso de preparación se lleva a cabo la integración, unificando los datos de todas las fuentes en una única aplicación. Existen varias opciones de almacenes de datos, muchas herramientas de análisis proporcionan esta funcionalidad.

Es importante considerar que a los efectos de la integración debe implementarse conexiones ente los sistemas, la complejidad de estas depende de la solución. Inicialmente se recomienda vincular información del ERP, CRM, HRMS y el software rastreador de tiempos y luego evaluar si es conveniente incorporar más fuentes. Entre los beneficios que se podrían obtener se destaca la mejora en la calidad y consistencia de los datos.

Para ejemplificar la importancia de aprovechar los datos existentes e interrelacionarlos en la Tabla 6 se presenta un Estado de Resultados con los rubros principales que maneja la compañía. En primer lugar, se expone qué departamentos participan en el resultado expuesto en cada línea, ya sea porque generan o son usuarios de la información para sus procesos. En segundo lugar, se muestra en qué sistema de información se encuentra información relacionada necesaria para el análisis y medición.

Se puede observar que los rubros del Estado de Resultados diferencian los componentes de las dos líneas de negocios, reventa de licencias y servicios profesionales. Es relevante poder analizarlas por separado dado que la prestación de servicios es la actividad principal de Cloudhesive y requiere un mayor nivel de detalle para su análisis y para la toma de decisiones.

Tabla 6 - Fuentes de datos para análisis del Estado de Resultados

	Departamentos						Sistemas			
Variables	Marketing	Comercial	Servicios Profesionales	Soporte y Custom	Recursos Humano	Adm y Finanzas	CRM	OP	HRM	ERP
Ingresos										
Reventa de Licencias	●	●	●	●		●	✓			✓
Servicios recurrentes	●	●	●	●	●	●	✓	✓		✓
Servicios no recurrentes	●	●	●	●	●	●	✓	✓		✓
SaaS	●	●	●	●	●	●	✓	✓		✓
Costos fijos										
Costo licencias				●		●	✓			✓
Costo servicios recurrentes			●	●	●	●		✓		✓
Costo servicios no recurrentes			●	●	●	●		✓		✓
Costo SaaS fijo			●	●		●		✓		✓
Costos variables										
Cantidad empleados operaciones		●	●	●	●	●		✓	✓	
Costo empleados operaciones			●	●	●	●	✓		✓	✓
Costo SaaS - variable			●	●	●	●	✓		✓	
Otros costos de operaciones			●	●		●	✓	✓		✓
Margen bruto										
Margen licencias	●	●	●	●	●	●	✓	✓		✓
Margen servicios recurrentes	●	●	●	●	●	●	✓	✓		✓
Margen servicios no recurrentes	●	●	●	●	●	●	✓	✓		✓
Margen SaaS	●	●	●	●	●	●	✓	✓		✓
Gastos										
Cantidad empleados comercial		●			●	●			✓	
Costo empleados comercial		●			●	●			✓	✓
Cantidad empleados soporte	●				●	●			✓	
Costo empleados soporte	●				●	●			✓	✓
Gastos de Adm y Finanzas					●	●				✓
Gastos de personal					●	●			✓	✓
Gastos de RRHH					●	●				✓
Gastos de Marketing	●					●				✓
Gastos Comerciales		●				●				✓
Gastos de Operaciones			●	●		●				✓
Gastos de oficina						●				✓
Otros gastos generales						●				✓
Resultado NETO	●	●	●	●	●	●				✓

Nota: Elaboración propia.

Al consultar al equipo gerencial respecto de las prioridades a la hora de tomar decisiones, eficiencia y rentabilidad fueron los aspectos de mayor relevancia a pesar de que actualmente es muy difícil medirlos en forma precisa. Hoy en día no se puede asociar a los ingresos el rendimiento de los equipos ni su eficiencia porque la información necesaria está en diferentes fuentes y no suele estar disponible al mismo tiempo.

Si se genera una base de datos que permita relacionar y uniformizar las dimensiones se podrían calcular métricas por la línea de negocios, por equipo de trabajo, por centro de costos, por cliente y obtener la rentabilidad de cada uno, entre otros. Otro ejemplo es la contratación de

personal operativo, actualmente es muy difícil justificar la necesidad de personal porque no se puede relacionar la cantidad de horas vendidas con las horas disponibles.

Antes de formar un repositorio es importante tener claro el modelo de negocios, uniformizar criterios y que todas las áreas participen para que exista alineación. Esta base de datos general beneficiaría a toda la organización, a nivel operativo, táctico y estratégico.

Medición y control de gestión

Se proponen métricas para cada departamento y un conjunto de KPIs orientados a la alta gerencia, para que pueda tener una visión global del desempeño global de la compañía.

Medida, Métrica y KPI no son términos análogos, tienen en común que son valores numéricos que muestran información sobre algún aspecto de la empresa:

- **Medida**: es producto de un proceso de cuantificación, por ejemplo: número de nuevos clientes.
- **Métrica:** es un estándar de medición que deriva de una o varias mediciones y brindan información sobre el estado de un proceso específico. Por ejemplo, "costo de adquirir un nuevo cliente".
- **KPIs:** en inglés, *key performance indicators*, o indicadores clave del rendimiento, son métricas que deben ser "clave" para el negocio y estar directamente asociados a objetivos de la organización. Miden la efectividad de las acciones de la compañía para alcanzar sus objetivos y permiten tomar medidas correctivas si se producen desviaciones. Siguiendo el ejemplo, un KPI podría ser "crecimiento anual de la base de clientes".

Los *KPIs* son métricas pero no todas las métricas son KPI. Las métricas suelen ser utilizadas por responsables directos de la operación y permiten obtener información sobre los procesos. Los KPIs están relacionados con la alta gerencia y dirección, representan valores que pueden ser interpretados sin conocer toda la operación que hay detrás.

En la Tabla 7 se presenta una propuesta de métricas para que cada departamento pueda monitorear sus procesos de una forma ordenada, generando valores históricos que permitan la comparación con periodos anteriores y con el presupuesto.

Tabla 7 - Propuesta de métricas por departamento

Departamentos	Medidas y Métricas						
Marketing	Marketing ROI	MQL: cantidad de leads calificados	Tasa de conversión de leads a clientes	CPL: costo por lead	CAC: costo adquisición cliente	Nivel de engagement redes	Tasas: clicks, visitas, permanencia, rebote
Comercial	Venta por línea de negocio, territorio	Pipeline / Funnel	Oportunidades por tipo	Tasas de conversión de oportunidad en cliente	Métricas por representante de ventas	Forecast y BEST	Cantidad clientes y tipos, top 10
Servicios Profesionales	Rentabilidad por empleado	Medidas de eficiencia y productividad	% Ocupación / % ociosa	Revenue por empleado	Cantidad empleados por especialidad	Proyectos activos	Rooster 12m
Soporte y Customer Success	Cantidad de tickets	Tiempo de respuesta	% Ocupación / % ociosa	Hs soporte contratadas vs hs disponibles	Casos APN AWS	NPS / Satisfacción de clientes	Tasa de abandono clientes
Recursos Humanos	Cantidad empleados por área	Costo por empleado promedio	Reclutamiento: tiempo y costo selección	Tasas rotación y retención talento	Hs capacitación por empleado	Ejecución de evaluación de desempeño	Engagement y Satisfacción empleados
Adm y Finanzas	Facturación	Cash Flow: cobranzas, pagos, FPO	DSO / DPO y composición	Composición deuda con AWS	Composición costo de ventas	Composición OPEX	Resultados Financieros
Generales	Margen bruto por tipo de ingresos	Margen bruto, operativo y neto	EBITDA	ROI	Capital circulante	Liquidez y Solvencia	Activos Fijos

Nota: Elaboración propia.

La lista no es taxativa, propone métricas que podrían empezar a calcularse con la información disponible y que ayudarían a cada proceso a generar estándares de medición y a controlar sobre una base uniforme. Como la empresa está constantemente adaptándose los indicadores deben revisarse y evolucionar junto con el negocio.

Para que las mediciones en tiempo real sean representativas de la realidad se debe trabajar en cada proceso de forma ordenada, generando la información sobre una base constante. Se suelen establecer periodos de corte donde se considera que la información se encuentra completa y el análisis es más confiable (mensuales, trimestrales, semestrales, anuales).

Objetivos y KPIs

Los KPIs que se desarrollan a continuación están asociados a objetivos planteados en el Cuadro de Mando integral desarrollado en la Figura 23 - Mapa estratégico. El uso de KPIs en tiempo real para medir el desempeño permite a la gerencia conocer la efectividad de sus acciones y tomar acciones rápidas para corregir errores, ajustar estrategias, aprovechar oportunidades y tendencias.

El objetivo es que la alta gerencia tenga una visión global del rendimiento del negocio, que sean fáciles de interpretar, se encuentren disponibles en forma constante y abarquen los aspectos

prioritarios del negocio. Sin perjuicio de esto, puede ser necesario consultar métricas específicas de cada departamento y profundizar en el nivel de análisis.

Para el caso de Cloudhesive LATAM, en la Tabla 8 se plantean doce KPIs alineados con los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 8 - KPIs para Cloudhesive LATAM

Categoría	KPI	Cálculo	Descripción
Financiero	**Crecimiento de ingresos**	Variación de la cantidad de clientes durante el año	Es una tasa que mide qué tan rápido crecen los ingresos en la empresa.
	Rentabilidad Neta	Resultado Neto o Resultado del Ejercicio	Mide la rentabilidad general del negocio, en general hay objetivos específicos fijados como porcentaje sobre ventas. También en importe.
	Margen bruto	Ingresos menos costo de ventas asociados	Permite evaluar si los márgenes son los indicados para cubrir los costos del negocio y generar rentabilidad. En porcentaje y en importe.
	EBITDA*	Resultado antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones	Mide la capacidad operativa del negocio de generar beneficios, la creación de valor. Se puede comparar con otras empresas del sector.
	ROI	(Ingresos menos Inversión)/ Inversión	Mide el retorno de la inversión realizada en un periodo de tiempo.
Clientes	**Crecimiento de base de clientes**	Variación cantidad de clientes / Ingresos provenientes de nuevos clientes	Mide el crecimiento porcentual y en cantidad de los clientes de la empresa. También puede medirse la cantidad de ingresos provenientes de nuevos clientes.
	Net Promoter Score (NPS)	Respuestas promotores menos detractores	Medida de la satisfacción de los clientes, basado en respuestas de encuesta de satisfacción.
Procesos internos	**Ingresos por empleado**	Total Ingreso / Total Empelados - total Ingresos Servicios / Total Empleados Operaciones	Es una medida de los ingresos promedio que genera cada empleado para la compañía. Suele compararse con un valor objetivo y contra la industria.
	Porcentaje de ocupación	Horas disponibles / Horas ocupadas	Es un indicador de la cantidad de horas vendidas, permite conocer que tan bien dimensionado está el equipo.
Aprendizaje y crecimiento	**Certificaciones u Horas de capacitación por empleado**	Cantidad de certificaciones u Horas de capacitación / Cantidad de empleados	En función del objetivo podría ser cantidad de horas de capacitación por empleado o cantidad de empleados certificados, mide la formación y mejoramiento del equipo.
	Tasa de compromiso	Índice de compromiso	Puntaje que surge del software de medición de clima organizacional evaluando varios aspectos clave.
	Tasa de rotación de personal	(altas - bajas) / total empleados	Hace referencia a l porcentaje de empleados que abandonan la organización en un periodo determinado.

Ejemplo de cuadro de KPIs:

Perspectiva	Objetivo	KPI	Meta	Iniciativa	Responsable	Presupuesto	Fecha
Financiera	**Optimizar estructura de costo**	% Margen bruto	45%	Reducción de ineficiencias	AA	USD 100K	31/12/2023

*Nota: *EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization. Elaboración propia.*

También se presenta un ejemplo simplificado de un cuadro de KPIs donde se amplía información sobre el responsable, el valor meta establecido, las iniciativas, el presupuesto asignado y el periodo de medición.

Estos KPIs pueden compararse con metas establecidas para un periodo de tiempo determinado, con valores históricos y en algunos casos otras empresas. También podrían calcularse por línea de negocios lo cual sería de utilidad en el caso de Cloudhesive ya que la estrategia de crecimiento está orientada al sector servicios profesionales.

Revisión y mejora continua

Los indicadores planteados buscan cuantificar en qué medida los esfuerzos de la organización contribuyen al logro de la estrategia. El dinamismo del entorno hace que los objetivos estratégicos y planes de acción se revisen en forma periódica y estén sujetos a ajustes. Los indicadores y KPIs también deben revisarse y adaptarse a los cambios para medir en forma el rendimiento del negocio.

Reportes y tableros

Un tablero, o *dashboard* en inglés, es una herramienta de gestión de la información que se compone de distintas visualizaciones desarrolladas a partir de datos provenientes de diferentes fuentes con el objetivo de monitorear el estado de una empresa, departamento o proceso específico.

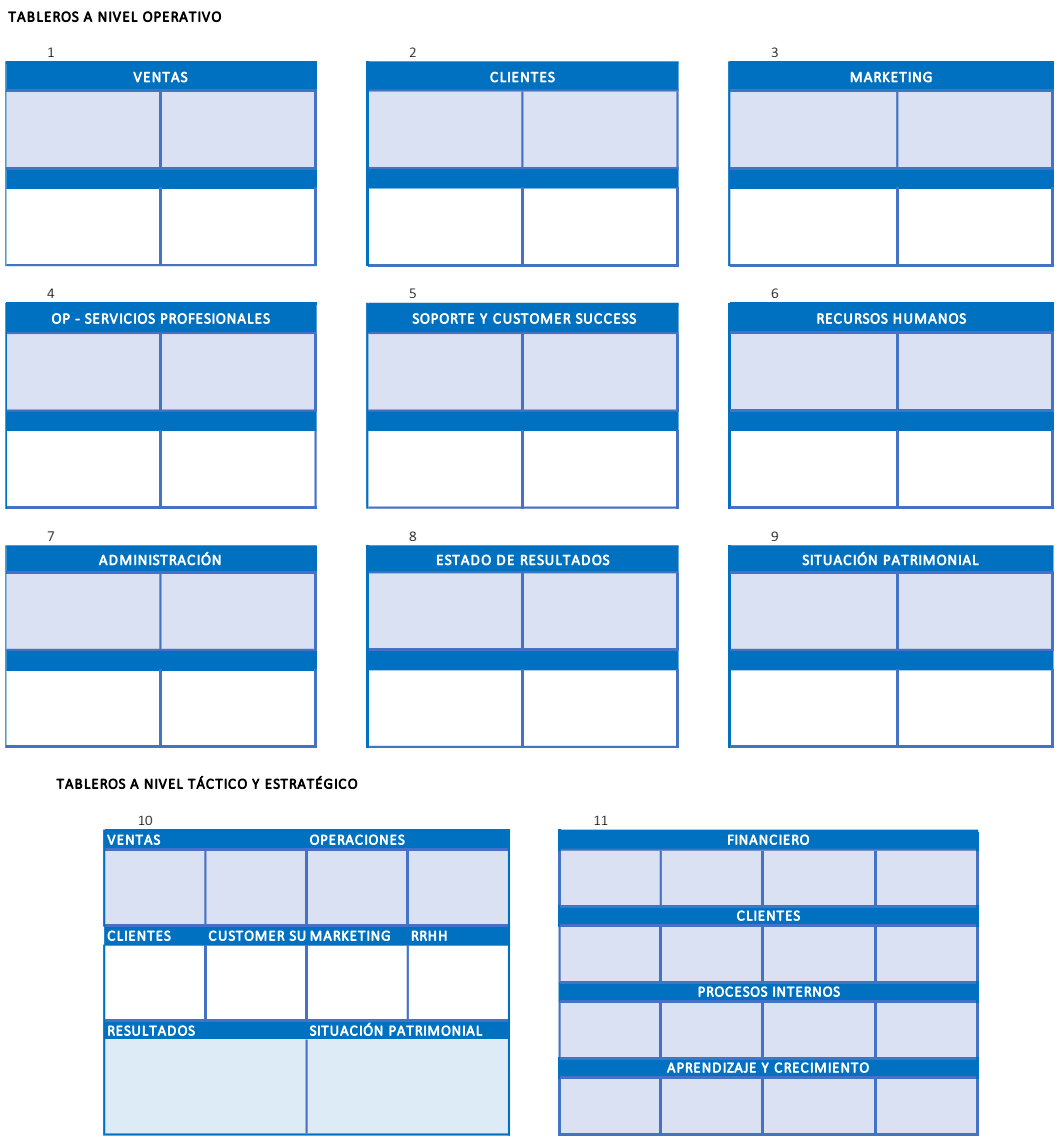
El formato de visualización dentro de cada tablero se puede personalizar utilizando cuadros, tablas, gráficos variados, mapas, infografías, cifras comparativas, entre otros.

A la hora de generar tableros efectivos para la toma de decisiones se recomienda:

- Personalizar el contenido de acuerdo con las necesidades y las particularidades de cada empresa.
- No incluir información en exceso ni generar una gran cantidad de visualizaciones, es conveniente concentrarse en que la información que necesita el usuario.
- Elegir visualizaciones que presenten la información de forma sencilla y sean de fácil comprensión.
- Optar por la simplicidad y practicidad. Debe facilitar la medición del rendimiento y la toma de decisiones.
- En tiempo real, en especial en entornos dinámicos, estar siempre disponible para ser consultado y detectar desviaciones en forma temprana.

Se presenta una posible estructura de tableros, en primer lugar, se crearían nueve tableros para medir la performance de cada proceso y, a continuación, dos tableros dedicados a la alta gerencia y la dirección. Los mismos resumen las métricas más relevantes de cada proceso y otro con los *KPIs* propuestos para evaluar cumplimiento de objetivos estratégicos (Figura 25).

Figura 25- Estructura de tableros



Nota: Elaboración propia.

El objetivo de elaborar estos tableros es que el equipo gerencial comparta información y tenga una visión integrada de sus departamentos y su interacción con el resto de la organización. Deben inspirar confianza, la integridad de la información dependerá de los procesos de cada área, siendo importante reforzar internamente la importancia de registrar y utilizar los sistemas en forma consistente.

La gestión de los tablero dentro de la herramienta de analítica podría realizarse desde el departamento de finanzas o a través de los analistas de cada departamento.

6. Herramientas de análisis para la gestión y planificación empresarial

En esta investiga y analiza alternativas de soluciones de software que acompañen el plan de mejora que propone este trabajo final de maestría.

6.1. Tipos de software para análisis y planificación

Las herramientas de *business analytics* extraen, transforman y analizan datos parta generar reportes, indicadores, escenarios y pronósticos que apoyan la toma de decisiones. De acuerdo con la clasificación de sistemas de información que se exponen en el apartado 3.1, las herramientas adecuadas para la toma de decisiones considerando el nivel de análisis y el tipo de usuarios, serían un DSS y EIS que incluyen herramientas de *business intelligence* (BI), *soluciones de planificación empresarial* (EPM), entre otros y están dirigidas a mandos medios o alta gerencia.

Soluciones de Business Intelligence

El término *business intelligence*, en español Inteligencia empresarial, hace referencia al uso de estrategias y herramientas que sirven para transformar información en conocimiento con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones en una empresa (Signaturit, 2021). Las principales ventajas de este tipo de herramientas son que combinan información de diversas fuentes (internas y externas), ayudan a dar profundidad al análisis generando reportes a medida que, por medio del análisis de series históricas, pueden detectar tendencias para realizar pronósticos y proyecciones a futuro. Las soluciones de BI están presentes, en mayor o menor medida, en la gran mayoría de los sistemas que utilizan las organizaciones hoy en día, incluidos ERP, EPM, CRM, HRMS y otros.

Figura 26 - Arquitectura de soluciones de BI

Nota: paper de investigación de UTMACH (Mazon-Olivo & Ramirez-Morales, 2018).

En la Figura 26 se observa la arquitectura básica de las soluciones de BI, la misma se compone de tres capas: se comienza por las fuentes de datos donde se lleva a cabo un proceso de extracción, transformación y carga (ETL) a almacenes de datos (*data warehouse*), usando tecnologías de *big data* se pueden conformar *data marts*, que son subconjuntos de datos enfocados al análisis de un tema en particular. Por último, se requieren aplicaciones BI que acceden a los mismos y generan diferentes reportes y tableros por medio de integración, cubos OLAP, SQL y *data mining*.

Las dos primeras capas de la arquitectura que se expone en la Figura 26 aplican al proceso de integración de datos en general, y se utilizan repositorios que pueden ser un *data warehouse* o un *data lake*, pero que en definitiva pueden abarcar todos los recursos de datos de una organización facilitando la extracción de datos, su procesamiento y puesta a disposición para el usuario u para alimentar otras herramientas de analítica.

Software de Planificación Empresarial o EPM

Un EPM, de su sigla en inglés *Enterprise Performance Management,* es un software que ayuda a analizar información financiera, operativa y de otras fuentes, para elaborar informes con el objetivo de mejorar el rendimiento empresarial. Su núcleo es la planificación y la medición para anticipar y corregir desvíos. Un EPM busca garantizar que las metas y los objetivos estratégicos sean claramente comunicados y comprendidos por los gerentes, y se reflejen en sus presupuestos y planes (Vázquez, 2020).

Entre las tareas que puede llevar a cabo un EPM se encuentran: creación de presupuestos, planificación, previsión y modelización, consolidación de resultados, cierre periódico de los libros, creación de informes de resultados, informes de desempeño vs. planificación, comparativas con años anteriores, por divisiones o productos, monitoreo avanzado de indicadores clave de rendimiento o KPIs y análisis de escenarios.

Es un modelo colaborativo y participativo que permite a los gerentes de los diferentes departamentos lograr un entendimiento del negocio y predecir comportamientos futuros. Muchos EPM utilizan modelos de planificación conectada en vez de planificar en silos y luego unificar los planes. De esta forma se conectan los diferentes procesos para lograr coherencia y mejores resultados, además de operar en forma participativa y colaborativa.

El ciclo que se lleva a cabo dentro del EPM (Figura 27) varía según la solución, en términos generales implica las siguientes etapas:

- **Modelizar** y desarrollar objetivos estratégicos, modelos de negocios a alto nivel, vinculando a las diferentes áreas de la organización
- **Planificar** y crear presupuestos y planes anuales para toda la organización, también pronósticos o Forecast, basados en los objetivos y modelos.
- **Cierre y consolidación**, se basa en ciclos de gestión anuales, los cierres suelen ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.
- **Reporte** para partes interesadas internas (alta gerencia, *C-level*) y externas (accionistas, otros *stakeholders*). Se pueden generar desde reportes financieros básicos hasta tableros dinámicos personalizados.
- **Analytics**, se comparan resultados con datos históricos, presupuestos, se analiza a nivel de detalle para obtener respuesta al porqué de las variaciones y decidir cursos correctivos.

Figura 27- Ciclo de un EPM

Nota: Elaboración propia.

Las soluciones EPM son especialmente útiles en entornos volátiles e impredecibles ya que permite analizar tendencias y puntos ciegos en la organización y responder rápidamente. En la utilización del EPM se ven involucrados y beneficiados todas las áreas de la organización.

Diferencias entre EPM, ERP y herramientas de BI

Muchas veces se confunde ERP con EPM ya que ambos son sistemas que permiten analizar información empresarial. Un **Enterprise Resource Management** (ERP) es un sistema integral de gestión de los recursos empresariales que se centra en las transacciones, flujos de trabajo y temas administrativos contables del día a día. Permiten automatizar procesos rutinarios de la empresa ahorrando tiempos y costos. Normalmente se utilizan los módulos básicos (contabilidad, compras,

ventas, inventarios) y de forma opcional se añaden otros, según el tipo de operación (producción, cadena de suministro, marketing, recursos humanos, otros). La principal diferencia con los EPM radica en que el ERP tiene foco en las transacciones y la operativa diaria, un EPM busca proporcionar una imagen global del negocio para la toma de decisiones estratégicas, permite integrar información de diversas fuentes, planificar en forma dinámica y formular escenarios utilizando modelos predictivos.

En cuanto a las herramientas de BI, como se mencionó previamente, se utilizan para recuperar, analizar, transformar y reportar datos para generar inteligencia empresarial, se destacan por tener una excelente representación visual que aporta claridad, contribuyendo al entendimiento de los hechos y del negocio en general. Los EPM son sistema específico para planificar y mejorar el rendimiento global de las empresas. Utilizan BI junto con otras tecnologías de analytics (*machine learning, big data, IA, entre otros*).

Tanto las herramientas de BI como los ERP pueden integrarse con el EPM para lograr potenciar lo mejor de cada solución de software.

6.2. Mercado de soluciones para análisis de datos y planificación empresarial

El siguiente análisis del mercado de soluciones de EPM y herramientas de BI se basa en el Cuadrante Mágico de Gartner -o Cuadrante de Gartner-. Esta herramienta refleja los resultados de las investigaciones y análisis realizado por empresa conocida como el Grupo Gartner, la cual se enfoca en los análisis aplicados a las nuevas tendencias del mercado tecnológico. (Gb advisors, 2017).

El Cuadrante de Gartner representa de forma gráfica en dos ejes que coinciden en un punto central, el eje vertical representa el conocimiento del mercado o integridad de la visión y el horizontal la habilidad de ejecución. De este modo clasifica a los proveedores de tecnología clasificándolos en cuatro categorías:

- **Retadores o "Challengers":** ofrecen buenos productos, pero se enfocan en determinado aspecto de la demanda, no ofrecen gran variedad de soluciones.
- **Líderes o "Leaders":** Jugadores con mayor puntuación, ofrecen un portafolio extenso y completo de productos, tienen capacidad para adaptarse a cambios del mercado.
- **Visionarios o "Visionaries":** tienen aspectos similares a líderes y capacidad para predecir necesidades del mercado, pero aún no cuentan con una plataforma sólida.

- **Jugadores de nicho o "Niche players"**: grupos interesados o cuyas calificaciones no cumplen con la lista de cotejo necesaria para alcanzar otras categorías.

Esta herramienta proporciona una visión panorámica del posicionamiento de los proveedores respecto de sus competidores, es una fuente confiable y sirve como reputación a los proveedores de tecnología. Centrarse en los lideres no siempre es lo más conveniente, cada empresa debe determinar sus objetivos y buscar el proveedor que mejor se alinee a sus necesidades específicas.

A continuación, se presenta un análisis del mercado de plataformas de BI y soluciones de EPM o FP&A para entender el universo de opciones y los principales proveedores.

Mercado de plataformas de Analytics y Business Intelligence

Desde hace varios años el informe de mercado de Gartner concluye que los líderes del mercado son las empresas Microsoft con Power BI, Salesforce con Tableau y Qlik con su solución Qlik Sense (Figura 28).

Los atributos evaluados son: seguridad, gobierno de datos, capacidades cloud, conectividad de datos, preparación de datos, visibilidad del contenido, capacidades de IA, visualización de datos, consultas en lenguaje natural, narración de historias con datos, capacidades para generar informes.

Figura 28 – Cuadrante Mágico de Gartner para plataformas de BI y Analytics

Fuente: sitio web de Gartner *(Gartner Inc, 2022)*

Los proveedores y soluciones que se incluyen en el gráfico son: Microsoft (Power BI), Salesforce (Tableau), Qlik (Qlik Sense), Google (Looker Studio), Domo (Business Cloud), MicroStrategy (Enterprise Analytics), Amazon Web Services (Quicksight), Alibaba Cloud (Alibaba

Cloud Quick BI), Pyramid (Pyramid Analytics), Zoho (Zoho Analytics), Incorta (Incorta Analytics) , Thoughtspot (Thoughtspot), TIBCO Software (Spotfire), Sisense (Sisense Fusion), Oracle (Oracle Analytics Cloud), SAP (Business objects), IBM (Cognos Analytics), SAS (SAS Viya), Yellowfin (Yellowfin BI), Tellius (Tellius BI).

Mercado de soluciones cloud de Análisis y Planificación Empresarial (EPM)

De acuerdo con el estudio de Gartner de 2020 sobre el mercado de soluciones cloud de planificación y análisis financiero (Figura 29), los líderes indiscutidos del mercado son Oracle, Workday y Anaplan que se encuentran en la misma clasificación desde hace al menos 5 años.

Según Gartner, una plataforma EPM debería apoyar los siguientes procesos: consolidación Financiera y gestión del cierre financiero, elaboración y gestión de informes financieros, presupuestos (*budget*), previsiones (*forecasting*), planificación estratégica y gestión de la estrategia, modelado y optimización de la rentabilidad y análisis de costos.

Figura 29 - Cuadrante mágico de Gartner para soluciones de EPM en la nube

Fuente: sitio web de Gartner *(Gartner, 2020)*

Los doce proveedores analizados fueron: Anaplan, Board International, IBM, Jedox, OneStream Software, Oracle, Planful, Prophix, SAP, Vena Solutions, Wolters Kluwer (CCH Tagetik) y Workday (Adaptive Planning).

6.3. Comparación de soluciones

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los principales atributos y funcionalidades de los tres lideres del cuadrante mágico de Gartner de BI y EPM. Se considera que, si bien las herramientas de BI y los EPM tienen alcance y prestaciones diferentes, ambas podrían aportar valor favoreciendo la medición en los procesos y mejorando la toma de decisiones. En particular, los EPM permiten automatizar el proceso de planificación, presupuesto y otras tareas propias del departamento de finanzas, además de permitir generar reportes y KPIs.

Dentro de las herramientas de BI se optó por Power BI, Tableau y Qlik Sense. Como opciones de EPM se analiza Adaptive Planning, Oracle EPM y Anaplan. Todas las soluciones mencionadas son de primera línea y cuentan con una destacable trayectoria, son utilizadas por empresas de todas las industrias y magnitudes. En los sitios web de cada solución se puede acceder a casos de éxito y conocer experiencias de uso de sus clientes.

En la Tabla 9 se presentan, en forma comparativa, las características generales, atributos y prestaciones relevantes de las seis alternativas elegidas. Luego se detallan sus principales fortalezas y debilidades.

Tabla 9 – Cuadro comparativo de soluciones de planificación y BI

		EPM			Herramientas BI		
	Atributos	Workday Adaptive Planning	Oracle cloud EPM	Anaplan	Microsoft Power BI	Salesforce Tableau	Qlik
General	Interfaz de usuario amigable	●	●	●	●	●	◖
	Facilidad de uso	◖	◖	◖	●	●	◖
	Soporte y capacitación en LATAM	◖	◖	◖	●	●	◖
	Costo	Medio	Medio-alto	Alto	Bajo	Medio-alto	Alto
Atributos	Flexiblidad y adaptabilidad	●	◖	◖	●	◖	●
	Integración con otros sistemas	●	◖	◖	●	●	●
	Conectividad y fuentes de datos	●	◖	●	◖	◖	●
	Gobernanza de datos y seguridad	●	●	●	●	●	●
	Representación y visualización	●	●	●	●	●	●
	Rendimiento	◖	◖	●	◖	◖	●
	Accesibilidad	web, Android, IOS	web, Android, IOS	Desktop, web, Android, IOS	Desktop, web, Android, IOS	Web,, Android, IOS	Web,, Android, IOS
	Funciones de análisis y BI avanzadas	●	●	◖	●	◖	●
Funcinoalidades	Reportes y tableros personalizados	●	●	●	●	●	●
	KPI y métricas personalizadas	●	●	◖	●	●	●
	Aplicaciones complementarias	●	◖	●	◖	◖	◖
	Análisis predictivo	●	●	●	◖	◖	◖
	Planificación y presupuesto	●	●	●	○	○	○
	Análisis escenarios	●	●	◖	○	○	○
	Consolidación y cierre financiero	●	●	◖	○	○	○
	Planificación de Cash Flow y tesorería	●	●	◖	○	○	○

● Disponible / Completo | ◖ Liimitado / Incompleto | ○ No disponible

Nota: elaboración propia en base a sitios web de los proveedores de cada solución: (Qlik, 2023), (Workday, 2023), (Oracle, 2023), (Anaplan, 2023), (Microsoft, 2020), (Salesforce, 2023), (Datadice, 2021).

Fortalezas y debilidades

Adaptive Planning

- ✓ Es una de las soluciones de planificación más popular. Cuenta con más de cuatro mil clientes de todos los tamaños a pesar de que comenzó enfocándose en pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Se apoya en *Elastic Hypercube Technology*, su motor de datos que permite realizar presupuestos dinámicos y colaborativos para diferentes áreas de la empresa, desarrollar modelos complejos y análisis de escenarios. Su herramienta de BI permite generar tableros y reportes de KPIs personalizados.
- ✓ Si interfaz, similar a Excel y su forma de uso es fácil de adoptar.
- ✗ Se requiere buena capacitación para su correcta utilización.

Oracle EPM

- ✓ Oracle una de las compañías más grandes del mundo del software a nivel global, es líder en el mercado de bases de datos y cuenta con un amplio portafolio de soluciones de gran solidez y trayectoria. Oracle EPM es el primer sistema completo del mercado, la mayoría de sus usuarios son empresas de mediano o gran tamaño.
- ✓ Cuenta con numerosas funciones de análisis adicionales: flujo de caja automático, cálculos de previsiones, recomendaciones personalizadas basadas en IA, automatización de procesos rutinarios.
- ✗ Su interfaz de usuario no es muy amigable. Existen restricciones a la hora de integrar información de diferentes fuentes.
- ✗ Su costo es más elevado que el de Adaptive Planning pero inferior al de Anaplan.
- ✗ Su servicio de atención al cliente obtuvo puntaje por debajo de la media según Gartner.

Anaplan

- ✓ Se distingue por su flexibilidad y escalabilidad. La mayor parte de sus clientes son corporaciones maduras en búsqueda de soluciones de análisis complejas.
- ✓ Su punto fuerte es su motor de cálculo, *HyperBlock*, que permite organizar y analizar información de diferentes departamentos, crear escenarios y modelos de alta complejidad.
- ✗ Es una solución no tan conocida, cuenta con cerca de mil clientes en el mundo.
- ✗ La implementación y curva de aprendizaje suele ser mayor por su complejidad e interfaz poco intuitiva. Puede haber dificultades a la hora de integrar información.
- ✗ Su costo es más elevado con relación al de Adaptive Planning y Oracle EPM, existen diversos tipos de licencias y costos adicionales.

Power BI

- ✓ Microsoft es líder en el mercado global de software. Es sinónimo de seguridad, transparencia y confianza. Power BI forma parte de su paquete de oficina, Office 365 y es la herramienta de BI más utilizada.
- ✓ Cuenta con una amplia gama de versiones y planes con diferentes tarifas, una versión gratuita, la versión Pro con precio por usuario o Premium con tarifa fija.
- ✓ Se destaca por su facilidad de uso e interfaz intuitiva.
- ✗ Muchas funcionalidades y visualizaciones avanzadas y preparación de datos tienen costo adicional.
- ✗ Los reportes y visualizaciones tienen limitaciones.
- ✗ Azure, la nube de Microsoft es la única opción de IaaS disponible, si bien ofrece conectividad con otras nubes, Power BI sólo se ejecuta en Azure.

Tableau

- ✓ Es una de las primeras herramientas del mercado de analítica de datos. En 2019 fue adquirida por Salesforce, líder en plataformas para gestionar relaciones con clientes.
- ✓ Permite analizar los datos en profundidad, más allá de lo visual, excluyendo valores marginales o procesando los datos de manera sencilla.
- ✗ Su precio es elevado, en comparación con Power BI y otras herramientas similares.
- ✗ No se destaca por su facilidad de uso y tiene menos capacidad de integración con otras herramientas y plataformas.
- ✗ El puntaje en servicio y soporte al cliente se encuentra por debajo de la media de los demás líderes de Gartner.

Qlik

- ✓ Es una solución robusta y flexible, permite analizar los datos en profundidad, más allá de lo visual, excluyendo valores marginales o procesando los datos de manera sencilla.
- ✓ Su motor asociativo es muy potente, permite crear modelos y cálculos complejos utilizando múltiples fuentes de datos con gran rendimiento.
- ✗ Su costo es el más elevado de los analizados y muchas funcionalidades tienen costo adicional.
- ✗ La interfaz es compleja y poco intuitiva. No es un software al alcance de todos, está orientada a *data scientist* o especialistas en datos.

Evaluación comparativa

Dado que todas tienen sus puntos fuertes y débiles, a priori no es posible determina que solución es mejor que otra. La elección debe realizarse de acuerdo con la necesidad puntual de la empresa.

Para evaluar qué solución es la más adecuada para Cloudhesive LATAM se utilizó la herramienta de toma de decisiones llamada **Matriz de Preferencias**. Consiste en armar una tabla que permite calificar alternativas de acuerdo con varios criterios de performance a los cuales se les asigna una ponderación. Se valora cada categoría asignando un puntaje y se multiplica por el ponderador obteniendo calificaciones ponderadas, La suma de estas da como resultado un valor total por opción que permite comparar y conocer la mejor opción.

En este caso se evaluaron ocho criterios siendo los mismos:

- **Facilidad de uso:** los miembros del equipo gerencial serían usuarios de consulta, es importante que la interfaz de usuario sea amigable e intuitiva para lograr una mayor aceptación y adopción.
- **Tiempo y complejidad de la implementación**: es importante que pueda realizarse en tiempos razonables y que la complejidad no genere inconvenientes. Puede ser necesario apoyarse en consultores externos con este fin.
- **Relación calidad-precio:** debe ser muy buena, considerando que toda inversión debe justificarse y que se busca incorporar sistemas que garanticen la calidad y excelencia de los procesos.
- **Flexibilidad y adaptabilidad**: es clave ya que operar en entornos de incertidumbre requiere el uso de modelos flexibles. Además, son características necesarias por la inmadurez y los cambios naturales del modelo de negocio.
- **Integración y conectividad**: son fundamentales para sacar provecho de los datos y generar información útil para la toma de decisiones.
- **Funciones avanzadas de BI, tableros y KPIs:** la visualización debe ser clara y tener el nivel de detalle que el usuario necesite. A su vez debe permitir el uso de KPIs personalizados al negocio.
- **Planificación y presupuesto:** de acuerdo con lo relevado es deseable realizar un proceso de planificación ordenado, participativo y dinámico.
- **Análisis predictivo y de escenarios:** para añadir profundidad al análisis, generar alternativas de acción, reducir riesgos y tomar medidas correctivas a tiempo.

Tabla 10 - Matriz de preferencias

		EPM						Herramientas BI					
Pond.	**Factores / Soluciones**	Workday Adaptive Planning		Oracle Cloud EPM		Anaplan		Microsoft Power BI		Salesforce Tableau		Qlik	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
0.10	Facilidad de uso	4	**0.40**	3	**0.30**	3	**0.30**	4	**0.40**	4	**0.40**	3	**0.30**
0.05	Implementación	4	**0.20**	5	**0.25**	3	**0.15**	5	**0.25**	3	**0.15**	3	**0.15**
0.20	Relación calidad-precio	5	**1.00**	4	**0.80**	3	**0.60**	5	**1.00**	4	**0.80**	3	**0.60**
0.20	Flexibilidad y adaptrabilidad	5	**1.00**	4	**0.80**	4	**0.80**	4	**0.80**	3	**0.60**	4	**0.80**
0.10	Integración y conectividad	4	**0.40**	3	**0.30**	4	**0.40**	3	**0.30**	3	**0.30**	3	**0.30**
0.20	KPI, tableros, funciones BI avanzadas	4	**0.80**	4	**0.80**	3	**0.60**	5	**1.00**	3	**0.60**	4	**0.80**
0.10	Planificación y presupuesto	4	**0.40**	4	**0.40**	4	**0.40**	0	**0.00**	0	**0.00**	0	**0.00**
0.05	Análisis predictivo y de escenarios	5	**0.25**	4	**0.20**	4	**0.20**	1	**0.05**	1	**0.05**	1	**0.05**
1.00	TOTAL		**4.45**		**3.85**		**3.45**		**3.80**		**2.90**		**3.00**

Nota: Elaboración propia.

Las herramientas que obtuvieron el puntaje más alto fueron Adaptive Planning, Oracle Cloud EPM y Power BI.

6.4. Recomendación

Si se opta por incorporar un proceso de planificación y presupuesto automatizado en un EPM, ***Workday Adaptive Planning*** es la solución que se adapta mejor a la necesidad actual de Cloudhesive. Permitiría implementar en poco tiempo un sistema de planificación flexible, adaptable al negocio y con buenas herramientas de visualización de tableros y KPIs. Además se lograría una mejora en procesos propios del departamento de finanzas que actualmente se realizan en forma manual y en planillas de cálculo (presupuesto, cierre, consolidación, reportes, flujo de caja). El presupuesto colaborativo permitiría vincular los objetivos de ventas con la ejecución de operaciones y la asignación de recursos brindando información valiosa para tomar mejores decisiones y corregir desviaciones, realizar predicciones y evaluar distintos escenarios.

Como alternativa, si se optara por un paso intermedio, se recomienda implementar **Power BI** integrando información de los principales sistemas actuales en tiempo real (CRM, ERP, time tracker, ticketing, HRMS) para generar tableros de control y seguimiento. Se lograría una excelente visualización en formato tableros, con los KPIs seleccionados y también se podrían aplicar funciones de análisis predictivo. Hoy en día se está utilizando en forma aislada por algunos departamentos cargando la información de forma manual, lo ideal sería realizar una implementación que estandarice el proceso de recolección de datos en todos los departamentos.

Análisis de viabilidad

No es objeto de este trabajo desarrollar un plan de inversión para la implementación de la solución recomendada. Sin perjuicio de esto, se enumeran algunos factores a considerar utilizando el modelo TELOS (acrónimo del inglés, *Technological, Economic, Legal, Operational, Schedule*), desarrollado por el autor James A.Hall en su libro *Sistemas de Información Contable. Dicho modelo se* ha adoptado en una amplia variedad de entornos como una forma sencilla de considerar los temas más importantes relacionados con viabilidad de un proyecto, más allá de su tamaño (European Knowledge Center for Information Technology, 2022).

Analiza los siguientes factores:

- Tecnología: determinar la necesidad y los requisitos tecnológicos, si la empresa tiene habilidades, capacidad y recursos para llevarlo a cabo, si es necesario adquirir un software de terceros, contratar expertos.
- Económico: definir de donde provienen los fondos para la financiar el proyecto, si estaba previsto en el presupuesto, si ese presupuesto se encuentra disponible y si el proyecto es una prioridad actual. También establecer si se podría generar ahorros, atraer nuevos negocios o generar eficiencia. En algunos casos se utiliza un flujo de caja para calcular el repago y la rentabilidad esperada.
- Legal: revisar si existe algún impedimento desde el punto de vista legal o de las políticas de la empresa, acuerdos de confidencialidad, derechos de propiedad intelectual, entre otros.
- Operacional: estimar impacto en la organización y las personas, capacitación necesaria, necesidades de personal o consultores externos, si se requieren cambios en los procesos o formas de trabajo. Acciones para minimizar resistencia al cambio y facilitar adopción.
- S hace referencia a la programación: definir el tiempo necesario para planificar, implementar, entrenar y poner en marcha el proyecto. También el tiempo en que se espera ver resultados. Fijar plazos y metas realistas, prever.

Como expone en la entrevista con Gustavo Gracia, se puede estimar el repago de la inversión en función del ahorro de horas hombre. En este caso, como consecuencia de la automatización de procesos, se estima una reducción en las horas hombre mensuales necesarias para tareas de análisis, planificación y reporte. Adicionalmente se espera lograr mejoras en la rentabilidad como consecuencia de una mayor eficiencia en la gestión de los recursos, identificación de negocios clave y mayor alineación.

En el caso de Cloudhesive, se considera que el proyecto es factible ya que la necesidad se encuentra identificada y, como consecuencia de la inyección de capital, hay presupuesto disponible para mejora de procesos y adopción de tecnologías para facilitar la gestión. A su vez, la inversión podría realizarse en forma conjunta con Casa Matriz y proporcionar beneficios a ambas entidades.

Implementación y Comunicación

Antes de tomar cualquier decisión de implementación se debe contar con el compromiso y respaldo del liderazgo de la organización, además de justificarse el valor que aporta la propuesta para la operación.

Gracia comenta que uno de los desafíos más importante a la hora de implementar sistemas tiene que ver con "*el manejo de las expectativas entre lo que el proveedor ofrece, lo que el cliente se imagina y lo que termina sucediendo con el proyecto"*. Lo mismo sucede con el momento, los plazos, el alcance del proyecto y el presupuesto previsto. Para evitar esto recomienda realizar una gestión del cambio con especial foco en la comunicación, que envié actualizaciones claras y concisas de forma periódica a cada uno de las personas involucradas o beneficiadas por la implementación.

Algunas consideraciones a la hora de implementar una solución una vez realizada la elección, ya sea un EPM o una herramienta de BI u otra:

- Formular objetivos, definir alcance y tipos de usuarios.
- Definir roles: quien va a liderar y participar del proyecto, si se cuenta con recursos idóneos, si tienen disponibilidad o si es necesario acudir a consultores externos.
- Definir plazos realistas y coherentes con el nivel de complejidad del proyecto. La integración entre los diferentes sistemas de información y la alineación.
- Estimar el efecto en la operación, si se puede realizar en forma paralela o hay procesos que se va a ver afectados temporalmente.
- Prepararse y gestionar el cambio.
- Formar e involucrar al personal.

Capacitación

Los programas de capacitación son clave. Los involucrados necesitan adquirir los conocimientos sobre los procesos y herramientas a utilizar, a su vez es una forma de hacer partícipes de los procesos de cambio a los integrantes de la compañía.

En este caso, se recomienda realizar capacitaciones sobre:

- **Cuadro de Mando integral:** al equipo gerencial y directores para que puedan utilizar la herramienta para la planificación estratégica y luego como herramienta de alineación para todos los niveles de la organización. Deberán familiarizarse con la metodología y comprender como se realizará la medición del desempeño y cada integrante entienda su contribución en la propuesta de valor de la empresa.

- **Solución de EPM o BI propuesta**: capacitar a todos los usuarios en la funcionalidad que corresponda a su tipo de perfil. Se deberá también involucrarlos en las etapas de prueba. Es importante contar con un adecuado nivel de soporte del proveedor para que la adopción y aceptación sea mayor. Los gerentes deberán adquirir un manejo suficiente como para entender y consultar reportes.

- **Habilidades blandas:** se recomienda revisar si es conveniente realizar capacitaciones con el objetivo de reforzar y desarrollar habilidades blandas relacionadas con liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y priorización.

7. Transformación cultural

Como se sugiere en el apartado Implementación y Comunicación del capítulo 6, mejorar la comunicación y gestionar el cambio a nivel cultural son factores clave para que este plan resulte exitoso. Por este motivo se recomienda que se aborden en forma oportuna como prerrequisitos indispensables la ejecución del plan de mejora.

Cloudhesive tiene una cultura muy resiliente y está constantemente transitando procesos de cambio por lo que se espera que con el correcto acompañamiento las iniciativas propuestas sean adoptadas por la organización. Desde que comenzó el proceso de profesionalización se ha logrado gestionar procesos de cambio a nivel cultural y organizacional en forma efectiva.

En primer lugar, es necesario preparar a la organización para los cambios que implica adoptar una visión de largo plazo y realizar un proceso de planificación colaborativo. Es esperable que exista resistencia al cambio, principalmente en la dirección a la hora de delegar y adoptar un rol con mayor carga estratégica. También el equipo gerencial a la hora de compartir información y alinear sus procesos. Es por eso que se sugiere prevenir esta resistencia planificando un proceso de cambio centrado en las personas, compartiendo la visión, misión y rumbo estratégico de la compañía.

Es fundamental contar con el apoyo de Casa Matriz como sponsor así como el apoyo político e involucramiento de los directores de Cloudhesive LATAM que deben actuar como promotores el marco del proceso de crecimiento y profesionalización que viene llevando a cabo la empresa. Además, es importante que previamente se plasme en forma concreta la estrategia corporativa para poder comunicarla en la organización y utilizarla como elemento de alineación.

La adecuada comunicación a lo largo de la organización también es clave, desde el inicio se prevé involucrar a los departamento de comunicaciones y recursos humanos para trazar planes y gestionar acciones para involucrar a las personas afectadas por el plan de mejora. En una segunda etapa, mientras se realiza la implementación, se sugiere comenzar a capacitar a los usuarios directos en la metodología y, por último, comunicar en forma general la adopción de las nuevas herramientas explicando el impacto y las mejoras que va a generar en los diferentes niveles de la organización.

8. Resultados esperados

Los resultados esperados se desarrollan en forma cualitativa como se especifica en el alcance de este trabajo. En términos generales se espera que como consecuencia de las mejoras propuestas se logre una mayor alineación entre áreas y que se tomen mejores decisiones basadas en datos y en tiempo real.

Algunas medidas tendrán efecto inmediato mientras que otras van a materializarse en el mediano y largo plazo ya que requieren un proceso de aprendizaje y lograr un conocimiento más profundo del negocio:

- ✓ El hecho de realizar el ejercicio conjunto de alinear la información de los procesos en torno a la estrategia, de por sí, genera un impacto positivo al ampliar la visión de negocio del equipo gerencial y la comunicación entre áreas.
- ✓ Incorporar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica y como forma de alineación en la organización va a dar sus frutos en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Formular presupuestos integrados y realizar revisiones periódicas va a generar beneficios en la rentabilidad y eficiencia en el corto plazo, aun así, al tratarse de un proceso de mejora continua, en la medida que el proceso sea adoptado y naturalizado por las partes, se espera generar mayor eficiencia en el uso del tiempo y una mejora en la precisión de las estimaciones.
- ✓ El uso de tableros y métricas uniformes pretende tener un impacto inmediato en la operación facilitando la toma de decisiones operativas y la corrección de desviaciones. También es una herramienta poderosa para el mediano y largo plazo en la medida que se realicen proyecciones y que las métricas y KPIs se adapten con la organización en la medida que crece.

8.1. Impacto operativo

Se estima el siguiente impacto desde el punto de vista de la operación diaria de la compañía y de los gerentes:

- **Disponibilidad de la información:** en la medida que cada proceso trabaje en forma ordenada y mantenga su información actualizada, la información integrada va a estar disponible y va a ser confiable.

- **Estandarización y simplicidad**: en vez de generar reportes diferentes cada mes, la estandarización permite comparar resultados y generar el hábito de seguimiento y control.

- **Alineación**: la comunicación y participación de todos los gerentes son claves para lograr mejoras reales. Que todos los departamentos se involucren, refuercen los objetivos de negocio y trabajen en conjunto. A su vez se espera reducir el tiempo dedicado a reuniones para dicho fin.

- **Reducir el tiempo de generación y análisis de reportes:** hoy en día los reportes requieren que un analista descargue la información, agregue datos manualmente y genere tablas y gráficos. La automatización minimiza el error humano y reduce el tiempo dedicado a controlar y analizar aspectos repetitivos.

- **Mejorar métricas específicas de cada área:** al contar con la información las áreas podrán empezar a trabajar en iniciativas y planes operativos que se traduzcan en mejores resultados.

- **Mejora en la asignación de recursos:** por medio del análisis de métricas sobre disponibilidad, ocupación y rentabilidad por perfil.

- **Mejora procesos de contratación**: al contar con información clara para definir necesidades y tomar decisiones de contratación, mejorar los tiempos y costos de selección.

- **Mayor entendimiento del mercado**: dar seguimiento a métricas de clientes y Customer Success permite conocer mejor a los usuarios, sus necesidades y motivaciones para mejorar la oferta de productos y soluciones que se prestan

- **Brindar mejores servicios a los clientes:** todas las mejoras a nivel de procesos internos tienen el objetivo de prestar mejores servicios y generar mayor valor para los clientes lo cual se verá reflejad en las métricas de satisfacción.

- **Identificar oportunidades de negocios**: el análisis integrado va a permitir identificar qué negocios son más rentables.

8.2. Impacto financiero

Desde el punto de vista financiero, que todos los procesos se encuentren alineados y que se estén monitoreando los principales aspectos del negocio permite mejorar:

- **Análisis de rentabilidad**: realizar un análisis profundo de las actividades que generan valor, generan mayor rentabilidad y son consideradas estratégicas. Formular mejores planes de acción para lograr las metas de margen bruto, margen operativo y margen neto.

- **Análisis de costos**: identificar oportunidades de ahorro e ineficiencias, tomar decisiones acerca de precios, productos, proveedores, canales de comercialización.

- **Medición de eficiencia**: poder comparar el rendimiento de la ejecución, el presupuesto y la estimación de ventas permite identificar variaciones significativas y realizar ajustes en la parte del proceso que sea necesario optimizando el uso de recursos.

- **Control de gastos**: realizar un proceso de presupuesto y su seguimiento mejora el control de los gastos y permite identificar oportunidades de ahorro y dimensionar correctamente la estructura para que la actividad sea rentable.

- **Análisis y manejo del flujo de caja:** hoy en día no se cuenta con información para proyectar flujos de caja. Contar con una herramienta de planificación permite ordenar y controlar ingresos y egresos, tomar decisiones de inversión y financiamiento y velar por la salud financiera de la empresa.

- **Reducir el número de días del proceso de presupuesto:** lograr que incorporar un proceso de presupuesto sea una actividad ágil y beneficiosa para el negocio.

- **Reducir el tiempo y la calidad de los cierres mensuales:** reducir el tiempo de control, consolidación y reporte a casa matriz. Aprovechar esas horas en actividades de mayor valor agregado.

- **Automatizar y eliminar tareas de bajo valor agregado** como descarga de bases de datos, generación de reportes en hojas de cálculo, reducir el error humano.

- **Generación de información confiable para los accionistas:** contar con sistemas de información confiables, integrados y de primera línea genera trazabilidad en los procesos y por ende confianza.

8.3. Impacto organizacional

En cuanto al impacto en las personas y en la cultura organizacional se estima una mejora paulatina en:

- **Liderazgo**: el equipo gerencial deberá asumir un rol clave para fomentar una cultura de confianza, basada en una visión compartida y una estrategia correctamente comunicada que es responsabilidad de todos.

- **Responsabilidad y compromiso:** desde el punto de vista del equipo gerencial trabajar con presupuestos departamentales además de contribuir a una mejor gestión, fomenta el "sentimiento de dueño", la responsabilidad en el uso de recursos y la toma de decisiones autónomas a nivel operativo y táctico.

- **Fortalecimiento de la cultura:** Cloudhesive cree que adaptarse y aprender de los errores lo ha fortalecido y es parte de su identidad.

- **Aprendizaje y mejora continua:** Los procesos de planeación, presupuesto y medición apuntan a la mejora continua de los procesos internos realizando ajustes en la gestión para conseguir mejorar la calidad y la eficiencia en forma sostenida.

9. Conclusiones

9.1. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se aplicaron conocimientos adquiridos durante la maestría y herramientas de análisis organizacional de diferentes escuelas de administración con el objetivo de diseñar un plan de mejora para que el equipo gerencial de Cloudhesive LATAM tenga una visión integral del negocio y mejore la toma de decisiones optimizando el uso de los datos existentes.

Sobre la base de los objetivos específicos planteados se concluye que:

En lo que concierne al análisis de las principales problemáticas y desafíos de la organización en el periodo inicial, Cloudhesive LATAM se encuentra cursando un proceso de maduración, y del diagnóstico se desprende que la falta de alineación, comunicación y rumbo estratégico representan una limitante a la hora de crecer en forma sostenible y escalable.

En relación con el proceso de transformación digital, Cloudhesive LATAM es una empresa que nació nativa digital y en la nube. Hoy se encuentra en una etapa de maduración media, en el último año ha realizado avances significativos en términos de mejora de los procesos internos con foco en los clientes, fomentando una cultura de innovación e incorporado herramientas de gestión en casi todos los departamentos.

Respecto de los pasos para avanzar en el proceso de planificación y elaboración de la estrategia, se propone utilizar como herramienta el Cuadro de Mando Integral e incorporar un proceso de presupuestación participativo como nexo entre la estrategia y los planes operativos.

Al modelizar tableros de gestión interrelacionando datos, KPIs y métricas específicas de diferentes áreas de la organización se concluye que es conveniente integrar datos de diferentes fuentes internas para medir los factores clave del negocio. Se plantearon métricas para medir el desempeño de los procesos y KPIs alineados con los objetivos estratégicos de modo de generar cohesión y mantener el rumbo estratégico.

En cuanto a las alternativas de herramientas de análisis e integración de datos para la planificación y toma de decisiones estratégicas, se realizó un análisis comparativo de tres herramientas de BI y tres soluciones de EPM, recomendándose la implementación de *Workday Adaptive Planning* como primera opción, dado que engloba todas las prestaciones necesarias para planificar, presupuestar y formular tableros de gestión. Como alternativa intermedia se podría integrar la información de los diferentes sistemas para realizar reportes en Power BI en tiempo real.

Se determinó el impacto esperado de las medidas propuestas; desde el punto de vista de la operación diaria se destaca una mejora en la calidad de la información, la gestión de los procesos de cada área y la propuesta de valor para sus clientes. También, mayor agilidad y calidad en la toma de decisiones, al sustentarse en datos disponibles en tiempo real. Desde el punto de vista financiero, es esperable una mejora en la rentabilidad como consecuencia de una mayor eficiencia en la gestión de los recursos. Un mejor análisis del negocio permitirá identificar oportunidades, mitigar riesgos y anticipar cambios en el entorno. Además, se estima una reducción de horas hombre dedicadas a tareas de análisis, planificación y generación de reportes. Desde el punto de vista organizacional se espera una mejora en la comunicación y la alineación de los procesos. También se proyecta el fortalecimiento de la cultura organizacional producto del compromiso y participación en la consecución de la estrategia.

Finalmente, se considera que el plan de mejora sugerido contempla los aspectos planteados inicialmente en lo que respecta a articulación de procesos y sistemas de información; proporciona a la alta gerencia una imagen global del negocio en tiempo real, facilita la planificación y, como consecuencia, mejora la toma de decisiones operativas y estratégicas. También, va a permitir que el equipo de gerencial reduzca el tiempo dedicado tareas operativas y se centre en el mediano y largo plazo.

9.2. Recomendaciones generales

Este plan de mejora fue formulado especialmente para Cloudhesive LATAM, pero puede ser de utilidad para empresas en situaciones análogas o con estadio de madurez digital similar. La temática abordada puede ser de interés para empresas en etapas de crecimiento acelerado que deben comenzar a adoptar un enfoque estratégico de largo plazo para dar solidez y estabilidad a sus negocios.

Se puede hacer extensivo el uso de las metodologías y herramientas de diagnóstico utilizadas adaptadas al negocio y sector de actividad que corresponda.

En lo que respecta a la toma de decisiones basadas en datos, se recomienda lograr un buen entendimiento del negocio para centrarse en lo que es relevante y genera impacto real. Hoy en día existen soluciones en la nube adaptadas a todos los tamaños y tipos de negocios, incorporar tecnología que permita explotar los datos es accesible y permite lograr mejoras cuantitativas y cualitativas en el rendimiento empresarial.

Bibliografía

Acha, G. (2019). Material del curso de "Comportamiento Organizacional" MBA UCA. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina.

Alonso, C. (Noviembre de 2020). Mapa de procesos. Obtenido de https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora

Amazon Web Services. (2022). *AWS Partner Network*. Obtenido de Amazon Web Services: https://partners.amazonaws.com/

Amazon Web Services. (2022). *What is AWS*. Obtenido de Amazon Web Services: https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/

Anaplan. (Enero de 2023). *Anaplan*. Obtenido de https://www.anaplan.com/

AWS. (Febrero de 2023). *What is data preparation*. Obtenido de AWS: https://aws.amazon.com/es/what-is/data-preparation/#:~:text=La%20preparaci%C3%B3n%20de%20datos%20es,su%20posterior%20procesamiento%20y%20an%C3%A1lisis.

Balanced Scorecard Institute. (2023). *How to Create a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. Obtenido de Balanced Scorecard Institute: https://balancedscorecard.org/about/nine-steps/

Basara, P. (2019). Material del curso de "Transformación Digital" MBA UCA. Argentina: Universidad Católica Argentina.

Bracco, L. (Septiembre de 2022). América Digital . (L. Nación, Entrevistador) Santiago de Chile: La Nación.

Briceño, B. (December de 2022). La industria del software tiene como meta desarrollar 400 mil nuevos empleos para 203. *PERFIL*. Obtenido de https://www.perfil.com/noticias/economia/estamos-acelerando-el-avance-de-la-innovacion-digital-en-argentina.phtml

Brousseau, K., Driver, M., Hourihan, G., & Iarsson, R. (s.f.). El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado. *Harvard Business Review*. Obtenido de http://colecciondedatos.blogspot.com/2012/07/el-estilo-de-toma-de-decisiones-del.html

CEPAL. (2020). *CEPALSTAT*. Recuperado el Enero de 2023, de CEPALSTAT: https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/

CESSI. (26 de Agosto de 2022). Como mejorar el rendimiento en las empresas. Obtenido de https://cessi.org.ar/2022/08/26/informe-el-valor-de-la-conexion-como-mejorar-el-rendimiento-en-las-empresas/

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* New York: Beard Books.

Cloudhesive. (10 de octubre de 2022). Obtenido de Sitio web de Cloudhesive: http://www.cloudhesive.com

Cloudhesive LATAM. (10 de octubre de 2022). Obtenido de Sitio Web de Cloudhesive LATAM: http://www.cloudhesivelatam.com//

Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, Junta de Andalucía. (2020). *Programa Emrpesa Digital.* Obtenido de Junta de Andalucía: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.programaempresadigital.es/documents/20182/0/ModeloMadurezDigital/ceb2e30e-aba7-44d3-b6dc-28165a19b397

Datadice. (April de 2021). Comparison between different BI tools. *Data School*. Obtenido de https://medium.com/data-school/comparison-between-different-bi-tools-17bdd0007ca5

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Pearson.

Deloitte. (2014). *Presupuestación a la medida de nuestras organizaciones.* Deloitte S.C.

Drucker, P. (2007). *The practice of Management. The classic Drucker collection (revised version).* New York: Elsevier.

El Mundo. (6 de Marzo de 2020). Impacto económico del coronoavirus. Obtenido de https://www.elmundo.es/economia/2020/03/06/5e60ed5dfdddff13178b4611.html

European Knowledge Center for Information Technology. (Octubre de 2022). Estudio de viabilidad de un proyecto de software. *TIC Portal*. Obtenido de TIC portal: https://www.ticportal.es/glosario-tic/estudio-viabilidad-software/

EY. (2021). *Las empresas ganadoras en tiempos de pandemia.* Obtenido de https://www.ey.com/es_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macro Environmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management).* South Western.

Ferrando, M. (2019). Material del curso de "Gestión de Factores Críticos" MBA UCA. Universidad Católica Argentina.

Gartner. (2019). *Tthe five pillar of strategy execution.* Obtenido de https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-five-pillars-of-strategy-execution

Gartner. (06 de octubre de 2020). *Gartner Magic Quadrant for Cloud Financial Planning and Analysis Solutions.* Obtenido de Gartner Research: https://www.gartner.com/en/documents/3991417

Gartner Inc. (2022). *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms.* Gartner. Obtenido de https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2955ETOT&ct=220215&st=sb

Gavilán , Á. (2022). TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA EMPRESAS: ESTRATEGIAS Y EJEMPLOS REALES. Open Sistemas. Obtenido de https://opensistemas.com/transformacion-digital-para-empresas/

Gb advisors. (noviembre de 2017). *Cuadrante de Gartner.* Obtenido de Gb advisors Tech Blog: https://www.gb-advisors.com/es/cuadrante-de-gartner/

Global, FCLT. (2017). Finally proof that managing for the long term pays off. *Harvard Business Review*. Obtenido de https://hbr.org/2017/02/finally-proof-that-managing-for-the-long-term-pays-off

González, A. C. (04 de Enero de 2021). «Pocas decisiones y de calidad» – Así piensa Jeff Bezos. *1000noticias.com*. Obtenido de https://negocios1000.com/2021/01/asi-piensa-jeff-bezos-amazon.html#google_vignette

Herz, A. (2019). Material de curso de "Toma de Decisiones" MBA UCA. Universidad Católica Argentina.

IONOS Digital Guide. (Abril de 2019). Generación de Demanda: estrategia de fidelización a largo plazo. (IONOS, Ed.) Obtenido de https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/generacion-de-demanda/

Jaimovich, D. (27 de Septiembre de 2022). La regla de las dos pizzas: por qué pedir más puede ser un error si trabajás en Amazon. *LA NACIÓN*. Obtenido de https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/la-regla-de-las-dos-pizzas-por-que-pedir-mas-puede-ser-un-error-si-trabajas-en-amazon-nid27092022/

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard).* Barcelona: Gestion 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.* Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing, 11edición.* Englewood Cliffs, NJ: Pearson Educación.

KPMG. (2020). *The value of connection.* Australia: Enero. Obtenido de https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/06/value-of-connection.html

Laudon, K., & Laudon, J. (2012, 12 Edición). *Sistemas de Información Gerencial.* Pearson Education.

Mazon-Olivo, B., & Ramirez-Morales, I. (2018). *Análisis de datos agropecuarios.* Universidad Técnica de Machala UTMACH. Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14464/1/CAP-7.InteligenciaDeNegociosEnElSectorAgropecuario.pdf

Microsoft. (Enero de 2020). *Microsoft Power BI*. Obtenido de https://powerbi.microsoft.com/

Mintzberg H., A. B. (1999). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Buenos Aires: Gránica.

Mintzberg, H., Quin, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico; conceptos contextos y casos.* Pearson Education.

Mohamad, A. (2019). Material del curso de "Tecnología y Operaciones" - MBA UCA. Universidad Católica Argentina.

OPSSI. (2020). *Mujeres en la industria del software.* Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la Argentina. CESSI. Obtenido de https://cessi.org.ar/opssi/

OPSSI. (2022). *Evolución de salarios y rotación de personal en la Industria TI.* Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la Argentina. CESSI. Obtenido de https://cessi.org.ar/opssi/

Oracle. (Enero de 2023). *Oracle Cloud Fusion EPM*. Obtenido de Oracle: https://www.oracle.com/performance-management/

Oxford Languages. (s.f.). Diccionario Google - Oxford Languages. (O. U. Press, Ed.)

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Ediciones Piramide.

Powerdata. (2022). Integración de datos: Concepto e importancia en la empresa actual. Obtenido de https://www.powerdata.es/integracion-de-datos

Prospering in the pandemic: the top 100 companies. (2020). *Financial Times*. Obtenido de https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0

Qlik. (Enero de 2023). *Qlikview*. Obtenido de https://www.qlik.com/us/

Ries, E. (2008). *El Método Lean Startup, cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.* Deusto.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional DEcimotercera Edición.* Mexico: Pearson Educación.

Salesforce. (Enero de 2023). *Salesforce Tableau*. Obtenido de https://www.tableau.com/

Santander Universidades. (Diciembre de 2021). Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución Indutrial.* Debate.

Serna, H. (1997). *Planeación y gestión estratégica.* Bogotá: RAM Editores.

Signaturit. (Abril de 2021). Que es Business Intelligence y qué herramienta existen. Obtenido de https://blog.signaturit.com/es/que-es-business-intelligence

Vázquez, L. A. (2020). ¿Qué es Enterprise Performance Management (EPM) y sus diferencias con el ERP? Recuperado el Noviembre de 2022, de https://www.semantic-systems.com/semantic-noticias/articulos-tecnologicos/que-es-enterprise-performance-management-epm-y-sus-diferencias-con-el-erp/

Workday. (Enero de 2023). *Workday Adaptive Planning*. Obtenido de Workday: https://www.workday.com/

Yun, T. (2022). *Modelos Canvas*. Obtenido de Modelo Canvas: https://modelocanvas.net/canales-canvas/

Anexos

Anexo 1 - Entrevista a Damián Sanguine

Director de operaciones de Cloudhesive LATAM

Realizada por Virginia Delgado el 11 de noviembre de 2022 por Zoom. Duración: 40 minutos

Contanos sobre tu rol y los comienzos en Cloudhesive ¿cómo fueron las primeras etapas y la evolución?

Cloudhesive es una empresa que nació en Estados Unidos en el 2017, es una empresa que, es importante aclarar, nació nativo en la nube, no es una empresa que se transformó y empezó a dar servicios en la nube, sino que la empresa cuando nació en el 2015 por ahí nació con el propósito de ser partners de AWS y dar todos los todos sus servicios basados en la nube.

En 2017 Leo me preguntó si tenía conocimiento de todo lo que era la nube de Amazon entonces me comentó que conoció esta empresa y que estaba la opción de traer los servicios de Cloudhesive de Estados Unidos para Latinoamérica y ahí empezó todo. Viajamos a Estados Unidos, hablamos, conocimos a los socios en Estados Unidos que eran Jim y Patrick para que nos cuenten que era lo que ellos estaban haciendo, de qué se trataba la empresa, que servicios daban y qué oportunidades veían. Nosotros les contamos cómo era el mercado en Argentina y en el en el resto de Latinoamérica y así armamos un plan.

Arrancamos en el final de 2017 en ese momento éramos dos, Leo y yo, obviamente ahí empezamos a estructurar y armar el equipo, en principio haciéndolo muy simple. Yo me encargaba de toda la parte operativa y Leo se encargaba de todo el resto, eso es decir de la parte de administración comercial etcétera.

El crecimiento siempre fue exponencial no solo en cantidad de personas, cantidad de empleados, sino también en facturación. La pandemia nos potenció bastante. Hubo muchas empresas que aprovecharon la pandemia para tomar esas decisiones de digitalización de muchas cosas o tomar proyectos de todo lo que era de sistemas ya que se podía hacer todo remotamente, entonces la verdad que en esos años terminamos creciendo también exponencialmente como los primeros. Este año ya seguimos creciendo a tasas que son muy altas comparadas con cualquier otra industria, que tiene que ver por esto de lo que es la nube (del crecimiento que hay en la nube en todo el mundo), pero ya de otra forma más diferente, o sea, cuando somos dos crecer de dos a cuatro es muy rápido hoy que somos 74 obviamente que ya el ritmo de crecimiento es diferente y hay muchas cosas que se empiezan a ver desde una empresa en las que son cinco diez personas que una empresa que son 70.

¿Cuál es la ventaja competitiva y qué es lo que les ha ayudado a posicionarse en el mercado de empresas que brindan servicios en la nube acá en Latinoamérica?

Principalmente la ventaja competitiva que tiene Cloudhesive es su nivel de partnership con Amazon. Desde el principio fue una cosa que se definió como estratégica, ser un partner estratégico para de AWS porque en el modelo de negocio de lo que es toda la parte de Cloudhesive y lo que es, cómo funciona Amazon también es en la medida que vos podés ir creciendo en ese partnership. Entonces AWS también genera una mayor confianza en vos y es así que traen nuevos proyecto y ese crecimiento te va retroalimentando, es decir, nosotros trabajamos con empresas y esas soluciones que terminamos haciendo con esos servicios de AWS terminan siendo casos de éxito para Amazon y esos casos de éxito nos permiten entonces presentarnos para poder hacer otra certificación, otra competencia y entonces el hecho de tener más competencias nos permiten estar mejor posicionados y que después Cloudhesive sea reconocido como para tomar nuevos negocios y así no así como que se va alimentando. Creo que esa es la ventaja competitiva que nosotros tenemos como partner.

Contame del crecimiento que hay en la nube en todo el mundo.

Sistemas on-premise como era antes, no va a haber más. Es una cuestión de tiempo una empresa de cualquier tipo o tamaño, o sea, empresa de gobierno o lo que sea, puede ser que algunos sean de los que primeros que arrancan o los que adoptan la nube desde el inicio o por ahí, les tomará cinco años más en adoptar, pero en el fondo todas las empresas van a estar con sistemas en la nube.

Latinoamérica no es la excepción de hecho generalmente Latinoamérica está un poco más retrasado en Estados Unidos con todo lo que es la adopción de la tecnología, por lo tanto, indica que hay muchísimo trabajo acá como para como para continuar por muchos años más, desde el punto de vista de empresa (Cloudhesive), que está ayudando a las empresas a transitar su transformación digital y pasarse a la nube.

Bueno, vos me decías que es una empresa que nació nativa digital y que presta servicios a otras para potenciar su transformación digital en la nube, me gustaría que me cuentes un poco de cómo fue el proceso propio de transformación digital de Cloudhesive, los sistemas que usan, la automatización, ¿cómo se viene transitando y dónde están hoy?

Bueno acá lo único que debemos tener en cuenta es que la empresa es una empresa de origen norteamericano entonces, al principio, todos los sistemas los sistemas de información que usamos y los sistemas de automatización siempre estuvieron marcados por Estados Unidos. Lo que nos pasó en los primeros años que había ciertos sistemas en el que no podíamos seguir lo que nos decía Estados Unidos por una cuestión de incompatibilidad, en el caso más, el más fácil es el tema de la facturación en el que no pudimos usar el que nos daban ellos. Nos pasa, ya sea por la por la región, por cuestiones de negocio o de las cosas que nosotros hacíamos que no fueran exactamente iguales, en la Argentina terminamos usando nuestros propios sistemas.

Hoy existen dos caminos, estamos en dos caminos con respecto a lo que es la transformación digital, uno es envolver, unificarnos, volver en tener ver cuáles son esas herramientas para que tanto Estados Unidos como Latinoamérica puedan trabajar en conjunto, sí, y que obviamente nos sirva a todos. Entonces estamos tratando de trabajar en la unificación de desde el sistema CRM que ya se hizo, hasta lo que va a ser el sistema de facturación, después de toda la parte de lo que es delivery y de cómo se manejan los proyectos, cómo se traquean los proyectos, etc. El Sistema de Recursos Humanos que este año pudimos justamente Estados Unidos tenía un sistema nosotros teníamos otro sistema y a partir de este año se pudo adoptar un sistema que tenga todas las características que necesitaban tanto ellos como nosotros entonces se trabajó en la unificación y entonces claro obviamente ahora tenemos todas las ventajas de tener un sistema integral para toda la empresa y que sea funcional para todos que es la como la parte que al principio nos costaba nos costaba más.

Actualmente estamos en esa etapa, hay sistemas como el ejemplo de recursos humanos que ya quedó para toda la empresa después de haberlo analizado y haberlo definido, y hay otros sistemas como los que puede llegar a ser el control de horas de todos los trabajadores de los proyectos en que están trabajando que todavía hoy estamos usando sistemas separados pero se está analizando a ver si vamos a terminar usando algunos de los que ya usamos o se va a proponer otro nuevo, ahí todavía queda un camino por recorrer, ese es otro ejemplo. También hay otros que se están definiendo y sobre todo lo que es después la intercomunicación entre todos esos sistemas que es la parte que es un poco más difícil porque ahí entonces entramos en una mirada que ya salimos un poco de lo que es el sistema en sí sino de es como como es que tiene que fluir la información dentro de la empresa y como es la toma de decisiones.

En general todas estas decisiones, compatibilizar los sistemas de Estados Unidos, en general implican que haya alguna persona que sea el promotor o el que lleva el liderazgo de la transformación digital, ¿cómo funciona esto en la empresa?

Bueno, me imagino que dentro de Latam las diferentes áreas fueron haciendo su investigación de cuáles son los sistemas que necesitaban, hoy eso también está pasando incluso también con la integración con Estados Unidos es decir, cada área es la que decide o charla o define sí, con Estados Unidos pero que finalmente termina siendo el área, es decir recursos humanos define que sistemas va a usar finanzas decide qué sistemas va a usar y después si piden ayuda a operaciones como para justamente ver ayudarlos en la parte tecnológica de cómo va a ser esa integración sí, y de cómo velar como para que después los sistemas sepamos que se van a conectar como se tienen que conectar entonces un ejemplo concreto es hoy finanzas. Están viendo de van a empezar a usar Netsuite para llevar todo lo que es la parte específica de facturación se va a usar otro software, que es el que factura, pero toda la contabilidad va a estar, va a estar en Netsuite sí, entonces finanzas de tomó, esa decisión se está haciendo la integración junto trabajando mucho con Estados Unidos pero nos pide también ayudar a nosotros como para que veamos a ver de qué forma como si fuese un proyecto interno de cómo de cómo vamos a trabajar eso con los proveedores también que están integrados en esta en estos migraciones de sistemas, no ok

¿Me podés nombrar los sistemas más importantes que están usando hoy para distintas áreas?

Sí, para todo lo que es comercial el sistema más importante de los comerciales es el CRM que Salesforce está integrado o se está trabajando justamente en la integración con Netsuite que esto la parte contable desde que sé que de los clientes que es la parte

que va a trabajar sobre todo administración. Después recursos humanos trabajan con Bambú, que es el que es el sistema que implementaron que también tiene lleva todos los empieza a traquear los objetivos de todas las áreas, entonces empieza a tener como una mayor dependencia a su vez bambús se conecta con otros sistemas de recursos humanos y a ver, estoy pensando después en la parte de operaciones principalmente. Trabajamos con Clockify que es la herramienta de control de todo lo que de todos los trabajos. Empezamos sí, a trabajar con herramientas como puede llegar a ser un Power BI, como para hacer la explotación de estos de estos datos, es decir, empezar a unir información que sale de Salesforce que sale de clockify que sale de la información que manejan los líderes, los proyectos, entonces toda esa información si empezamos a usar herramientas como por Web como para poder manejarla.

Cuando me contaste de Power BI, ¿están usando información de distintas fuentes? Esto, ¿qué nivel de trabajo requiere y qué tan compleja es la estructura de datos como para poder interrelacionar?

El trabajo técnico yo creo que no es lo más difícil de todo, poder unir los datos y poder trabajar sobre los datos, sino que la parte más difícil es entender qué información es la que necesitamos y en eso estamos, en definir eso. Podemos empezar a hacer dashboards de lo que sea con un montón de información indicadores índices ahora sin lo más difícil es y que estamos trabajando mucho en con todos los manager de las áreas, es decir, bueno, vos qué información necesitas. Sí, cada uno de mi área que es la información que necesita qué información necesitamos pedir la finanzas y Finanzas puede darnos 17.000 planchas de Excel o con números de las cuales probablemente nos sirvan cosas muy específicas y Recursos Humanos seguro que va a buscar otra información que operaciones o que los comerciales y a su vez, yo necesito información de los comerciales como para saber ellos que piensan vender como para nosotros saber que vamos qué cosas vamos a trabajar. Entonces el empezar a decir. Ah, ok yo lo que necesito saber es mes a mes esta información vos necesitas saber mes a mes esta información y así y entonces ahí sí, recién una vez que tenemos el ejemplo de cuántas horas o porcentaje de utilización de horas del equipo sobre tal cosa recién ahí es cuando decimos ok, cómo llevamos a cabo esto de dónde vamos a

La información, como la vamos a cruzar, y no estoy minimizando ese trabajo pero viene después, creo que hoy es más importante la definición de lo que uno quiere ver, aparte es en el crecimiento que va teniendo la empresa, la necesidad que tenemos y la necesidad que queremos saber hoy no es lo mismo de lo que vamos a querer saber mañana , pero creo que la parte más difícil de todo esto es eso la definición como quien dice de qué es lo que quieren medir, o sea que cuáles son los factores que van a utilizar para medir y traquear el negocio y qué es lo que necesita cada día. Entonces una vez que se defina eso la información va a estar disponible.

Cómo te imaginas vos que sería el producto final en el cual ustedes tengan toda la información que necesitan.

Como tablero, lo que me imagino es un tablero muy general. Sí, con ciertos indicadores clave muchas veces es que uno arranca por lo que es la facturación como veníamos de los objetivos de lo que es la facturación cantidad de personas en el equipo que también es como un factor bastante como para medir el crecimiento y después con las herramientas de todo lo que es BI y poder empezar a hacer un doble clic y decir bueno ok a ver si me quiero meter, quiero saber más sobre este tema sobre la ejecución sobre el rendimiento y poder hacer clic y poder verlo por grupos por grupos de trabajo o poder verlo por productos o por verlo por mes a mes para eso algo que es decir, bueno es algo tan simple de poder hacer eso, si no tienes definido los productos o cuáles son las categorías, entonces es imposible poder llegar a tener los datos entonces por más que uno quiera de abono me gustaría tener la facturación este por cada uno de los productos que tenemos bueno y decime cuáles son los productos y cómo están y en dónde están categorizados hay mucho trabajo en los datos que hay que hacer y una vez que tenés los datos ordenados todos hablamos el mismo idioma, las nomenclaturas son iguales, etcétera recién ahí, entonces después la explotación de datos se hace bastante más fácil.

Sobre tu departamento en particular, o sea más allá de general de la empresa. ¿Cómo planificas hoy?

Como planificamos hoy, el tema de las herramientas las decisiones que tenés que tomar para tu área, cómo planificas, por ejemplo, tomar gente, o sea que qué herramientas usas y qué tan preparados te sentís o podés sentir que estás mejor.

Uno de los cambios importantes en los que empezó a pasar en la empresa a partir de este año es de trabajar, obviamente para seguir creciendo, pero empezar a definir un rumbo, es decir, empezar a definir objetivos. Entonces dentro de esos objetivos poder empezar a cuantificarlo, si yo decía, cuántos PMS hoy tengo hoy tengo cuatro necesito más y necesito más y necesito más ok. Sí, ya sabemos que vamos a seguir creciendo ahora porque no cuantificamos en cómo hacer ese crecimiento para poder empezar a tener números más concretos y poder empezar a trackear también después como uno va haciendo las cosas entonces si definimos y se partió

de un inicio decir, bueno definamos entonces, ¿cómo va a ser el 2023? ¿Cuál va a ser el punto? Que es lo que cuál va a ser el punto de crecimiento con respecto a la facturación, si desde ahí tenemos un punto de crecimiento ahí podemos empezar a sacar métricas en base al pasado decir, para poder llegar a ese punto de facturación, vamos a necesitar X cantidad de personas X cantidad de personas distribuidas de tal forma en los equipos.

También necesitamos saber qué tipos de proyectos se venden, no es lo mismo vender proyectos de desarrollo que vender proyectos de Migraciones o muchos clientes últimamente que tenemos relacionados a todo lo que es facturación local, entonces en ese caso, el equipo si bien sabemos que ya existen objetivos de si hoy somos 74 pasar a ser 90, de eso también necesitamos saber entonces si van a tener que ser más desarrolladores o se van a tener que ser arquitectos y esa información también sale de lo que es ya el área de comercial tiene que empezar a poner ellos a decir, voy a llegar a este número de esta forma. Entonces sabiendo que de esta forma de hallar ese número después recursos humanos puede poder saber cuáles van a ser sus objetivos y cómo es que ellos van a llegar a cumplir sus objetivos primer cuatrimestre, vamos a tomar a tantas personas en tales posiciones segundo cuatrimestre lo mismo y en lo que es ahora sí hablé de lo general

Otra vez de vuelta notable de mi área el hecho de poder definir los objetivos macro, uno empieza a poder tomar las decisiones de su propia área ok entonces si el equipo de soporte si estamos definiendo que se van a vender o el objetivo es tener tanta cantidad de clientes de software, ese service o van a service provider, para esos rubros de personas, cuántas personas voy a necesitar tener en el equipo para poder darle soporte, entonces es como que así después es más fácil, puede decidir. Y del equipo que tenemos que son tres personas que se están encargando de eso vamos a tener que llevarlo a 6 o 7 y como entonces cómo lo vamos a estructurar y ya estamos pensando y también por experiencia en Estados Unidos vamos a tener un líder técnico, vamos a tener un líder de grupo pero una persona que sea a la que se le pueda escalar cuando las cosas sean más complejas o más difíciles, entonces en base a eso vamos armando un equipo que sea que esté relacionado a ese objetivo que tenemos principal como empresa y esto para para todas las partes del área. Sí, ya sea con lo que soporte o sea, el proceso, o sea, como quien dice el proceso de planificación tiene mucho que ver con la fijación de objetivos y después de identificar relaciones, relaciones entre distintos, objetivos distintas áreas con los objetivos generales de la empresa por medio de herramientas de datos en realidad Power BI también hace predicción, se puede se pueden hacer estas cosas, me parece que no sé qué tan sencillo es, pero yo creo que una vez que está en uso, también te parece que es algo que puede llegar a agregar valor a facilitar el proceso a dar más visibilidad, lo que nos pasa es que hay muchas de las cosas nuevas, no, o sea, estamos definiendo las herramientas que vamos a utilizar y de qué forma la vamos a utilizar entonces hoy una de las cosas que estamos haciendo en mi equipo que nosotros equipos también pasa lo mismo es estamos documentando todo es decir, hasta ahora.

Fuimos haciendo, creciendo y hoy estamos en una etapa y nos va a llevar todo el 2023 en poder empezar a definir objetivos más concretos saber cómo vamos a llegar a sus objetivos y poder documentar las cosas. Entonces si hoy vos me decís. Bueno, cómo es que toman la decisión respecto a el crecimiento de las personas en cada uno de los equipos respecto a lo que es facturación, hoy no está definido eso, porque la realidad es que todavía este año va a ser la primera vez que lo hagamos ahora lo que sí estamos haciendo es aprovechar esta definición que estamos haciendo como para ya dejarlo documental y decir ok listo de acá al año que viene y al año que viene y venga quien venga, ya sabemos que él el equipo sí, menciona de esta forma teniendo en cuenta tales datos

O sea, armando la lógica

Eso, estamos encontrando y armando la lógica detrás de la forma en la que se viene operando, o sea, un trabajo más de construcción. Y que ahí no nos podemos basar y yo al principio de la entrevista hablé un montón de cosas de que Estados Unidos ya nos daba, no tenían etcétera y que acá no nos podemos basar en Estados Unidos no es que en este caso puntual para estas cosas decir, ya sabemos cómo es la receta solamente hay que llevarlo a cabo. No está entonces, por eso es por lo que la estamos definiendo muchas de las cosas esas también estamos aprovechando para definirlo en conjunto, porque sabemos que ellos también lo necesitan y tenemos charlas así cruzadas y nosotros estamos trabajando en esto y esto. Ah, mira, nosotros también estamos trabajando. Mira, yo armé esta documentación, me sirve, buenísimo, porque nosotros justo estábamos trabajando en lo mismo, pero sí es necesario trabajarlo y definirlo

Una última pregunta, todos estos procesos y todo lo que tiene que ver con medición de objetivos a la larga en las empresas, apunta a poder también medir y cumplir con un nivel de rentabilidad, ¿cuál es el foco hoy?

Al final del camino en estos estadios de la empresa de repente el crecimiento como que le pasa por arriba a un montón de otros objetivos y de repente hoy es más importante crecer que cuidar la rentabilidad que se crece, pero la medida que las empresas van madurando poder tener, documentar la rentabilidad y que las decisiones que se toman lleven a mantener niveles de rentabilidad cuidar los costos son cosas que van a suceder, inevitablemente. hoy en día de repente, no, no es el foco, pero, pero se va a hacer

Hoy en día de repente al tomar la decisión de contratar, no estás pensando en qué impacto va a tener en la rentabilidad final de la empresa, pero va a haber un momento en el cual ese tipo de decisiones. Yo creo que ese momento está llegando porque desde hace unos meses justamente hubo sí, una decisión estratégica mucho más de digamos como como empresa en el que ya se está poniendo un como se dice un foco muy importante en lo que es la rentabilidad sí y decir ok listo tuvimos un crecimiento muy acelerado, el 2023 va a ser el año. Y ya empezó en este 2022, en estos últimos meses a decir ok veamos cómo medir y ese crecimiento que se ha ordenado sí, y que justamente el foco hoy por hoy todo pasa por el análisis de los costos y la rentabilidad. Entonces hoy ya estamos empezando a tener lo que es la rentabilidad en cuenta cosa que antes no pasaba por las diferentes áreas esta esta información, justamente el objetivo era crecer y punto. Hoy es ok crezcamos, pero ya las personas para poder tomarlas tiene que haber un fundamento atrás, tiene que haber una lógica y que esa lógica es necesaria, entonces empezar a que fluya muchísimo más información es decir, poniendo un ejemplo concreto, la otra vez apareció una oportunidad de negocio y esa oportunidad de negocio, requería un recurso específico, ok bueno, entonces esa esta información de poder entender cuál es el costo del recurso, cuál es, llegar a decir cuál es la rentabilidad que este proyecto me va a dejar, como para entonces poder saber si justifica tomarlo y continuar adelante o no, porque ya no pasa por la decisión, no importa, crezcamos, no importa, cuál sea la rentabilidad hoy no, hoy ya llegamos a ese punto en el que todas tienen una decisión final que es la rentabilidad que para eso es necesario tener muchísima información de estar listos en un montón de información y esa es la problemática del día a día, no, o sea, poder tomar decisiones en un montón de cosas que no tenés.

Y ¿qué herramientas te imaginas que son las que te pueden ayudar pensando en una etapa más madura de la empresa?

Todo lo que estamos hablando antes, de la integración de los sistemas, del dashboard. bueno, estamos recién armándolo, entonces de empezar a tomar este tipo de decisiones. Hoy es más costoso. Me imagino que dentro de un año todas las decisiones que tengamos que tomar con los sistemas funcionando integrados de la forma tienen que ser nos simplificará mucho la tarea justamente a los a los humanos.

Y les va a permitir ver cosas que ahora no están viendo y tomar decisiones diferente

Exactamente, es que cuando uno dejamos ciertas discusiones o informaciones, reportes, que necesitamos ya dejarlos definidos naturalmente empezás a hacer un doble clic en bueno, ahora no me digas que una persona el costo de un recurso es tanto. Empecemos a hacer más detalle en cuánto cuesta un recurso dependiendo el área y dependiendo el seniority entonces ahí recién podemos decirle a un a un Project Manager, mirá, vos tenés que fijarte a ver si el cálculo de este proyecto va a rendir, pero bueno, lo primero que te va a decir es bueno, pero decir entonces cuáles son los costos por hora, poner lo mismo la hora del PM que la Arquitecto senior. En la medida que hay ciertas cosas que ya las solucionamos o las definimos empezamos a avanzar en este tipo de cosas que es necesario como para poder hacer este sí este acercamiento a lo que es la toma de decisiones en base a la rentabilidad no bien

¿Todos estos desarrollos se están haciendo de forma interna o de forma externa?

Tenemos empresas que sirven que son integradores o sea nosotros porque somos una empresa de sistemas hay muchas de las cosas que podemos hacer nosotros mismos, pero sí tenemos una empresa que nos ayuda en lo que es consultoría en los procesos, en cómo armar ciertos dashboard, sí sobre todo en esta en esta parte que decía de qué información es la que necesitamos. Tenemos otras empresas que son las que implementan ciertos sistemas, es decir, implementamos nosotros, sino que nosotros decimos que lo que queremos sin implementación que es uno de los sistemas que usamos para todo lo que es mesa de soporte no lo implementamos nosotros porque tenemos una empresa que lo implementa y así con otros sistemas no. O sea que dependiendo qué cosas nosotros somos obviamente participes, pero hay algunas cosas que son específicas que tenemos empresas que nos ayudan y no desarrollan cosas a medida.

Tenemos sí, porque muchas veces también para llegar a la situación ideal y tener a ese dashboard, nosotros también tenemos que hacer pruebas internas pruebas en el sentido de que empecemos a hacer un ejercicio de qué es lo que necesitamos entonces en ese ejercicio sí lo usamos. Nosotros usamos nuestras herramientas. Usamos un no importa, qué herramienta de BI, usemos Quicksight que es la herramienta de AWS, usemos un Excel, no importa, pero si lo empezamos nosotros lo moldeamos, le damos forma decimos ok este es el camino entonces esto ahora sí sabemos que necesitamos modificar ciertos aspectos en Salesforce y ahí trabajamos con el consultor de estas cosas.

OK y si vos tuvieras ese esa herramienta que tiene toda la información que se va a definir que necesitas para la toma de decisiones. Entrarías todos los días, si hay días. Bueno, voy a mirar, voy a mirar cómo estás si se va actualizada en tiempo real, por ejemplo, si fuera algo que en realidad es tinta conectado, vos entrarías, por ejemplo, a ver cómo vienen las ventas y está todo con qué frecuencia

Sí, yo creo que la frecuencia en la que uno mira esos indicadores, y hoy lo hacemos poco y por áreas. Yo creo que tiende a ser semanal, sí que es algo como que podés ya empezar a ver si empezás a ver algún desvío en algo te permite actuar salvo que veas que haya alguna luz encendida digo si hay alguna luz encendida en un proyecto hay una luz encendida en cierta área o en cierta cosa probablemente eso te hagas hasta que se apague la luz voy a seguir entrando hasta ver que esos números se normalizan si las cosas funcionan bien.

Si los objetivos están cumpliendo y todo no, no, no sé si existirá esa necesidad diaria de entrar a ver los indicadores y uno sabe cómo está todo bien.

Sin duda, pensar que van a tener un sistema que te brinde esa tranquilidad de que las cosas están fluyendo de acuerdo con los objetivos, te permite ganar tiempo, por ejemplo, ¿ganar tiempo ahorrar en recursos o no igual vas a tener las reuniones de explicación de todo o sentís que te va a simplificar un poco también la parte de análisis?

Sí, va a simplificar porque hoy lo que nos cuesta mucho, es cuando encontramos algún desvío o algún tema es encontrar la información relacionada a ese problema. Entonces si nosotros el día mañana tenemos un dashboard en el que podemos ver tranquilamente analizar, así como empiezan el número general por llegar a la salud de un proyecto. Entonces sí, claro que nos va a simplificar hoy cuando empezamos alguien saca un tema entonces tenemos que juntarnos y te dicen. pero yo no tengo la información financiera. Entonces esperar, porque yo no sé qué. Lo que se le vendió entonces hay que ir a buscar a un montón de sistemas esta información como para poder sentarse a hablar. Si el día mañana tuviésemos ya todo el sistema listo y todos los sistemas integrados, si está pasando esto en este cliente nos juntamos, accedemos al sistema, vemos todos los indicadores, vemos las razones, qué es lo que está pasando y claramente nos ahorraría muchísimo tiempo.

Buenísimo. ¿Hay algo respecto a este tema que me quiera contar o algo que de repente veas que se puede mejorar, alguna dificultad o algo más que se te ocurra respecto del momento en el que están viviendo ahora?

Sí, yo como te dije antes claramente lo más difícil es saber qué necesitamos como para poder entonces construir sobre eso porque el ejemplo de lo que siempre pasa es con los con los sistemas siempre pasan es uno tiene una necesidad sí, pero si esa necesidad no parte bien relevada o fundamentada entonces después uno puede trabajar un montón y no era lo que uno necesitaba.

Nosotros que somos de sistemas, los que estudiamos sistemas, sabemos que en el ciclo de vida de un software que podrá que esto se adapte a cualquier proyecto la primera etapa es el relevamiento y el análisis de los requerimientos y después viene entonces en diseñar y armar la solución y después a lo último viene armemos la solución y después te decíamos entonces esta la primer parte que es el relevamiento es para mí la que hoy es la más importante, qué es lo que necesitamos, por qué necesito un listado de tal cosa, por qué y cómo lo vamos a usar en el futuro, porque de este listado dentro de tres días me vas a pedir que lo comparemos con el año pasado dentro de tres días vas a pedir que en realidad lo necesitamos mes a mes. Si se trabaja muy bien sobre los requerimientos, después las otras cosas son mucho más fáciles de poder llevar, sobre todo ahorras mucho tiempo después en otras etapas. Ese para mí es la gran problemática que tenemos hoy como empresa y que en el estado en el que estamos y en el que creo que tienes todas las empresas cuando los requerimientos no están súper claros.

Anexo 2 - Entrevista a Leonardo Bracco

Director ejecutivo de Cloudhesive LATAM

Realizada por Virginia Delgado el 15 de noviembre de 2022 por Zoom. Duración: 35 minutos

Primero quiero pedirte que te presentes y que me cuentes un poco cómo empezó Cloudhesive

Mi nombre es Leonardo Bracco, soy director ejecutivo de Cloudhesive. Mi background básicamente es arquitectura e ingeniería, a través de la arquitectura, de la ingeniería fui creciendo cada vez más en mi rol, más cerquita de los de los fondos de inversión, más cerquita de los roles de gerente general. En la última empresa anterior estuve como Gerente General, por ahí, el desafío era muy muy lento o la compañía crecía muy lento entonces viendo cartera de inversión de uno de los fondos se me ocurrió que podía ser una buena oportunidad trabajar en una compañía más dinámica, con la tecnología, con otros procesos, con una venta más más agresiva. Siempre me atrajo mucho la venta entonces ahí empezamos a trabajar la opción de desarrollar en Latinoamérica Cloudhesive. Empezamos tres personas, director operativo, una persona haciendo las primeras tareas de operación y yo.

Creo que hay como tres grandes hitos, este inicial, el segundo hito es cuando tomamos carrera ya desde en términos de PL, o sea cuando ya teníamos una masa de clientes que podían al menos financiar la operación y la última digamos el último hito que pasamos hace un año es cuando el fondo decide que somos un buen caso para invertir en nosotros. Ahí además nos transformamos como en una compañía más grande y empezamos a tener otra dinámica de compañía y otra visión de largo plazo.

¿cuál es el distintivo o la ventaja competitiva de la compañía?

Nos basamos, básicamente en dos pilares, o sea, tenemos el conocimiento y los procesos de las compañías grandes, a lo mejor no tan desarrollado, pero sí, muy muy arraigados en nuestra en nuestros propios procesos en la manera de tratar la seguridad en la manera de tratar los deploy en la manera de trabajar con compañías grandes y de documentarnos por un lado, pero al mismo tiempo tenemos el dinamismo de una compañía chica, el estar cerca del cliente, cada área tiene como esta misión escuchar mucho al cliente, escuchar mucho las capacidades del equipo y poder acercarle una solución rápida al cliente creo que ahí es donde está nuestra ventaja.

¿Cómo pensás que esto impacta en la cultura? ¿qué es lo más característico de la cultura y que se fue forjando en estos años y de cómo la ves a futuro también?

A ver, me cuesta dar un solo eje no creo que una de las características propias de nuestra cultura es la automotivación, es el auto desafío, permanentemente ir a buscar un poquito más allá en lo tecnológico, un poquito más allá en la solución y eso las caracterizó. Creo que sigue siendo una máxima, nunca hicimos para un cliente algo que supiéramos hacer cuando el cliente llegó, siempre estamos en un trabajo de investigación y propuesta permanente.

Eso te da mucha resiliencia, inevitablemente eso es porque tenés mucha resiliencia natural, te permite estar permanentemente recibiendo desafíos. Por último, creo que eso se complementa con una voracidad, somos naturalmente voraces como compañía, como una necesidad de ganar que nos hace distintos por ahí y que nos hace también seguir avanzando una vez que pasan cosas.

¿Tomar riesgos permanentemente?

Claro, digamos a lo mejor ahora los riesgos son más contenidos, pero hemos sido hemos sido de tomar muchísimos riesgos, la compañía acepta el riesgo como bueno para el proceso natural, para poder crecer.

Entiendo que están en un momento de crecimiento, no sé si tan acelerado o no y necesito que me describas un poco la situación actual y un poco qué factores están influyendo para que esta situación se esté dando así.

Estamos en un crecimiento del, este año que va a ser, 110%, o sea, estamos en un crecimiento igual de intenso que desde que empezamos prácticamente. Uno en la medida que va pasando el tiempo en general, lo que uno va desarrollando son respuestas al momento que está viviendo como compañía. Al principio las compañías van y buscan clientes, después se encargan de que las soluciones

que brindan sean confiables, después de generar más mercado. Hoy estamos en un momento en que la gran mayoría de las discusiones internas pasan por el desarrollo de los procesos y por la automatización de las decisiones y por la adopción de herramientas. Hoy casi que son esos tres ejes los que nos motivan permanentemente, empezamos a dejar de tomar decisiones por opiniones, empezamos a tomar decisiones por datos, a registrar las decisiones que tomamos, a tener procesos de intercambio e información, ya no es la reunión con otras áreas u otras gerencias la que te hace tomar decisiones, sino que el mismo proceso ya te trae el dato de la decisión. Cada manager empieza a validar la decisión que está tomando desde el dato que recibe. Y supongo que eso es el pilar que te permite desarrollar después una expansión más agresiva o el escalar.

Sobre el tema de la toma de decisiones, como gerente general de LATAM, quiero que me describas un poco, hoy en día, ¿cómo tenés una visión general del negocio¡, ¿qué información usas y qué es lo que vos haces para tener un panorama del negocio? Contame a qué recurrís, qué haces, si te guías por tu percepción o por intuición.

A ver, hay un paso, la escala te cambia el tipo de intuición que usas, o sea, cuando vos empezás a tener una organización de una escala más grande en general empezás a basar tus decisiones en información. Lo que te pasa como gerente general es que te paras sobre esa información a lo mejor de manera intuitiva, a lo mejor no hay una manera racional de recibir esa información. Es muy común pedir el mismo reporte de cinco formas distintas, o sea, pedir la misma información decodificada de distinta manera porque hay un proceso intelectual atrás de eso hay un proceso intuitivo intelectual que va a existir siempre que es tomar la información y uno producir un cambio.

Ahora lo que sí empieza a pasar en esta escala es que sos muy dependiente de las herramientas, necesitas sistemas en cada área de la compañía que te brinden información, sobre todo para poder trabajar junto con los managers el desafío. Cada área tiene en distintos momentos del año, de su crecimiento, problemas que están relacionados con su proceso entero. Se ve muy bien en el área comercial, si tenés un funnel de oportunidades muy amplio a donde ese funnel está trabado es a donde tenés que ir a trabajar, obviamente que como gerente general intuís a donde están las debilidades de cada equipo, por lo tanto, intuís cuales serían esas áreas en las cuales te cuesta más o cuáles serían esos espacios en los que tienes que definir donde tenés que trabajar más.

Hay diría que son casi tres, un trípode, trabajar la intuición siempre como profesional, es un ejercicio que se tiene que hacer y trabajar con alguien externo que lo ayude a uno a confiar en esa intuición, qué es positivo en esa intuición y qué es juicio también, qué es juicio hacia uno mismo también. Luego la información, lograr desarmar la información de la organización para poder verla y poder tomar decisiones y sobre todo poder orientar, uno cuando empieza a tener managers, los managers ya son profesionales con experiencia, no es lo mismo que tener líderes o tener jefes, si no son personas que ya tienen su experiencia, con esa información y esa experiencia, vos tenés más la experiencia que tiene el manager empezás a trabajar distintas temáticas. Después tenés temáticas más estratégicas que las trabajas en el año, o sea que vas trabajando según tu objetivo, entonces ahora estoy planteando mis objetivos del año que viene, viendo qué temáticas estratégicas que se van a ir dando a lo largo en el crecimiento del año y las voy a poder trabajar. No sé si conteste o no.

Perfecto, va para este lado. Hoy en día desde el punto de vista de transformación digital estandarización y procesos, o sea, ¿dónde sentís dónde está la empresa? A nivel de adopción de sistemas de tecnología, pensándolo desde el punto de vista de la información, sentís que están arrancando o no, contame del recorrido.

Este tema, a ver, estamos en un momento lindo de maduración a donde la empresa empieza a mirar la escala como más de cerca, como un problema más cotidiano. Ya tenemos 140 clientes, ya tenemos revenue dentro de todos esos clientes que empieza a escalar, o sea, empezás a tomar escala de compañía. Te dejaste preocupar a lo mejor por los ingresos tanto y estás más preocupado por la calidad, por el futuro, ya estamos como un nivel intermedio en la escala de compañía. Estamos tomando decisiones de cómo como adquirimos otras compañías, cómo compramos, cómo nos hacemos de otras compañías, estamos como en un estadio, primer escalón de maduración hacia una compañía de tecnología pensando en el modelo de compañía que somos, que no somos una compañía de un dueño, que somos una compañía un poco armada para para escalar, armada para ser absorbida o absorber.

¿Para ser más una corporación?

Claro, somos una proto corporación, entonces desarrollar procesos pensando en eso desarrolló una mirada de tecnología pensando en eso, una mirada comercial pensando en eso y así.

Bueno, hoy en día respecto de los sistemas de información que están utilizando, ¿en qué lugar están? vos hoy en día como Gerente General podés obtener la información necesaria?

No, me imagino, o sea, ya esta altura creo que desde que empecé a trabajar contigo que eran cero sistemas hasta hoy sí todo tiene un sistema asociado, o sea, todos los procesos tienen un sistema asociado y va a lo que es la pregunta siguiente, esa información tiene que ser automatizada. Ya sea información tiene que estar libre de error libre de participación de alguien.

El gran inconveniente que tenemos es que el negocio crece y aprende muy rápido, por lo tanto los procesos se revisan cada seis meses y eso requiere una readecuación de los sistemas, entonces en muchos casos tenés procesos manuales entre tanto los puedes incorporar en los sistemas, pero vos tenés todos los sistemas, digamos toda la cadena productiva o toda la cadena de valor está casi sistematizada y se puede, en el tamaño que tenemos, se puede visualizar un poco, digamos, no es que alguien podría apretar un botón y visualizar el funcionamiento de la compañía, pero si uno podría fácilmente desarrollar cómo funciona la compañía a través de sus procesos, cuál es la equivalencia en los sistemas y cuáles de los hitos adentro de esos procesos están afectados y están directamente vinculados a una parte del sistema, algo que responde a eso.

O sea, ¿no están integrados, pero se pueden relacionar?

Por el tamaño que tenemos, o sea lo que lo que podemos hacer es ver es visualizar, en muchos casos no hay automatización entre los distintos sistemas y en muchos otros casos todavía no están incorporadas las modificaciones al negocio al sistema porque vos permanentemente vas modificando el negocio, por la escala, o sea, porque por ahí en una escala de negocio más grande, tus negocios core son los que no modificas y después tenés un montón de negocios chiquitos que sus procesos son nuevos entonces estás más acostumbrado esto es más dinámico.

¿Y es oportuna?, es confiable?

Y es confiable hasta un punto, no hay un solo reporte que no venga de dos áreas en forma diferente y vos lo que haces es como un doble clic para que esa información sea más confiable y siempre caes en la carga individual de la información, o sea la persona que carga en Salesforce si cargó mal alguien se tiene que dar cuenta y lo corregís o no.

¿Y qué oportunidades de mejora ves para que eso cambie, o sea qué planes de acción están tomando para que para que eso mejore?

Bueno, y lo que sé es esto, vos generas, revisiones permanentes de los procesos, y vas integrando nuevos productos a los procesos y vas desarrollando automatizaciones y siempre la oportunidad de mejora es como vos le das escalabilidad al negocio. En esta etapa, buscar que tu equipo tenga herramientas que le permitan crecer sin tener que estar participando permanentemente en el proceso de crecimiento, eso es lo que te permite ir a una a una mejora mucho más grande.

Y hoy en día, ¿cómo es el flujo de información dentro de los departamentos? ¿es algo que fluye, todos tienen acceso a la información que necesitan? hay reportes que se generan de forma automática o la información es a pedido? ¿tienen generado un dashboard de información que se comparte entre todos los departamentos? existe o no existe eso todavía?

Sí, existe algo, de todas formas, a ver, vamos, por partes, siempre las áreas son celosas información y de sus procesos, como lo más difícil de integrar en estos momentos de estas compañías es que las áreas entiendan el objetivo común sin querer mostrarse sin querer lucirse entonces en muchos casos y sobre todo cuando vos trabajas en equipos que son de alto rendimiento o equipos que están muy exigidos, vos como Gerente General también fomentas un poco el individualismo porque eso lleva a más presión al equipo, a otro elemento, eso es así. Ahora, está homologado cuál es la información que hay que compartir, en general esos conflictos aparecen cuando aparecen nuevas áreas de compartir información o nuevos procesos y ahí es donde, bueno, cada uno es celoso del proceso que usa para registrarse información o de quién o de cómo y lo complejo es lograr esta interacción rápida, la interacción permanente entre las áreas, que compartan, información que se sienten que conversen.

¿Hace cuánto tiempo existen los departamentos como tales en la empresa?

O sea, dos años, antes era digamos, como estructuraba mi tiempo, siempre estuve, o sea, siempre trabajé por slots en cada área, a lo mejor no necesariamente con la definición que tiene hoy, pero un día vendo, un día me dedico a ver los sueldos de recursos humanos, a cosas de administración, o sea, los departamentos existieron desde siempre. Claro que operaciones es el primero que surge por naturaleza, surge del día cero, el siguiente es el área de Administración y Finanzas, después surge el área de ventas, digamos empieza a haber un área focalizada en ventas, después el área de recursos humanos, después Marketing y después se desprende que hoy tenemos dos estructuras, operaciones y servicios profesionales porque es como una estructura que depende del negocio, o sea, que está relacionada directamente con el formato de negocio.

Perfecto, otro tema que te quiero preguntar es sobre toma de decisiones, la interacción con casa matriz y la libertad a la hora de tomar decisiones, ¿cómo funciona hoy?

No funciona, o sea, la integración es de los desafíos más grandes que tienen las organizaciones multinacionales, digamos, porque en muchos casos por ahí hay partes de la organización que son más tácticas y otras partes son más estratégicas. Hay como un acuerdo estratégico de cuáles son las prioridades estratégicas y después hay un acuerdo de P&L. A partir de ahí hay peleas cotidianas, equipos que son más integrados que otros, equipos que compiten más entre otros. El equipo comercial digamos está muy integrado siempre, pero siempre está compitiendo, o sea, siempre a ver quién vende más. En este caso los servicios profesionales y los equipos de operaciones son más desintegrados por misión, porque su misión en este momento es distinta, pero bueno, y uno siempre, el rol de gerente general es mancomunar objetivos y distribuir objetivos más micro, empezará a bajar esos objetivos también. No funciona fluidamente, nunca funciona absolutamente, son relaciones y después hay gente y la gente tiene sus vidas.

A todo esto, ya que tiene mucho que ver, ¿hay un plan a 5 años, a largo plazo? ¿Como era antes y cómo es ahora?

A ver, hace un año trabajamos el P&L reactivo y ahora ya tenemos un presupuesto, o sea, y sobre todo hay un presupuesto. En este estadio de maduración el presupuesto lo armé yo, o sea, es como es como una constitución. El presupuesto, después va a cada área, ve cuáles son tus objetivos, el año que viene cómo vas a crecer, qué podés hacer, que no. Lo bajas a un presupuesto y ese presupuesto te canta un poco el plan, creo entonces, pero es un acuerdo, es como el acuerdo marco entre áreas a donde uno como organización pone un objetivo de organización y abajo cada área empieza a determinar qué es lo que puede hacer este año. Va a ser el primer año, es un buen año madurativo para eso, por supuesto, más participativo como quien dice, en el cual van a intervenir las áreas ya con objetivos, de participación.

El presupuesto es el acuerdo, entonces las áreas tienen que comprometerse a ejecutar eso, lo que cada área, vos como estrategia general fijas los grandes objetivos de área y después cada área tiene que responder y decirte cómo va a efectuar o cómo va a poder llegar a eso, es complejo.

¿Cómo va a ser este nuevo proceso de planificación, va a ser un proceso manual, alguna herramienta se va a usar?

Tenemos una herramienta que se llama Spider que es una herramienta para poner objetivos ágiles y te permite como ir decantando y viendo si llegas, después recursos humanos, digamos ya toma esos objetivos y los traslada a las posiciones, o sea, esos objetivos se desarrollan como objetivo de posiciones a donde los bonos los sueldos, los bonos, están relacionados al alcanzar esos objetivos. Cuanto más chica es la posición, cuanto más abajo la posición menos relacionada a los objetivos de la compañía está su objetivo, pero se hacen una herramienta y la herramienta te ayuda a llevar un registro el objetivo como quien dice.

¿Como que trackea objetivos para desempeño, más como una herramienta de medición de desempeño?

Sí, y es como una herramienta de visualización de los objetivos y a cuánto está el objetivo, te puedes ir sumando porcentaje.

Los objetivos yo entiendo se hacen en un Excel a mano alzada y los selladas con el Sí o No y a partir de ahí los vas desarrollando, lo vas desarrollando en distintas presentaciones, o sea, en general en estos estadios tan inmaduros y a donde los escenarios cambian tanto porque estás planteando escenarios de muchísimo crecimiento entonces tenés que, no vas a trabajar sobre el tablero existente o sea, tenés que trabajar en un tablero completamente nuevo, por lo tanto se desarrolla todo de cero y empezás en una servilleta para para ir cerrando un poco entonces la parte como más estratégica.

Claro, entiendo que eso se define una mesa más chica y de esa forma. Dentro de lo que es el proceso de este año, ¿estarían hablando de una definición de objetivos macro acordados con Estados Unidos y después una bajada y la formación del presupuesto?

La idea de este año es sería tener un presupuesto dinámico, un presupuesto que queda sellado para medir los objetivos. La idea es, a lo largo del año, se hacen o deberían hacer revisiones trimestrales de cómo vamos con el presupuesto. O sea, hoy hacemos revisiones y hacemos revisiones mensuales de cómo de cómo vamos impactando en las ventas, pero el presupuesto lo modificas por Q o por semestre. Intuyo que las organizaciones en general tienden a hacer eso, a reforcastear el presupuesto, si viene mal el primer Q, si te fue como el orto, si te fue de súper bien, vemos con qué urgencia podemos reforcastear o no. Hay un ejercicio que es permanente de verificación frente al presupuesto, de reporte frente al objetivo.

La otra cosa, que entiendo que es propia de la escala es esta es los objetivos son bastante claros para toda la organización, o sea, no hay una parte de la organización que no entienda cuáles van a ser los objetivos, a lo mejor las distintas áreas por ahí no saben determinar su objetivo o no saben definir o no pueden definir el objetivo macro. Ahora, esos objetivos suenan razonables y son acompañados por todas las áreas porque se ve, porque la necesidad de la compañía es clara. Cuando vos hablas de que mis objetivos del año van a ser desarrollar determinados procesos, buscar determinados segmentos de clientes, buscar cierta regionalización de la compañía, se cae maduro. Dentro de los objetivos a largo plazo que vos tenés, o sea, vas con como conquistando un paso más dentro de sus objetivos.

Para ir cerrando, ¿hay alguna recomendación que se te ocurra respecto de estos temas, algo que veas como oportunidad en el corto plazo?

Es complejo, es complejo saber siempre el paso siguiente, no más allá de la reflexión anual de los objetivos del año siguiente. Creo que estamos viviendo como una estandarización de procesos que cambian, como en otras industrias, lo trasladamos a nuestra industria, vienen de otras áreas y tratamos de redefinir en base a este crecimiento.

Lo que nos parece lo más importante de todo lo que aprendimos es esto, es cómo nos vamos basando a medida que se va transformando la compañía, en una organización más grande y cómo se va generando una compañía más sólida, cómo se va generando una compañía más más autosuficiente, sobre todo yo entiendo que tiene mucho que ver con todo el equipo que se está formando. Es súper lindo el momento en que está la empresa, es donde está todo para hacer.

Te traigo algo que hablé con Dami cortito, no mencionaste hasta ahora como ventaja competitiva el partnership con Amazon, en sí, a Amazon en general, ¿qué tenés para agregar al respecto?

Yo creo que a esta altura ya la pasamos esa ventaja, que ya nosotros tenemos como una inercia propia. Es uno de nuestros pilares como negocio, pero me parece que ya tenemos muchísimo esfuerzo muy bien, muchísima fuerza, muchísima energía, muchísimo conocimiento del negocio. Me parece que lo que dijo Dami, sin desmerecer, a lo mejor es reconocer que tuvimos eso como una ventaja.

Nuestra ventaja hoy es nuestro equipo y nuestros procesos, nuestro conocimiento de la industria, a esta altura la parte del partnership quedó como media… no sé, o sea, es uno de nuestros ejes. A esta altura yo me veo mucho más robusto, me veo más independiente, siento que el equipo, me siento yo frente a nuestro equipo, con una capacidad de decir, sí Amazon mañana dice bueno se cortó el negocio para ustedes, entonces salimos a vender fruta, no importa, a vender tecnología a otras compañías. Creo que eso lo aprendimos también.

Anexo 3 - Entrevista a Gustavo Gracia,

Socio fundador de Bitdiffer: https://bitdiffer.com.ar

Realizada por Virginia Delgado el 3 de febrero de 2023 por Zoom. Duración: 30 minutos

Primero te pido que te presentes brevemente y nos cuentas de tu experiencia en el rubro tecnología.

Te cuento el currículum breve, soy Gustavo Gracia, empecé a trabajar en tecnología en el '98 como desarrollador y después entré en lo que era Accenture en consultling en el 2000, ahí estuve hasta el 2008 siempre en proyectos de delivery de la industria de telecomunicaciones en proyectos muy grandes complejos. Me tocó vivir dos años afuera en el 2002-2003 en Brasil en un proyecto muy grande en Brasil Telecom por la pasé en la industria telecomunicaciones. Y viví todos los procesos de negocio me tocó ver soluciones para todos. Después del 2008 me fui a Telecom Argentina ahí tuve la gerencia de gestión operativa y la testing Factory era una agencia bastante grande con 150 personas propias tres gerencias abajo y más todos los proveedores que se les pueda ocurrir lo estuve al centro con IBM HP. Ahí estuve hasta el 2013 dependía del CIO y para lo que era la unidad de negocios de la telefonía fija y lo que es el servicio de internet.

Después del 2013 empecé a trabajar como consultor independiente en principio dando servicio profesionales para ahora que la Argentina y para Cablevisión y acompañando al generalmente IT en Cablevisión y acompañando al director de consultoría de Oracle en lo que fue la adecuación de la implementación en los productos cloud en la Argentina y después por el camino se fueron sumando colegas que salían del mundo corporativo y empezaron a sumarse en proyectos así de forma independiente y fuimos dándole forma, si quieres saber cómo estamos trabajando hoy que es básicamente recibimos requerimientos o iniciativas y lo que vamos haciendo es construyendo las células de los perfiles adecuados para poder dar respuesta. Y así fuimos creciendo y somos 25 profesionales trabajando en esta modalidad y todos de un perfil muy similar al mío con muchos años de mercado y algunos un poquito menos senior, pero también con experiencia.

Yo estudié sistema de información en Ciencias Económicas y después hice el posgrado en San Andrés en lo que es la gestión de servicios de telecomunicaciones. Empecé en Accenture donde dice la carrera hasta mánager y después me fui como gerente a Telecom y ahora como independiente.

¿Dónde te sentís más cómodo hoy en día, en ambiente empresarial o asesorando?

Hoy en día me desafía muchísimo toda la dinámica de estar escuchando nuevas iniciativas nuevos proyectos nuevos clientes nuevas industrias conociendo personas que te siguen haciendo aprender creo que eso es lo que más me desafía hoy por hoy, lo que más valoro. No digo que nunca voy a volver a corporación pero, por suerte, siguen llegando muy buenas oportunidades y sigo en esta modalidad, la paso bien disfruto y como digo siempre, ya que vamos a trabajar más hasta el último día de nuestras vidas, intento elegir en con quién y en qué. Fue un ciclo de 20 años trabajando en corporaciones, trabajé 7 por 24 durante casi seis años y fue muy duro, o sea, estás todo el tiempo prendido fuego todo el tiempo dando respuesta a nivel de exigencia muy alto y la verdad que dije, esto está sólo para hacerlo por un tiempo.

Desde el punto de vista desafío también me imagino que está bueno ver situaciones de empresas distintas.

Claro, en este momento estamos en un montón de industrias distintas, s más desafiante que quedar en una única industria con una única realidad. El escenario de hoy me enriquece mucho más, no me interesan los títulos, no me interesa ser director de nadie gerente de nadie, lo único que quiero es aprender.

Una primer pregunta, trabajando como en el formato consultoría, ¿cómo estructurarlo el proceso con el cliente? ¿Qué pasos siguen?

Sí perfecto hoy en día general son títulos de necesidades, o sea hoy lo que está ocurriendo. Es que las personas del lado cliente o los que tienen las necesidades en general, no tienen el tiempo, ni siquiera para evaluar o analizar que hay abajo de ese título,

entonces no es como años atrás donde a vos te llevaba un requerimiento que ya estaba pensado desarrollado diseñado y lo que tenías que hacer es implementar.

La primera etapa, si quieres es de realmente de Discovery de entender qué es lo que hay atrás de ese título. O sea, yo siempre pongo el mismo ejemplo, quiero hacer Big Data fue el título de un gerente de Haití y una empresa. Bueno, a ver, ¿qué querés hacer? quiero hacer Big Data está bien, pero para qué?, con qué datos qué vas a obtener? ¿Cómo vas a hacer el repago del proyecto? Así como ese lo mismo quiero hacer automatización con RPA pero para qué proceso vas a automatizar? ¿Qué repago va a tener?

Como eso tengo un montón de ejemplos. Entonces un poco digo, si quieres la primera etapa de del abordaje de poder aterrizar cuál es la necesidad real en función de esa necesidad fijar un alcance de trabajo.

El paso siguiente entender cuáles son los skills que se precisan para poder ejecutar y por último darle formato a la propuesta, o sea, en general lo trabajamos así excepto que se aparte ya del trabajo contratado hacer este trabajo de elaboración y de llegar al requerimiento real dentro de lo que se consideran horas, ya sean inversión o sean pagas.

En general nos llegan títulos, siempre arrancamos con un entendimiento. Mira, ahora tenemos un cliente que es agroexportador y quiero que también lo mismo queremos mejorar el relacionamiento con los clientes. Necesito un CRM, entonces cuando entiendes el negocio que tiene, que es un B2B, empezás a entender con la operación para 200 clientes, no, entonces, ese es el laburo que hay hoy en día, si quieres o que lo que más nos llega si es eso no es las necesidades bien alto nivel.

El desafío, si quieres es poder aterrizarlo y ahí es donde contribuye toda la experiencia que uno tiene, no. Siempre pensando en el repago de lo que vas a hacer ahí está la clave ese es el proceso.

Vos venís de trabajar en tecnología y prestando servicios a empresas de tecnología en este tiempo, te quiero preguntar es qué te piden empezás de tecnología, ¿qué buscan?

Por ejemplo y por ejemplo vamos de casos reales ahora que lo que me pidió fue justamente eso, o sea, en el 2013 arrancaban la venta de los productos Cloud y el mercado argentino todavía no, no estaba maduro el manager en Argentina, estaba adoptando a ese tipo de soluciones. Venían con toda la fuerza de venta todas las promos comerciales y lo que encontraban del otro lado eran clientes que no sabían para qué lo iban a utilizar, no se entendían bien las capacidades de tener un producto iCloud. Entonces trabajamos en lo que fue la adecuación de la metodología de implementación, la adecuación de la venta, o sea, trabajando mucho en cómo se iba a reestructurar si era la arquitectura técnica de solución a partir de incorporar productos cloud, cuáles son los beneficios y cuáles eran las transparencias y poder comenzar a que la rueda gire, ese fue el desafío.

Trabajé mucho en eso ayudando a adecuar todo lo que venía de Estados Unidos en el mercado latinoamericano como como se iba cómo hacer para que los clientes entendieran los beneficios de ir hacia ese modelo. Con Cablevisión trabajé mucho junto al gerente cuando se pero tiene que ver más con cultura organizacional en parte de transformación.

¿Cuáles son los desafíos o resistencias que enfrentás en los proyectos?

Te diría principal problema siempre que yo encuentro siempre es la expectativa entre lo que se adquiere y lo que se logra. Es algo que sigo viendo, que sigue ocurriendo. Hay un “gap” de expectativas entre lo que te ve puede ofrecer un vendor, de lo que compra el cliente y lo que resulta en el medio, ese es un punto crónico.

Desde que empecé en esto persiste el mismo problema, las expectativas ya sean de Budget, de tiempo, de solución, de alcance. No se tratan todos los ejes con claridad, no estoy diciendo que porque se trabaje mal, pero general es lo que veo en forma recurrente.

¿Ustedes intermedian con el vendor, se encargan de buscar el vendedor de la solución?

En la mayoría de los casos buscamos armamos el RFP después si nos piden ayuda hacemos selección.

¿En qué se basan para elegir el vendor?

Se consideran las credenciales, que pueda demostrar el conocimiento, que te pueda responder al cuestionario en una RCP, se evalúan las demos que pueda tener. En una reunión te das cuenta si las personas que están del otro lado tienen los skills para para hacer lo que se necesita. Nosotros, sin entrar en cuestiones de budget, como te decía, hay que ver si este cuánto es el periodo repago.

¿Cómo calculan el repago de la inversión?

Hay distintas formas de verlo, es complejo el tema del repago, o sea, en todos estos años yo vi un solo proyecto que se pudo calcular el repago exacto monetizarlo y en cinco meses se va a recuperar la inversión que fue un proyecto de un producto de realtime de sillón que puso en Excel cuando antes que la comprara la edición para ofrecer demos a clientes preparados, no, o sea, vos consumías crédito y automáticamente vas a comprar eso multiplicó la tasa de aceptación de un 2% a un 5 por él. Era fácil.

La verdad que la mayoría es muy difícil llegar, lo que sí puede llegar a evaluar, es si son proyectos de eficiencia, las horas hombre que deberías ahorrar. Esa es una variable, que estamos usando bastante que es dimensionarle.

Sí, después qué pasa con esas horas hombres y le dan otra tarea a la persona, o sea lo que vos digas. Yo voy a hacer ejercicio que vas a echar media persona sí o vas a contar en general, siempre se termina reasignando, son pocos los casos que vi que se achiquen, pero bueno, las horas hombres creo que es un factor que es bastante recurrente y después por otro lado es la variable en definitiva de que siempre terminase evaluando porque sea por efectividad o por automatización o por lo que sea o sin pactar las horas hombres, entonces esto va a llevar tantas menos horas.

Es uno de los temas que veo que es muy difícil cuantificar en este tipo de proyectos sea muy no más que en general siempre terminan siendo tiros al aire, o sea, sí, es difícil. Entonces digo la verdad que las horas hombres puedes pifearle pero no tanto, o sea, si es algo, que sí es una tarea que hoy no estás haciendo, la puedes estimar. Esto es para o no sé una persona sino era por mes y si es algo que estás haciendo, ya tienes el dato preciso.

Calcular no sé, vas a poner la herramienta para la atención de redes sociales. Bueno, cuántos chats por día tendrías que responder 50. Bueno, cuánto tiempo son tres minutos por cada chat que le puede llevar un operador,150 minutos por día y vas haciendo la cuenta.

Por eso digo horas hombre en general puedes apegarle bastante como expectativa de resultado el problema es cuando querés pasarlo a transferir cuando querés transferir o querés, transicionar de horas hombres a valor económico del prepago porque hay un montón de variables que no son directas.

Yo creo que la variable que es bastante objetiva, pero después cómo lo querés traducir porque como te digo, vos vas a hacer eficiencia por 100 horas ahora que te vas a ahorrar es mentira porque no capaz, que la persona es otra cosa capaz, que pase tareas de mayor valor y al revés no solo que deja de hacer 100 horas en una tarea repetitiva, sino que te da un valor diferencial por esa señora que tiene adicional, o sea hay la hipótesis, que no puedes saber.

Uno de los factores que yo estoy analizando es la flexibilidad de los sistemas para adaptarse a cambios en los modelos de negocio, desde tu punto de vista cuando vos haces una implementación ¿hay sistemas que admitan después de implementados una flexibilidad sin tener que volver a configurar todo o queda todo muy estático?

Te digo que en general cuando haces cambios de negocio, la plataforma la tenés que adecuar que no es igual a que las tengas que reemplazar o le tenga que cambiar el 80% de la funcionalidad, digo qué sé, muchos suite como SAP, Netsuite resisten cambios de negocio. Excepto que cambie de Industria, son sistemas con plataformas que en general resisten.

Duran perduran yo los sistemas de tasación de las telcos, o sea llevan años, o sea, porque no hacen siempre lo mismo, o sea, van evolucionando la tecnología, en definitiva, siempre te hacen llamadas.

Digo con más o menos variables, en general n o cambia tanto el negocio. Lo vas acompañando con adecuaciones para que considere nuevo tipo de promociones que antes no se te ocurrieron, no sé, me acuerdo cuando salieron las combinaciones de llamada

larga distancia y locales, pero la tasación de los SMS o sea, pero, o sea, se maneja por medio de adecuaciones. Nunca me tocó vivir de un lado ni del otro cambio en el negocio, que ya hicieran que no fuese posible implementar con lo que tenía después. Si se cambiaba era por otra decisión, me acuerdo el sistema de comisiones de Teco se modificaron, pero no porque lo que había no funcionaba se pasó porque traía otro montón de beneficios que era oportuno implementar.

Pensando también en un equipo de alta gerencia que quieren recibir información para la toma de decisiones, qué piden?

Siempre lo mismo, por ejemplo, la venta te pide siempre lo mismo volumen de transacciones márgenes, los ratios básicos son siempre los mismos adecuados al negocio.

¿Tuviste algún proyecto que implique vincular información de varias áreas? Que se tengan que integrar hacer una base de datos integrada.

No me tocó a mí implementarlo, pero sí, fui consumidor desde el lado de la empresa. Tenía datos de negocio y IT cruzados, pero a todo a través del data warehouse, tenía los datos de todas las plataformas y vos podías entrar y armarte tu propio tablero y cómo es cómo funcionaba, eso era tradicional. Integraba, después se usaba desde cualquier base o sea en realidad. También para usando varios sistemas de billing y cobranza. Se junta todo en un solo único warehouse, o sea, los datos principales, transaccionales en un warehouse y a partir de ahí construidas los paneles que querías.

Y cuando salimos yo era no era saber el proyecto, estaba a cargo de un par mío, no, pero yo y otros gerentes estamos los tres. Éramos como los cabezas del proyecto acompañando al otro y siempre pasó lo mismo salimos y o sea, se cae se cae se cae la performance entonces lo que empezamos a hacer es a medir la performance, o sea, todo lo que pasaba antes decían llamadas abandonadas. Además, entonces vos te das cuenta que no se correlacionaban la cantidad de caídas con el impacto en la operación de negocio, o sea, si se caía realmente todas las veces que decían no podía estar en esa performance de atención, ni de resolución ni etcétera entonces.

¿Conoces las herramientas EPM? Enterprise performance management?

Son de planificación, no conozco mucho ese mundo.

¿Conoces alguna entidad de las que tú trabajaste que utilicen o cómo hacían planificación?

En realidad, planificación y seguimiento más relacionado con presupuesto. Después de definir los objetivo del año siempre trabajé con Excel y después de múltiples revisiones terminaban combinadas en SAP, en el módulo de planificación y listo. En realidad, conozco solo una herramienta que te haga planificación flexible y dinámica dentro de una herramienta.

En la práctica el presupuesto lo manejaba manualmente, o sea, control de gestión me enviaba los reportes, usaba el reporte tanto para el control como para la planificar y después lo subían y como que se formalizaba.

Me pasa algo, por ejemplo, estoy pensando en uno de los clientes muy grandes, a veces salen caras en las implementaciones de esas plataformas, entonces propones en IT una plataforma de ese estilo es difícil de justificar que te reemplace el Excel, control de gestión en las grandes empresas son más de 10, 12 personas de consolidan. Además tampoco le abrís el juego a todos a subir sobre este tipo de plataforma, toda la compañía, para que cada uno cargue ahí. Control de gestión es quien supervisa sobre eso. Para que todos puedan tocar necesita mucha alineación.

Anexo 4 - Encuesta al equipo gerencial de Cloudhesive LATAM

Cuestionario y hallazgos:

Formulario de *Microsoft Forms*: https://forms.office.com/r/LYsKYxKZM3

Transformación digital y sistemas de información para la toma de decisiones

Busca relavar aspectos cualitativos en el equipo gerencial de Cloudhesive, caracterizar los estilos de toma de decisiones y las necesidades de información para procesos estratégicos.
Contestar basándose en su rol en particular y en el momento actual.

7	08:01
Respuestas	Tiempo medio para finalizar

1. En qué área organizacional se encuentra:

Dirección Ejecutiva	2
Operaciones	1
Ventas - Marketing	2
Administración - apoyo	2

2. Años en la organización en su rol actual:

menos de 1	1
1-2	2
3-4	2
+4	2

Antigüedad	menos de 1	1-2	3-4	+4
Administración - apoyo		1	1	
Dirección Ejecutiva				2
Operaciones			1	
Ventas - Marketing	1	1		
Total	**1**	**2**	**2**	**2**
% del total	20%	40%	40%	

3. Años de experiencia en roles que impliquen toma de decisiones gerenciales:

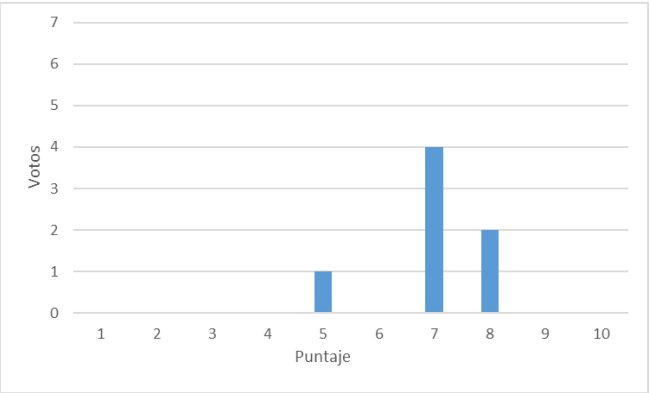
Años experiencia	0-5	6-15	más 15
Administración - apoyo	1		1
Dirección Ejecutiva		2	
Operaciones	1		
Ventas - Marketing	1	1	
Grand Total	**3**	**3**	**1**
	43%	43%	14%

4. Indicar el porcentaje de tiempo dedica a las siguientes actividades gerenciales (escribir respuesta, debe sumar 100%)

- ORGANIZAR: diseñar estructura, tareas, roles.
- PLANIFICAR: definir metas, estrategias, planes
- CONTROLAR: medir desempeño, desviaciones, acciones correctivas
- DIRIGIR: gestionar, motivar, comunicar

	ORGANIZAR	PLANIFICAR	CONTROLAR	DIRIGIR
Gerente Operaciones	30%	30%	20%	20%
Gerente Marketing	50%	10%	20%	20%
Gerente Ventas	25%	25%	25%	25%
Gerente Operaciones	30%	30%	20%	20%
Gerente RRHH	35%	30%	20%	15%
Director Ejecutivo	30%	30%	20%	20%
Gerente de Finanzas	20%	30%	30%	20%
Average	**31%**	**26%**	**22%**	**20%**

5. A su juicio, en términos de transformación digital y automatización, cuál es el nivel de adopción de la organización:

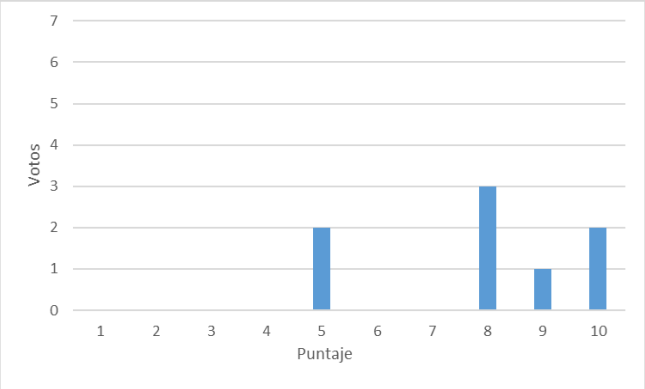


Escala: Siendo 10 el máximo puntaje (alta adopción) y 1 el mínimo (baja adopción).

6. ¿Cuenta con un sistema de información para la gestión integral para su área?

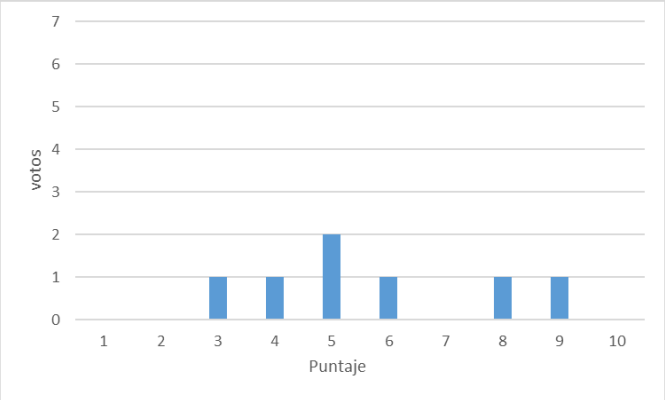
Sí	4
No	0
En proceso	3

7. Con qué frecuencia consulta o recibe reportes de los sistemas de información específicos de su área:



Escala: Siendo 10 el máximo puntaje (mucha frecuencia) y 1 el mínimo (poca frecuencia)

8. Con qué frecuencia recibe o consulta reportes de alto nivel con información relevante de otras áreas:

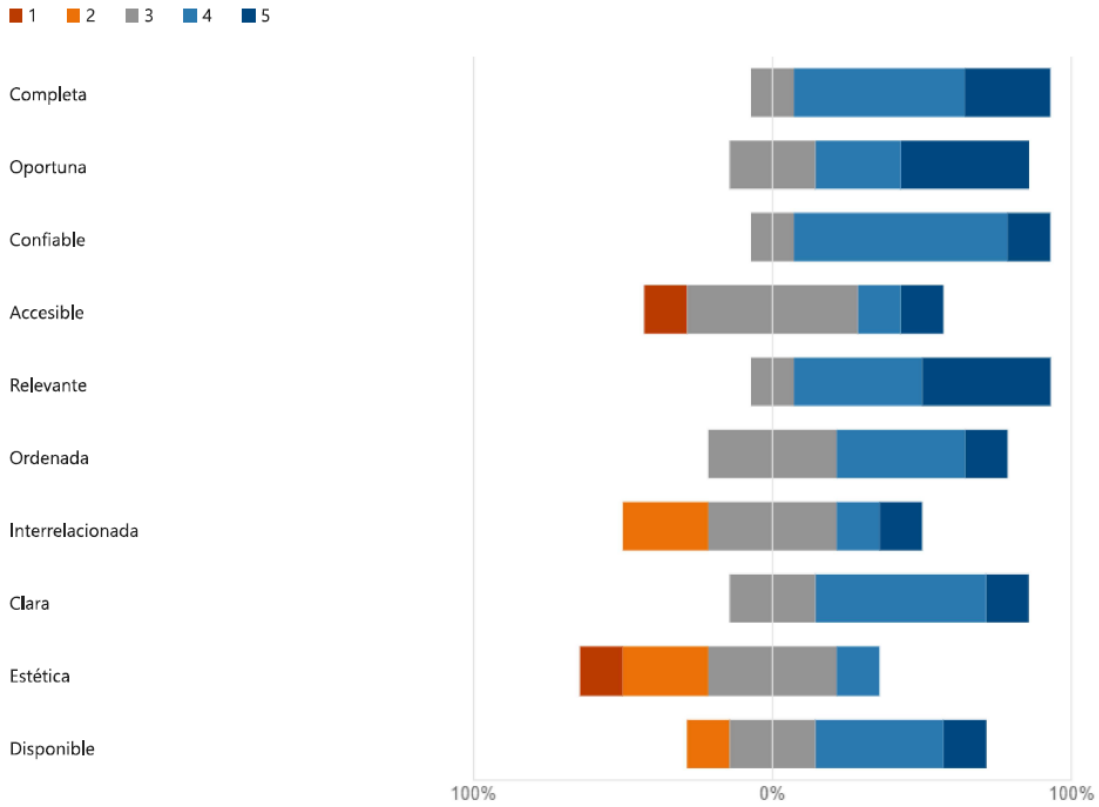


Escala: Siendo 10 el máximo puntaje (mucha frecuencia) y 1 el mínimo (poca frecuencia)

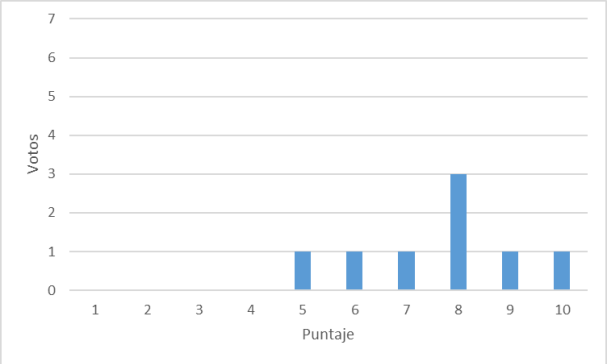
9. Qué otros elementos considera importantes a la hora de tomar decisiones?

Gerente Operaciones	Contar con los datos necesarios en tiempo y forma previo a tomar decisiones.
Gerente Marketing	Objetivos de negocio a nivel estrategia - objetivos de ventas para ajustar el plan en base al pipeline a generar - clara definición del sistema de mando
Gerente Ventas	Presupuesto
Gerente Operaciones	tener consenso de los puntos claves de cada area
Gerente RRHH	EL mercado.
Director Ejecutivo	Información de la organización.
Gerente de Finanzas	Contexto, información oportuna, conocer la historia detrás de los datos

10. Califique del 1 al 5, siendo 5 la puntuación máxima, los siguientes atributos de la información proveniente de los sistemas de información actuales:



11. Del 1 al 10, en que lugar ocupan los datos y la intuición en su proceso de toma de decisiones?



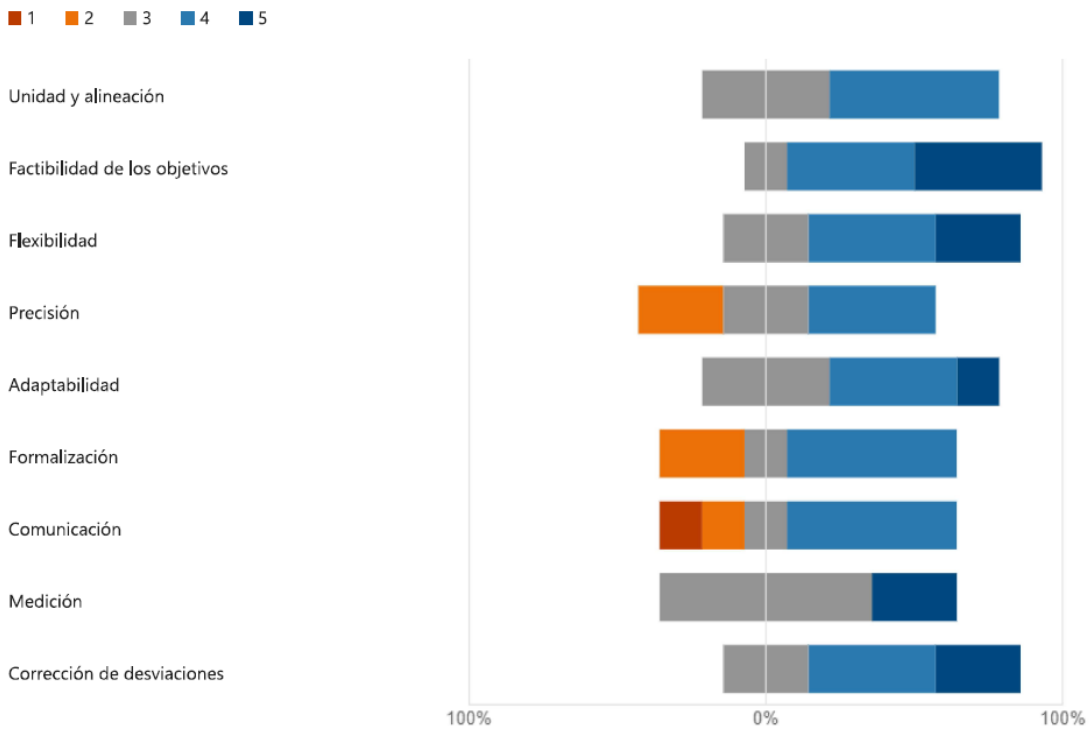
Escala: siendo 1 la intuición y 10 los datos.

12. Basado en las variables: información necesaria y cantidad de alternativas de decisiones generadas, cómo caracterizaría su estilo de toma de decisiones?

	Perfil gerencial
Gerente Operaciones	Flexible (poca información / múltiples alternativas)
Gerente Marketing	Flexible (poca información / múltiples alternativas)
Gerente Ventas	Decisivo (poca información / una alternativa)
Gerente Operaciones	Flexible (poca información / múltiples alternativas)
Gerente RRHH	Integrador-creativo (mucha información / muchas alternativas)
Director Ejecutivo	Integrador-creativo (mucha información / muchas alternativas)
Gerente de Finanzas	Jerárquico (mucha información / una alternativa)

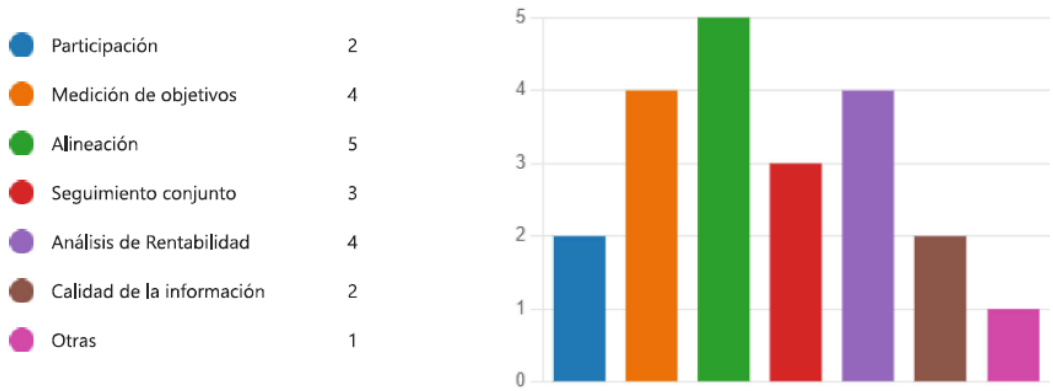
13. Ordene en nivel de importancia los factores que evalúa a la hora de tomar decisiones en su rol actual

14. Siendo en 5 la puntuación máxima, respecto del proceso de planificación estratégica actual, evalúe las siguientes variables de acuerdo a su cumplimiento:



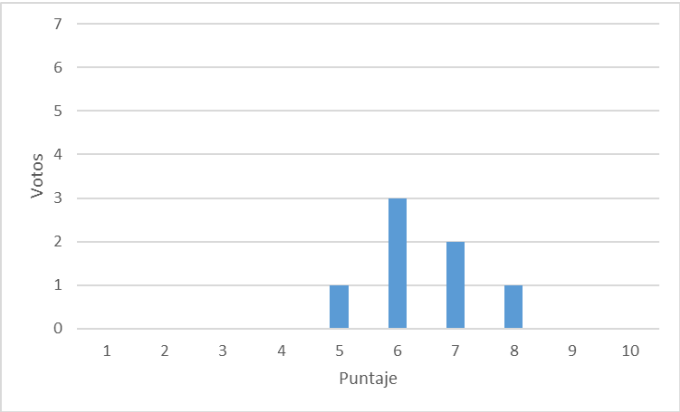
Caractrística / escala	1	2	3	4	5	Total votos
Unidad y alineación			3	4		7
Factibilidad de los objetivos			1	3	3	7
Flexibilidad			2	3	2	7
Precisión		2	2	3		7
Adaptabilidad			3	3	1	7
Formalización		2	1	4		7
Comunicación	1	2	1	3		7
Medición			5		2	7
Corrección de desviaciones			2	3	2	7

15. Qué puede mejorar en el proceso de planificación estratégica?



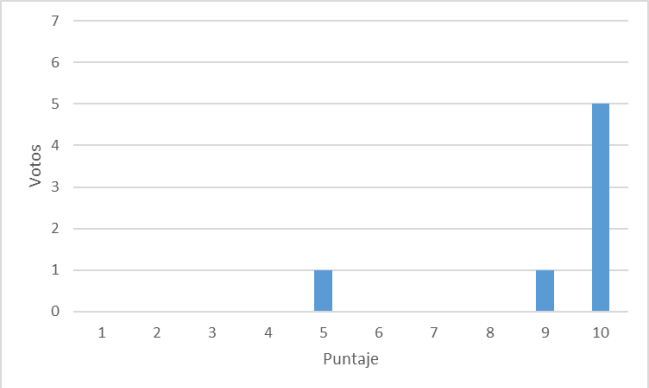
/5432 qweriu

16. En qué medida están alineados los procesos de negocio y sistemas de información de la organización?



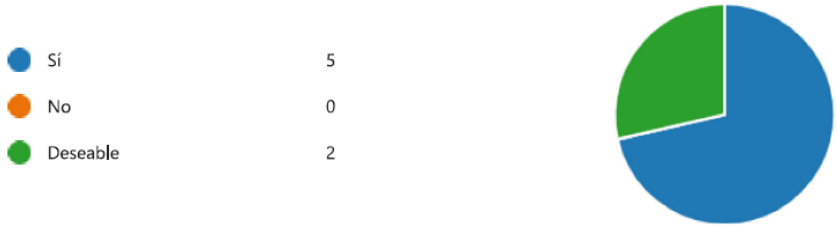
Escala: siendo 10 el máximo puntaje (muy alineados) y 1 el mínimo (poco alineados)

17. Desde su punto de vista, integrar información proveniente de diferentes áreas en forma automatizada y en tiempo real aportaría valor a la toma de decisiones y la planificación?

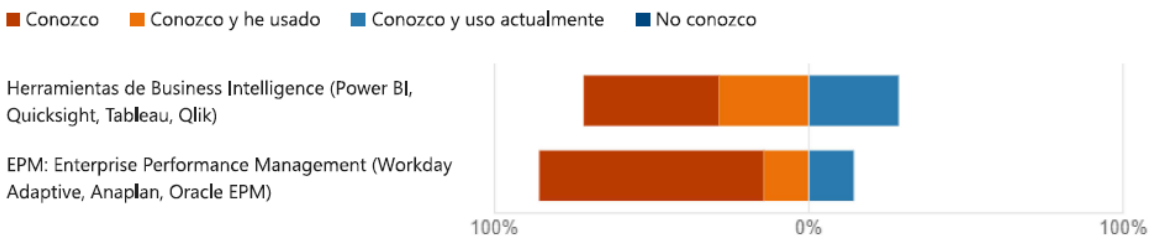


Escala: siendo 10 el máximo puntaje (muy relevante) y 1 el mínimo (poco relevante)

18. Tiene en su equipo analistas u otros roles ocupados de generar reportes y procesar información en forma manual?



19. Indicar su nivel de conocimiento de las siguientes herramientas de data analytics aplicadas a la gestión:



20. Desde el punto de vista de los sistemas y la información, qué necesitaría para mejorar la gestión de su área?

Gerente Operaciones	Una plataforma que pueda ser considerada como fuente de verdad, conteniendo todos los datos de las entidades relevantes para gestionar, sin necesidad de buscar en distintos silos de información
Gerente Marketing	Manpower, herramientas más friendly o capacitación en las actuales, alineación con la gerencia para seguir el plan y no generar desvíos constantes
Gerente Ventas	integrar la información de todas las areas en una misma herramienta
Gerente Operaciones	mas recursos
Gerente RRHH	Hoy contamos con los sistemas necesarios para generar la gestión del área.
Director Ejecutivo	Mayor integración de las herramientas.
Gerente de Finanzas	Unificar información de diferentes áreas en un lugar único de consulta, contar con planes tácticos y estratégicos claros y alineados con todas las áreas